

## Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927<sup>1</sup>

di

GIANPAOLO MASTROIANNI

Gualino speculatore o poliedrico imprenditore? Gualino grande affabulatore o uomo incapace di essere organico all'establishment politico? Genio della finanza, innovatore e precursore o avventuriero in iniziative destinate ad un inevitabile fallimento? E poi, ancora, uomo di finanza piuttosto che uomo di impresa (ammesso che la finanza possa essere contrapposta all'impresa e che un buon imprenditore non debba essere anche un buon uomo di finanza)?

Queste alcune delle domande che Nicola De Ianni nel suo ultimo lavoro, "Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927" indirettamente lascia aperte gettando luce su un personaggio originale della storia finanziaria italiana. La minuziosa ricostruzione storica, raccontata con i ritmi di un romanzo e l'attenzione alle cifre di un contabile, offre nuovi elementi su un decennio di storia che vede Riccardo Gualino e Giovanni Agnelli soci in alcune delle principali iniziative industriali e finanziarie italiane.

L'analisi delle carte dell'archivio Gualino (oltre a quelle esaminate in numerosi altri archivi) ha anche il pregio di fornire nuovi spunti sulla vita e la personalità di Giovanni Agnelli suscitando domande speculari a quelle che sorgono pensando alla vita e alle "intraprese di Riccardo Gualino. Agnelli imprenditore contrapposto ad un Gualino dedito solo ad acrobazie finanziarie? Agnelli cinico e misurato; Gualino impulsivo e megalomane? Agnelli uomo dalla grande intelligenza politica e dotato di un grande senso del potere contrapposto ad un Gualino sprovveduto?

La difficoltà di interpretare univocamente gli eventi storici è testimoniata dalle differenti posizioni che i professori Francesco Balletta, Alberto Cova, Augusto Graziani, il vice caporedattore della pagina economica di *Repubblica*

<sup>1</sup> Resoconto del seminario tenuto alla Facoltà di Economia dell'Università Federico II di Napoli, il 18 settembre 1998, per la presentazione del libro di N. De Ianni, *Gli affari di Agnelli e Gualino 1917-1927*, Prismi, Napoli, 1998.

Fabio Tamburini e lo stesso autore del libro hanno espresso in occasione della presentazione del libro tenutasi presso l'Università Federico II di Napoli.

Il professor Balletta, nel ripercorrere la storia vorticosa dei dieci anni di sodalizio tra Agnelli e Gualino, ha evidenziato l'andamento parabolico della relazione tra i due, con un primo inizio in sordina, la successiva strettissima collaborazione e la rottura finale. I primi rapporti di affari vedono infatti un Agnelli defilato, ma presente nelle iniziative di Gualino come la fondazione della Snia del '17 con Gualino socio di maggioranza con 4 milioni di capitale ed Agnelli con un capitale di un milione. Il tentativo di scalata al Credito Italiano, avvenuto tra la fine del '17 ed i principi del 1918, vide i due per la prima volta uscire allo scoperto insieme. La ricostruzione di De Ianni evidenzia il carattere difensivo di questa scalata, tesa a consolidare il pacchetto di controllo della Fiat<sup>2</sup>. Il rapporto tra i due imprenditori si consolida nei primi anni Venti, con la trasformazione in società di capitali della Banca De Fernex e la partecipazione paritetica al capitale sociale. Senz'altro la posizione economica e sociale di Agnelli era più solida di quella di Gualino, più giovane di tredici anni, fattosi da sé, senza un patrimonio familiare ingente alle spalle. Il prestigio di cui godeva Agnelli era superiore. Gualino, vulcanico imprenditore era sempre alle prese con problemi di liquidità che mettevano in tensione le banche, gli azionisti e la banca d'Italia. Fondamentale, per la comprensione della intensa collaborazione tra Agnelli e Gualino, è la considerazione dei rapporti di forza intercorrenti tra i due. Infatti, il sodalizio ha funzionato fino a quando la leadership di Agnelli è stata evidente. Un momento centrale nello sviluppo dei rapporti tra i due imprenditori fu la crisi della Fiat a seguito dell'occupazione della fabbrica da parte degli operai. Prima di questo evento, vi era stato il secondo tentativo di scalata al Credito italiano. Questa volta Gualino era stato il solo protagonista, almeno in apparenza<sup>3</sup>. Importante fu il ruolo di mediatore di Agnelli che ancora una volta, tra i due, recitava la parte dell'uomo avveduto ed affidabile che faceva da garante nei confronti della banca d'Italia, delle banche miste e del governo per il "discolo" e spregiudicato Gualino. La vi-

<sup>2</sup> N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli e Gualino*, Napoli, 1998, pp. 48-51.

<sup>3</sup> Come ha sottolineato De Ianni, Cianci ritiene di dover escludere il coinvolgimento di Agnelli, perché, altrimenti, non si spiegherebbe il successivo atteggiamento degli amministratori del Credit, di amicizia nei confronti di Agnelli ed inimicizia nei confronti di Gualino. Di parere opposto è Confalonieri. Castronovo ha sottolineato che nel novembre del 1919 era stata creata la Società Generale finanziaria, chiamata a gestire le partecipazioni della Fiat, la quale aveva effettuato numerosi acquisti di azioni Credit durante il tentativo di scalata. Pur importante, questa notazione non è definitiva per la dimostrazione del coinvolgimento di Agnelli nella scalata. Spesso, infatti, ad operazioni di scalata si affiancava un'attività di sostegno fatta allo scopo di effettuare trading sui titoli per lucrare plusvalenze. N. DE IANNI, *Gli affari di Agnelli...*, cit., p. 57.

cenda dell'occupazione della Fiat rappresenta un momento centrale della vita di Agnelli e Gualino. Agnelli oppose un secco rifiuto alla pressione degli operai, decidendo di abbandonare la Fiat vendendone la proprietà. Sulla vicenda la ricerca di De Ianni che, contrariamente a quanto sostenuto dalla storiografia dominante<sup>4</sup>, la cessione della proprietà Fiat da parte di Agnelli non fu solo apparente. Fu Gualino a rilevare il 75 per cento del capitale Fiat acquistandolo ad un prezzo notevolmente superiore a quello offerto da Angelo Pogliani e dimostrando, in quella circostanza maggiore duttilità politica di Agnelli. La vicenda, ad avviso di Graziani, denota il diverso taglio dei due protagonisti. Agnelli da industriale puro rifiuta di cedere il comando dell'azienda preferendo cedere la proprietà, Gualino "volpone", grazie alla sua capacità di giocare su più tavoli aveva, invece, come unica linea di principio quella di fare quattrini. Di lì a poco, passato il "pericolo rosso" Gualino, convinto che la Fiat senza Agnelli non avrebbe potuto avere grossi sviluppi, gli cedette parte delle azioni convincendolo a rientrare al comando della Fiat. Le crisi del gruppo Gualino ed il riacquisto delle restante metà del pacchetto azionario della Fiat da parte di Agnelli offrono un quadro illuminante dei rapporti tra i due imprenditori e di essi con l'establishment. In particolare la seconda crisi della Snia è emblematica. Improvvisamente, alla fine del 1921, il Credito italiano fece richiesta a Gualino di rientrare dai rilevanti crediti in essere. La richiesta, fatta in un momento di tensione finanziaria del gruppo, era chiaramente finalizzata a mettere in ginocchio Gualino. Questi, dopo una intensa trattativa, riuscì a chiudere la posizione, in parte cedendo alcune partecipazioni del gruppo ed in altra parte ricorrendo ad un finanziamento ricevuto dal Consorzio sovvenzioni su valori industriali grazie al ruolo di garante offerto da Agnelli a Stringher. Nel pacchetto azionario ceduto da Gualino al Credito italiano un peso notevole ebbero le azioni della Fiat che, vendute con sovrapprezzo rispetto al valore nominale, furono immediatamente girate dal Credit ad Agnelli. Come sottolinea De Ianni, ad un'attenta osservazione e con il beneficio della nuova documentazione messa a disposizione dall'archivio Gualino, il sovrapprezzo pagato per le azioni Fiat fu in realtà un premio di maggioranza in quanto, dietro il Credito Italiano vi era Agnelli.

Parallelamente a queste operazioni i due assunsero il controllo della Banca Agricola Italiana, del Credito Piemontese e parte del capitale del quotidiano "La Stampa". Dal '24 i rapporti si iniziarono ad incrinare. I primi disaccordi sorsero in merito all'aumento di capitale della Snia del 1924. Agnelli, a corto di

<sup>4</sup> In verità, come sottolinea l'autore, solo Giuseppe Berta ha avanzato dei dubbi sul fatto che la vendita delle azioni Fiat fosse solo una mossa tattica di Agnelli che sicuramente in quel concitato frangente non avrebbe potuto avere la lucidità, né tantomeno la certezza di riappropriarsi successivamente della Fiat. *Ibidem*, p. 61.

liquidità, si opponeva all'aumento per non vedere ridotta la sua presenza azionaria nel capitale. Ma l'indipendenza di Gualino si accentuava e diventava sempre più chiara in occasione della terza scalata al Credito italiano.

La scalata, nella quale Agnelli, contrariamente alle precedenti, non fu coinvolto, ebbe successo. Gualino, che non aveva dimenticato il tentativo del Credito italiano di metterlo in crisi, in possesso della maggioranza del capitale della banca milanese fu sul punto di esercitare il diritto di sconto. Tale istituto consentiva all'acquirente delle azioni di procedere al ritiro prima della scadenza del mese borsistico e ciò avrebbe evitato un aumento di capitale teso a diluire la sua partecipazione e gli avrebbe consentito di presentarsi in assemblea con la maggioranza e nominare un nuovo consiglio di amministrazione. Codevilla e Stringher tentarono di indurre Gualino a desistere dal proposito di diventare padrone del Credito Italiano ricorrendo anche all'intermediazione di Agnelli. Di fronte all'opposizione ferma di Gualino il governo, rappresentato da Mussolini, De' Stefani, Corbino, Jung e Stringher, in tutta fretta varò un decreto di sospensione del diritto di sconto. Consapevoli della scorrettezza dell'intervento che aveva modificato le regole "durante la partita" fu affidato ad Agnelli l'incarico di ricomporre i rapporti tra le parti e indurre Gualino a rivendere le azioni al Credito italiano. Gualino, comunque, uscì dall'operazione molto rafforzato sia economicamente che per il prestigio guadagnato, la qual cosa, ha sostenuto Francesco Balletta, non dovette riuscire gradita ad Agnelli. Ma la rottura tra i due maturò attorno all'episodio del buco della banca De Fernex. Dopo l'uscita Gualino aveva lasciato come amministratore un suo uomo, De Petri, mentre amministratore delegato era il figlio di Giovanni Agnelli, Edoardo. Ad insaputa di tutti De Petri iniziò a fare errate speculazioni borsistiche per conto della banca provocando un buco ingente della cui responsabilità indiretta Agnelli avrebbe accusato Gualino. La rottura definitiva, come ha sottolineato Balletta, avvenne sul tentativo di Gualino, fatto nel '26, di portare la Peugeot e la Citroen in Italia.

Dopo questa fase la vita di Gualino sarà costellata da numerosi episodi come la crisi della Banca Agricola Italiana, ad avviso di Cova "spennata" dal finanziere piemontese, l'arresto fatto dal fascismo e l'invio al confino, il rientro in Italia nel dopoguerra e la sua attività alla Rumianca e nell'industria cinematografica.

Se Balletta nella presentazione del libro ha insistito sui rapporti di forza tra i due imprenditori, i professori Cova e Graziani concordano nel loro giudizio sui due imprenditori. Negativo nei confronti di Gualino, positivo nei confronti di Agnelli. Grandi le potenzialità di Gualino, ad avviso di Cova, come le numerose e diverse attività da lui intraprese sottolineano, ma mal utilizzate a causa di una eccessiva attenzione alle alchimie finanziarie piuttosto che ai piani industriali. La storia di Gualino, è la storia di uno dei vari im-

prenditori che per megalomania o per mancanza di strategie industriali, facendo ricorso in maniera spregiudicata all'indebitamento e all'uso scorretto della borsa hanno determinato la crisi di varie imprese. Gualino alla Snia, come Bondi all'Ilva e per certi versi i Perrone all'Ansaldo. Come ha sottolineato Tamburini nella chiosa all'intervento di Cova, l'eccesso di finanziarizzazione del sistema industriale italiano sarebbe continuato negli anni successivi radicandosi anche in quella che molti definirebbero l'imprenditoria buona, come la storia di Mediobanca e dei suoi salotti insegna. Al contrario di Gualino, ha sostenuto Graziani, Agnelli era un industriale di razza che come tutti i veri industriali aveva anche il senso della dinastia, del patrimonio e del marchio che si tramanda di generazione in generazione. Augusto Graziani ha sottolineato l'intuizione di Agnelli di non limitare il proprio campo d'azione alla grande impresa e di trarre molte delle fonti finanziarie dall'indotto a cui si rivolgeva la Fiat e di cui era spesso proprietario occulto. Sarebbe da sottolineare, però, che spesso le commesse alle aziende fornitrici di cui Agnelli era socio avvenivano a prezzi sconvenienti per la Fiat danneggiando i piccoli azionisti.

La storia di Gualino e le considerazioni dell'autore hanno indotto i relatori a soffermarsi sul problema delle fonti di finanziamento. L'Italia, a parere di Cova, non ha sofferto di una cronica mancanza di capitali, ma della mancanza di capitali disposti ad essere investiti in capitale di rischio a causa anche delle continue perdite subite dal "parco buoi". Come un cane che si morde la coda la scarsità di capitale di rischio ha indotto gli imprenditori italiani a fare un uso spregiudicato della borsa con un utilizzo dei sindacati di collocamento e delle emissioni con sovrapprezzi eccessivi e con l'uso costante dell'insider trading. A questo proposito Fabio Tamburini ha sostenuto che, nell'intervista all'agente di borsa Aldo Ravelli, da cui ha tratto un libro<sup>5</sup>, questi affermò di avere iniziato le sue speculazioni seguendo l'attività di insider trading fatta da Agnelli e Gualino. Secondo Graziani è anche a partire dalle avventure finanziarie di Gualino che si è evoluta la legislazione in materia finanziaria in direzione di una maggiore tutela del piccolo risparmiatore. Interessante è notare come due studiosi di origini culturali diverse, marxista Graziani, cattolico Cova, siano accomunati da un comune giudizio negativo sull'uso spregiudicato della leva finanziaria e dall'utilizzo di categorie per così dire etiche nel mettere a confronto attività imprenditoriali e finanziarie.

La replica finale dell'autore agli stimoli dei relatori ha fornito un punto di vista originale sulla storia di Gualino e di Agnelli. La lettura storica degli eventi, a parere di De Ianni, dimostra che non vi fosse molta differenza tra l'approccio finanziario di Gualino e quello di Agnelli. L'immagine che si è data

<sup>5</sup> F. TAMBURINI, *Misteri d'Italia*, Milano, 1996.

di Agnelli risulta privata degli aspetti negativi. A Cova, che aveva citato alcune cattive frequentazioni di Gualino, come quella di Mazzotti Biancinelli, artefice del fallimento dell'Isotta Fraschini, come termometro della personalità e delle attitudini di Gualino, l'autore ha replicato che quelle di Agnelli non erano certo migliori, se pensiamo a personaggi spregiudicati come Scarfiotti e Damevino, amici e soci di Agnelli. Agnelli viene processato prima di Gualino, Agnelli gode di buona stampa, Gualino no. Lo spartiacque è il fascismo del quale Agnelli diventa interlocutore (benchè oggi alcune biografie tendano a presentarlo come un antifascista), mentre Gualino ne subisce gli umori e le pressioni. Gualino, sebbene controverso, è un personaggio che non diventa organico ai centri di potere, ma che, anzi, in più di un'occasione li mette in discussione e per questo ha sostenuto l'autore risulta simpatico. In maniera inconsapevole Gualino pone il problema del finanziamento dell'impresa e della sua indipendenza dal ricatto della banca mista e dal controllo spesso parziale della Banca d'Italia. Straordinaria ed impensabile per un imprenditore degli anni Venti è la concorrenza che egli fa alla Comit nell'organizzazione dei sindacati di collocamento. La Storia di Gualino trascende lo stesso imprenditore ponendo problemi ancora oggi attuali: quello del rapporto con i centri di potere, del finanziamento delle imprese, dell'utilizzo della leva finanziaria, della tutela dei piccoli risparmiatori.

In una lettera del 9 marzo 1927, riportata dal Prof. De Ianni nel libro, Gualino, al termine della rottura scriveva ad Agnelli: "...constato con malinconia che è davvero difficile scrivere la storia. A pochi anni di distanza, anzi a pochi mesi gli avvenimenti sono veduti da Lei e da me – che pure li abbiamo vissuti – sotto una luce talmente diversa che per Lei è bianco quello che per me è nero, e viceversa. Forse solo gli estranei possono giudicare bene noi e le nostre opere". La presentazione del libro di De Ianni e le diverse interpretazioni delle medesime vicende dimostrano come, diversamente da quanto affermato da Gualino, anche "gli estranei" abbiano difficoltà ad interpretare univocamente la storia.