

l'ozio forzato in qualche modo operoso? E soprattutto perché non pensare che la richiesta di pagamento sia stata accolta o almeno che defatiganti trattative si siano aperte? Date le premesse illustrate in questo libro e la riconfermata "inafferrabilità" di prove (anche ai soli fini del giudizio storico e non di quello del magistrato) sul ruolo del generale nell'affare

delle "brasature" e date le considerazioni sulle condizioni della documentazione, di quella di Rocca in particolare, svolte dagli autori, non credo vi sia nulla di strano che di questo secondo affare Cavallero non abbia mai avuto notizia o sospetto.

Fortunato Minniti

La San Giorgio **La *chance* della meccanica di precisione**

Gian Luca Balestra

Nella prima metà del secolo la San Giorgio era un'industria di medie dimensioni, operante in diversi settori, i principali dei quali divennero, con la grande guerra, la meccanica di precisione e gli strumenti ottici. La tipologia produttiva subì diverse trasformazioni, tendendo sempre più alla diversificazione tra i vari stabilimenti e alla specializzazione. La recente ricerca di Michele Nones¹, che in questa sede consideriamo per il periodo fino al 1945, si basa sulla documentazione conservata presso l'archivio della stessa ditta, integrata dalle carte degli archivi storici dell'Iri, dello Stato Maggiore dell'esercito e della marina militare, delle società commerciali conservate nei tribunali di Genova e Pordenone.

Nones ripercorre tutte le tappe che indussero la società genovese ad abbandonare l'iniziale settore automobilistico, su licenza della britannica Napier, per ricoprire un ruolo determinante nella fornitura dei sistemi ottici per artiglierie durante il primo conflitto mondiale e dei materiali ferroviari. Superata la crisi post-bellica, l'impresa divenne

una delle principali aziende fornitrici delle forze armate, e pose le basi della sua stabilità nella congiuntura dei primi anni trenta. Negli anni successivi la struttura aziendale si espanse ulteriormente, segnando la definitiva affermazione dell'impresa nel campo della meccanica di precisione e dell'ottica.

In questa prospettiva, l'autore ricostruisce il processo di rafforzamento della società attraverso l'acquisizione di impianti, l'assorbimento di altre società o la semplice partecipazione azionaria. Questa politica di espansione si sviluppò costantemente all'interno degli obiettivi produttivi perseguiti dalle case madri, come, ad esempio, nel caso della Società anonima italiana Koestring, appartenente all'omonimo gruppo di Hannover ed acquistata interamente nel luglio 1917, oppure della partecipazione azionaria, nel 1918, alla Società forze idrauliche dell'Appennino di Firenze e, nel 1921, alla Società ligure toscana di elettricità, il cui scopo era quello di garantire una costante fornitura di energia elettrica agli impianti pistoiesi, soprattutto in previsione dell'impegno aeronautico.

¹ Michele Nones, *Dalla San Giorgio alla Elsag. Da grande gruppo meccanico ad industria elettronica avanzata (1905-1969)*, Milano, Angeli, 1990.

Di una certa rilevanza fu anche l'esperienza della Cmasa di Marina di Pisa, acquistata all'inizio degli anni venti e rivenduta nel 1929, con l'intenzione di costruirvi i velivoli metallici progettati da Dornier. Questi impianti si inserivano in un più vasto progetto che la San Giorgio coltivava dalla fine del conflitto mondiale, avviato con l'inserimento degli impianti pistoiesi nel programma dei "600 bombardieri" proposto nel 1917 dal Commissario generale per l'aeronautica, Chiesa. Per tutto il corso degli anni venti e trenta la società genovese cercò di proporsi come una possibile costruttrice di velivoli su licenza senza però riuscire ad ottenere più di un contratto per la riparazione dei velivoli presso lo stabilimento di Pistoia. Nones evidenzia che l'inserimento in questo settore avvenne solamente dopo l'inizio della seconda guerra mondiale, allorché nel 1941 divenne necessario potenziare la linea costruttiva nazionale.

Complessivamente, l'attenzione dell'autore si concentra sulle vicende degli impianti produttivi principali, situati a Genova, tralasciando di proposito le produzioni secondarie, delle quali quella di Pistoia era di una certa rilevanza. Questa scelta, annunciata nella prefazione, non riflette unicamente l'entità delle informazioni reperite, ma soprattutto corrisponde alla volontà di porre particolarmente in luce la produzione meccanica e di sistemi ottici per la marina e l'esercito. Queste tipologie produttive rappresentarono sempre i settori di forza della società, ed è proprio in questo senso che l'autore li indaga, trasformando la produzione militare in uno dei filoni principali della sua analisi.

Nones affronta tutto il processo, iniziato tra il 1911 ed il 1912, che permise alla San Giorgio di affermarsi come una delle maggiori fornitrici dei macchinari ausiliari di bordo e di strumenti di precisione per le artiglierie. Nel 1914-1918 la gamma dei prodotti si allargò considerevolmente fino a com-

prendere diverse parti per le artiglierie da 65 e 75 mm, congegni di puntamento, materiale ottico di vario tipo e munizionamento, a cui si aggiungevano i compressori e i motori elettrici che potevano avere anche un impiego civile.

Gli anni dell'immediato dopoguerra e della crisi produttiva videro la società contrarre di nuovo la produzione civile senza mai abbandonare completamente quella delle forniture di apparecchiature alla marina. L'autore evidenzia come proprio queste ultime, contemporaneamente al programma di ammodernamento della strumentazione di bordo avviato dalla marina nella seconda metà degli anni venti, consentirono alla San Giorgio di uscire dalla crisi e, successivamente, di affermarsi definitivamente in questo settore. In questo contesto la concorrenza tecnologica, soprattutto quella straniera, costituì un elemento dinamico essenziale nella scelta delle soluzioni ai problemi costruttivi delle apparecchiature per la marina e, spesso, si rivelò una spinta determinante per l'ammodernamento degli impianti e la ricerca.

Le principali ditte rivali risultavano le italiane Galileo e Salmoiraghi, la lombarda Olap (fondata nel 1927 quale emanazione della tedesca Siemens) e la Zeiss. Nones evidenzia che, per tutti gli anni trenta, la San Giorgio e la Galileo attuarono innovazioni anche sulla base della strumentazione acquisita all'estero. Tuttavia il nodo centrale non era costituito tanto dal problema degli accorgimenti meccanici e dalle soluzioni tecnologiche, poiché anche le società italiane potevano spesso contare su buoni pacchetti di brevetti, quanto dal periodo necessario per la loro messa in opera su vasta scala, tale da renderli ben presto inferiori a quelli stranieri, tedeschi in particolare.

La crisi della prima metà degli anni trenta obbligò la società genovese a contrarre la produzione in ogni settore, senza però abbandonare l'attività di ricerca e sperimenta-

zione nel settore della strumentazione di bordo. Anche questa volta, come nei primi anni del dopoguerra, la solidità economica e strutturale dell'azienda, al pari della posizione assunta nelle forniture militari, consentirono di superare la difficile situazione senza gravi conseguenze.

L'autore descrive quindi il consistente lavoro svolto dalla San Giorgio durante la seconda metà degli anni trenta ed il periodo bellico, sottolineando il crescente peso dell'azienda nel campo delle produzioni belliche. L'autore pone in evidenza come, accanto alla strumentazione per la marina, venissero realizzati diversi sistemi di avvistamento e direzione del tiro per la fanteria e l'artiglieria contraerea, soddisfacendo così gran parte delle necessità di apparecchiature ottico-meccaniche delle forze armate.

L'entrata della San Giorgio nel gruppo delle società più all'avanguardia nel quadro industriale italiano, è determinato dall'inserimento nel neocostituito consorzio Rari, del 1942, allo scopo di studiare e realizzare la versione nazionale del radar. La progettazione degli impianti avvenne in modo del tutto indipendente da quanto era già stato realizzato in Germania, soprattutto in ragione della riservatezza che accompagnava tutti i progressi dell'alleato in questo campo, e, apparentemente, senza tenere in alcun conto delle richieste rivolte dall'aeronautica italiana per la cessione di installazioni operative (5 di tipo "Freya" e 10 di tipo "Wurzberg" previsti in arrivo nei primi mesi del 1942²). Nones sottolinea come gli stessi tedeschi non fossero a conoscenza delle prestazioni della strumentazione italiana, ma non vi è da sopravvalutarne le capacità solamente perché dopo l'8 settembre ne fecero fabbricare di-

versi esemplari di quattro distinti modelli. Dobbiamo tenere ben presente le condizioni oggettive in cui l'esercito germanico si trovava e le impellenti necessità di una strumentazione considerata strategica.

L'impegno complessivo della ditta genovese nella produzione militare, a conclusione del periodo 1940-1943, viene affrontato, pur sottolineando l'impossibilità di valutare esattamente l'entità delle forniture, fornendo un ampio quadro di ciò che era stato fabbricato per ognuna delle forze armate. Appare immediatamente la ridotta entità dei lavori compiuti direttamente per l'aeronautica, mentre risulta confermato che la marina fu il cliente principale della società.

Particolarmente interessante è il computo delle lavorazioni compiute nel 1943-1945, che rappresentarono sia la conclusione di precedenti ordinativi italiani, sia l'ottemperanza ai nuovi impegni assunti con le autorità germaniche e della Rsi. Le cifre su cui Nones fonda le proprie considerazioni rispecchiano la versione fornita dalla società all'Iri nel 1947 e, probabilmente, nascondono la preoccupazione degli amministratori di non apparire come collaborazionisti del regime sconfitto.

Anche il dato sommario del fatturato relativo al periodo 1938-1945, sempre sulla base della versione San Giorgio, potrebbe essere oggetto di un ulteriore approfondimento, in ragione della preoccupazione post-bellica, largamente diffusa nell'ambiente industriale, di rientrare in possesso di crediti non sempre reali. Le cifre ufficiali della società genovese, in modo particolare quelle relative al disavanzo tra forniture ed incassi, forniscono un'indicazione di massima ma non possono essere assunte come assolute. La lo-

² Verbale della riunione tenuta il 14 dicembre 1941 presso lo Stato Maggiore dell'aeronautica, con la partecipazione dei rappresentanti dell'esercito e della marina. Il modello "Freya" aveva una portata nominale di 150 km, mentre il modello "Wurzberg" di 40 km (cfr.: Archivio Centrale dello Stato, Ministero dell'aeronautica, Gabinetto Affari Generali, 1942, b. 27, fasc. 2. V. 18).

ro valutazione richiederebbe un quadro più ampio, tenendo presente i rapporti intercorrenti tra la società, i tedeschi ed il regime fascista, che nel 1943-1944 si assunse l'onere, sotto le pressioni dell'alleato, di saldare gran parte del debito contratto dalle forze armate italiane negli anni precedenti.

Parallelamente all'analisi della produzione, Nones esamina ampiamente la struttura aziendale della San Giorgio, ponendo in evidenza le caratteristiche dei consigli d'amministrazione, degli azionisti e dei bilanci, insomma tutto ciò che riguardava la situazione aziendale ed il gruppo dirigente che condusse la società dalla nascita fino al passaggio all'Iri, dopo la fine del secondo conflitto mondiale. L'amministrazione della società fu costantemente affidata ad Attilio Odero ed Arturo Bocciardo, i quali la mantennero sempre prima nell'ambito del gruppo Terni, poi della Odero-Terni ed infine della Oto (Odero Terni Orlando). Gran parte del processo di rafforzamento ed allargamento della San Giorgio avvenne all'interno dei piani complessivi di questi gruppi industriali che, senza intervenire nell'organizzazione aziendale, ne influenzavano le scelte strategiche.

L'attenzione dell'autore si estende a tutto il consiglio d'amministrazione ed ai principali azionisti, cercando di porre in evidenza gli interessi. Per facilitare la ricostruzione di entrambi i gruppi, Nones propone in allegato al testo due tabelle riassuntive riguardanti gli azionisti dal 1905 al 1946 e i componenti il consiglio d'amministrazione tra il 1905 ed il 1968. Per meglio comprendere la stabilità amministrativa, l'autore ha cercato di porre in evidenza la solidità finanziaria attraverso la disamina dei bilanci aziendali reperiti presso l'archivio societario e le relazioni Iri.

I primi sottolineano i buoni risultati di bilancio dal 1909 al 1943, mentre le relazioni dell'istituto statale ne confermano la reale solidità.

Particolarmente importante è la constatazione di Nones relativa all'esistenza di consistenti fondi neri che il consiglio d'amministrazione si preoccupò sempre di incrementare per prevenire eventuali situazioni di crisi. Agendo sulle singole voci del bilancio risultava possibile rendere meno consistenti i guadagni ufficiali ed accumulare una parte d'introiti fuori dal rendiconto. A questi si aggiungeva il rafforzamento finanziario della società ottenuto attraverso sistemi più evidenti come l'impiego di una parte dei profitti nell'aumento del capitale sociale rivalutando, gratuitamente, il valore nominale delle azioni, oppure agendo sulla consistenza degli ammortamenti.

Tuttavia i dati ufficiali riportati da Nones si dimostrano, spesso, già notevolmente inferiori alle cifre reali, in parte ricavabili da altre relazioni stese sulla San Giorgio. Ad esempio, gli utili netti del 1930, secondo il verbale della riunione straordinaria del consiglio d'amministrazione del 20 marzo 1931³ erano 2,8 milioni di lire, mentre nella relazione della filiale genovese della Banca commerciale italiana del 5 maggio 1931, sullo stato della società San Giorgio al fine della concessione o meno dei crediti annuali⁴, venivano indicati in lire 10.421.796,30 di cui 9,8 milioni erano attribuibili agli stabilimenti di Rivarolo e Sestri. Sempre secondo le relazioni della Comit, l'utile netto della società genovese nel 1928 fu di 5.275.000 lire, di cui 2.294.000 fatte figurare nel bilancio ufficiale e 2.871.000 passate alle riserve⁵, mentre nel 1929 si abbassò a 2.639.000 lire risultan-

³ M. Nones, *Dalla San Giorgio alla Eltag*, cit., p. 96.

⁴ "San Giorgio Soc. An. Industriale — Genova 1931"; per l'anno precedente erano ammontati a 16.302.520 lire (Archivio storico della Banca Commerciale Italiana, Sofindit, cart. 195, fasc. 2).

⁵ L'utile ufficiale complessivo ammonta a 2.574.000 lire, per l'aggiunta di un residuo di 80.800 lire, mentre le riserve raggiunsero i 21.000.000 di lire. (Archivio storico della Banca Commerciale Italiana, Sofindit, cart. 195, fasc. 2).

do tutto nel bilancio ufficiale. Nel bilancio 1930, Nones pone in evidenza la rivalutazione del valore degli impianti, passati da 22,6 a 36,7 milioni, mentre secondo i dati della Comit il valore reale era di 68.627.000 lire, a cui facevano fronte un fondo di ammortamento per 31.021.000 lire ed un conto conguaglio monetario di 14.123.054,13 lire che determinava l'esposizione del patrimonio sociale per 23.500.000 lire.

La Banca commerciale sottolinea come i risultati reali ottenuti dalla società, largamente superiori a quelli esposti in via ufficiale, fossero pervenuti alla banca, in via confidenziale, attraverso l'amministratore delegato, allo scopo di ottenere nuovamente i crediti garantiti l'anno precedente dalla stessa banca. Con ciò vogliamo sottolineare che le cifre valutate dalla Banca commerciale potrebbero essere falsificate in eccesso, ma le riteniamo comunque ragionevolmente più vicine agli introiti reali della San Giorgio, rispetto a quanto esposto nei rendiconti pubblici.

Nones si sofferma quasi esclusivamente su quegli aspetti dell'impresa che costituiscono l'espressione "esteriore" più significativa, e più profondamente agganciati all'economia bellica nazionale. Al termine del libro si ha la sensazione che egli abbia assolto pienamente allo scopo che si era proposto nell'introduzione: "ricostruire lo scheletro della vita aziendale, esaminando la società in quanto tale più che nelle sue singole componenti di capitale e lavoro. [Questo lavoro] non vuole, quindi, essere il pinto d'arrivo dello studio della storia della San Giorgio."⁶ Risulta evidente l'assenza di qualsiasi riferimento alla struttura del lavoro negli stabilimenti secondari, così come non vi è alcun riferimento al rapporto tra manodopera e gestione della società.

L'assenza di questi elementi è particolarmente evidente dove l'autore affronta i rinnovamenti degli impianti, possibili solamente

in presenza di un gruppo di lavoratori in grado di gestire macchine utensili sempre più sofisticate. D'altra parte il livello tecnologico della San Giorgio non viene, purtroppo, analizzato compiutamente, né in rapporto alla tecnologia straniera, né alle capacità lavorative globali dell'azienda. Anche la componente "capitale", che spesso ritorna nell'analisi dell'autore, è considerata secondaria rispetto a quella "produzione", mancando una ricostruzione degli interessi prevalenti operanti all'interno ed attorno alla società genovese.

Il caso più evidente è quello dell'Iri che all'inizio degli anni trenta entrò in possesso di una piccola parte delle azioni San Giorgio. Nel corso del decennio l'istituto statale non si preoccupò di assumere il controllo della società ma, dopo un primo tentativo di liquidare il pacchetto in suo possesso, si limitò ad un controllo indiretto attraverso accordi di gestione con gli azionisti di maggioranza. Ne derivò, come ribadisce più volte Nones, una costante gestione privata dell'azienda, al contrario di quando stava avvenendo in molte società.

Dalla descrizione dell'autore sembra trasparire un rapporto tra gli amministratori privati ed i responsabili pubblici teso a lasciare ai primi la completa autonomia nella gestione e ai secondi unicamente la preoccupazione di "partecipare" alle decisioni. Riteniamo a questo proposito che un maggiore approfondimento delle forze finanziarie che costituivano la maggioranza azionaria avrebbe posto in luce una situazione leggermente diversa, chiarendo di conseguenza quell'atteggiamento.

Questa considerazione si fonda sull'analisi delle quote azionarie citate da Nones, ricavabili dalle tabelle 1/7 e 1/8⁷ riguardanti gli azionisti della San Giorgio tra il 1933 ed il 1941, dove accanto alla consistenza dei pacchetti azionari di A. Odero e A. Bocciar-

⁶ M. Nones, *Dalla San Giorgio alla Elsag*, cit., p. 14.

⁷ M. Nones, *Dalla San Giorgio alla Elsag*, cit., pp. 256-267.

do vi sono quelli della stessa Iri, della Banca commerciale, della Oto, ecc. In sintesi, l'istituto pubblico non aveva alcuna necessità di acquisire una maggiore consistenza azionaria per controllare la San Giorgio poiché attraverso il controllo di altri istituti bancari o industrie poteva comunque ottenere indirettamente lo scopo.

Nella trattazione, attenta quasi esclusivamente alla produzione militare concentrata negli stabilimenti genovesi, vengono quasi del tutto tralasciati gli insediamenti secondari e la produzione civile. In particolare, per quanto riguarda lo stabilimento di Pistoia, che costituiva l'attività principale della San Giorgio dopo gli impianti genovesi, l'autore si limita a pochi riferimenti. L'attività principale era la costruzione e riparazione di materiale rotabile per le ferrovie statali. Lo stato delle officine, secondo le relazioni societarie, fu sempre piuttosto critico a causa della cronica insufficienza di lavori resa più drammatica dalla crisi internazionale, i cui effetti si protrassero almeno fino al 1937-1938, quando lo stabilimento si assicurò "una notevole ordinazione da parte delle Ferrovie dello stato".

Nones non affronta né il problema del peso che gli impianti pistoiesi ebbero nella produzione ferroviaria negli anni venti e trenta, né l'influenza di questa nel superamento della grande crisi. Viene quindi a mancare l'analisi del ruolo ricoperto dalla San Giorgio in un settore essenzialmente civile ma i cui problemi, in caso di conflitto, avrebbero pesato enormemente sulla produzione militare.

Analogamente non viene accennato alla costituzione, nel febbraio 1930, del Consor-

zio italiano esportazione veicoli da parte di 12 ditte, fra cui la società ligure, che si vide assegnata una percentuale produttiva tra le più basse, pari al 4 per cento⁸, né alle ripercussioni dell'impegno dell'Iri nella ristrutturazione del settore ferroviario. In quest'ultimo caso ci riferiamo al progetto riguardante la "sistemazione dell'industria del materiale rotabile"⁹, preparato tra il 1933 ed il 1934, il cui obiettivo era una maggiore razionalizzazione di un settore particolarmente caotico, dove le vecchie costruzioni in legno si affiancavano a quelle in metallo e le "commesse sociali" avevano assunto un peso determinante nella sopravvivenza di diverse aziende.

Complessivamente il piano dell'istituto statale prevedeva sia la riduzione del numero delle ditte costruttrici di carrozze e vagoni, sia delle officine addette alla riparazione dello stesso materiale. Il primo gruppo, di cui la San Giorgio aveva sempre fatto parte, vedeva la riduzione delle ditte costruttrici di carrozze da 15 a 6 e di quelle di vagoni da 25 a 9 (di cui solamente 3 diverse dal gruppo precedente) e la completa esclusione della società ligure. Nel secondo gruppo gli impianti dovevano ridursi da 29 a 11, compresi quelli pistoiesi. Il programma dell'Iri prevedeva in ogni gruppo un graduale allontanamento dalla produzione delle aziende non previste, attuato attraverso una progressiva diminuzione della percentuale delle lavorazioni ad esse assegnate.

Gli impianti della San Giorgio nel settore delle costruzioni avrebbero così dovuto ridursi rispetto alla ripartizione dei lavori ottenuta nel corso del 1933 dalle ferrovie dello Stato calcolata nel 3,5 per cento delle ordi-

⁸ "Il mercato d'esportazione del materiale rotabile". Nella relazione il consorzio italiano viene previsto fino al 31 gennaio 1933 (Acs, Iri, Serie Nera, b. 46, fasc. 6).

⁹ "Sistemazione dell'industria del materiale rotabile", progetto, luglio-agosto 1933; le società direttamente controllate dall'Iri attraverso la Sofindit e la Sfi comprese nel progetto erano: Officine Meccaniche già Miani, Silvestri & C. di Milano, Società Italiana per le Costruzioni Meccaniche di Saronno, Officine Meccaniche Italiane di Reggio Emilia, Ansaldo S.A. di Genova, Cantieri Riuniti dell'Adriatico di Monfalcone e la Terni (Acs, Iri, Serie Nera, b. 46, fasc. 1).

nazioni complessive¹⁰, mentre nel settore delle riparazioni il contratto in corso, pari a 3.250.000 lire¹¹, avrebbe dovuto accrescersi¹². Le assegnazioni dell'Iri erano basate sull'analisi delle capacità produttive dei singoli impianti estrapolate dagli importi contrattuali per i lavori svolti nel quadriennio 1929-1932, ammontanti, per la San Giorgio nel campo delle "costruzioni e ricostruzione¹³ dei veicoli", ad un totale di 17.970.000 lire, e suddivisi in due parti di 11.720.000 lire nel 1929 e 6.250.000 nel 1931¹⁴. Infine, nel corso del 1933 gli impianti pistoiesi avevano avuto un ulteriore contratto di ben 8.400.000 lire¹⁵, pari al 5,34 per cento degli assegnamenti totali delle ferrovie dello Stato per quell'anno.

Questi elementi costituiscono soltanto una parte dei fattori che indussero la società genovese a mantenere attivi gli impianti pistoiesi, ma dimostrano come la loro situazione non fosse così critica come veniva descritta nella documentazione aziendale.

Nones si è occupato più diffusamente degli impianti di Pistoia solamente in relazione alle costruzioni aeronautiche, iniziate nel 1918 con il programma dei bombardieri Caproni, e interrotte immediatamente dopo la fine del conflitto. Tra le due guerre, nonostante i ripetuti tentativi di inserirsi nel settore aeronautico le officine toscane si occuparono unicamente della riparazione di pochi velivoli. Durante la seconda guerra mondiale la San Giorgio riuscì ad entrare nel

gruppo delle aziende costruttrici di velivoli su licenza, alle dipendenze della Fiat e poi della Piaggio, limitandosi alla costruzione di cellule, mentre la Piaggio si occupava sia delle cellule, sia dei motori.

L'ultimo punto che Nones affronta senza approfondire è costituito dai rapporti tra la ditta genovese e aziende appartenenti ad altri gruppi industriali. Il caso più interessante riguarda le società che la San Giorgio costituì attorno ai cantieri navali del Muggiano, prima con la Fiat e poi con l'Ansaldo. L'autore sottolinea come l'accordo del 1907, riguardante la costituzione della Fiat-San Giorgio, rientrasse nel quadro più vasto degli accordi tra la Terni, che controllava la San Giorgio, e la Fiat, che possedeva gli impianti, ma non chiarisce quali fossero le prospettive produttive. In realtà, a parere di chi scrive, questo accordo ebbe un'importanza non trascurabile per la stessa San Giorgio, sia a livello dirigenziale, sia per l'attività successiva, giacché non dobbiamo dimenticare come il settore dei sommergibili e del naviglio leggero fossero in quegli anni in grande fermento, prevedendosi una fase di considerevole espansione. Inoltre, i due campi, meccanica di precisione e cantieristica navale, presentavano ampie possibilità di compenetrazione e quest'ultima costituiva per la ditta genovese un potenziale sbocco.

L'attività della Fiat-San Giorgio era in diretta concorrenza con le maggiori case stra-

¹⁰ "Sistemazione dell'industria del materiale rotabile", allegati A, B e C; la ripartizione complessiva vedeva il 27,1 per cento riservato alle ditte Iri, il 40,9 per cento alle ditte non controllate dall'Iri ma che avrebbero dovuto rimanere, il 30,3 alle ditte non Iri che avrebbero dovuto essere escluse. Dal conteggio rimane scoperto l'1,7 per cento di cui non si capisce l'attribuzione. Acs, Iri, Serie Nera, b. 46, fasc. 1.

¹¹ "Sistemazione dell'industria del materiale rotabile", cit., allegato D. L'importo rappresentava il 4 per cento della quota complessiva dei contratti in corso (Acs, Iri, Serie Nera, b. 46, fasc. 1).

¹² Tra le 15 ditte escluse dai tre settori vi erano gli impianti Ansaldo di Sanpieroarena e quelli Piaggio di Sestri Ponente.

¹³ Si trattava di trasformare le carrozze di tipo ordinario in legno in carrozze a cassa metallica.

¹⁴ "Costruzione e riparazione veicoli", pro-memoria, datato 1° luglio 1933. Questi dati sono leggermente discordanti da quelli forniti in un'altra relazione dello stesso fascicolo, "Ripartizione costruzione e riparazione veicoli", del 30 giugno 1933, per la quale la cifra totale dal 1929 al 1933 è di 18.000.000 di lire (Acs, Iri, Serie Nera, b. 46, fasc. 1).

¹⁵ "Ripartizione costruzione e riparazione veicoli", pro-memoria del 30 giugno 1933, Acs, Iri, Serie Nera, b. 46, fasc. 1.

niere, in particolare la Krupp con la quale si trovò a competere per forniture al Portogallo¹⁶ e alla marina italiana¹⁷. La Fiat-San Giorgio si impose come una delle principali costruttrici europee di naviglio sommergibile, con una intensa attività d'exportazione, tanto che allo scoppio del primo conflitto mondiale erano ancora in fase di allestimento presso i suoi cantieri diversi scafi destinati a paesi stranieri.

Nones affronta il problema del parziale ritiro della San Giorgio dalla società spezzina, riportando la ragione ufficiale relativa alla necessità di ricapitalizzazione attraverso una consistente vendita di azioni nel 1911-1912¹⁸. Quest'affermazione, ricavata dalla relazione del consiglio di amministrazione del 1913, ci sembra contraddittoria in ragione dei successi ottenuti e delle prospettive che andavano delineandosi. Probabilmente l'analisi dei rapporti tra le componenti che determinarono l'accordo iniziale potrebbe mettere in luce le ragioni della "crisi", quasi certamente legate ad un mutamento delle prospettive operative dei gruppi Fiat e Terni. Inoltre non va dimenticato il mutamento di strategia evidenziato dal passaggio nell'orbita dell'Ansaldo.

Un esempio del complesso giro d'affari della Fiat-San Giorgio, toccato solamente in parte dal conflitto mondiale, e dei complessi interessi finanziari che agivano sul mercato nazionale, è costituito dalle circostanze su cui si basarono le velate accuse di collaborazione con il nemico, rivolte dagli amministratori della Cassa di Risparmio di Parma¹⁹ ai dirigenti della Fiat-San Giorgio e della

Banca commerciale italiana nell'aprile 1916. All'origine della vicenda vi era uno scafo sommergibile ordinato dalla marina imperiale germanica alla società spezzina i cui accordi finanziari coinvolgevano istituti bancari di tre paesi, Germania (acquirente), Italia (venditrice) e Svizzera (garante). All'atto della stipula del contratto, il governo tedesco richiese alla Fiat-San Giorgio una garanzia per il versamento delle due prime rate, pari a lire 1.565.146,10, presso la banca berlinese Bleichröder, la quale a sua volta si fece garantire dalla Comit. Quest'ultima cedette immediatamente una porzione della garanzia, pari a 500.000 lire, alla Società bancaria italiana, divenuta nel frattempo Banca italiana di sconto, e fece controgarantire la fideiussione dalla Banca della Svizzera italiana di Lugano. I problemi e le accuse scoppiarono dopo che la banca tedesca, visti i rapporti italo-tedeschi, si rivolse alla Banca della Svizzera italiana per il recupero dei crediti attivando il meccanismo che portò la banca svizzera a richiedere il risarcimento alla Comit che a sua volta richiese alla Bis la riscossione della parte della garanzia precedentemente ceduta²⁰.

Il mutamento di orientamento della società spezzina, dalla Fiat all'Ansaldo, si verificò tra il 1916 ed il 1917 senza una modifica immediata del nome, ma risultò evidenziato dal mutamento del referente principale nei riguardi dell'amministrazione pubblica. Troviamo infatti un intervento di Pio Perro-ne, presso il presidente del Consiglio dei Ministri, riguardante tre scafi sommergibili ceduti alla marina militare portoghese.

¹⁶ In questa occasione la società ligure riuscì ad avere la meglio sulla Krupp, sull'istrianica Whitehead e sull'ingegner francese Laubeuf.

¹⁷ "Società Fiat-San Giorgio", in Acs, Presidenza del Consiglio dei Ministri, 1910, fasc. 10.0.678.

¹⁸ Cfr. M. Nones, *Dalla San Giorgio alla Elsag*, cit., p. 34.

¹⁹ Lettera della Presidenza della Cassa di Risparmio di Parma, firmata Guerci, inviata al Presidente del Consiglio dei Ministri, datata 21 aprile 1916, (Acs, Pcm, Guerra europea, fasc. 19.3.6).

²⁰ La vicenda non ebbe alcun esito, probabilmente perché non era stato ancora formalmente dichiarato lo stato di guerra tra l'Italia e la Germania.

L'attività dell'Ansaldo-San Giorgio, nei primi anni del dopoguerra, si indirizzò principalmente verso l'acquisizione di una porzione del mercato internazionale (come dimostrano le trattative, pur infruttuose, con la Cina per la vendita di scafi²¹), in un periodo caratterizzato da una difficilissima situazione per la concorrenza giapponese, britannica e statunitense.

In questo periodo, l'Ansaldo-San Giorgio, era decisamente proiettata nell'orbita del gruppo genovese, mentre la San Giorgio operava nell'ambito della Odero-Terni. Nones, non accennando a queste vicende, non approfondisce i rapporti tra i due grandi gruppi industriali attraverso il ruolo di tramite della società di La Spezia.

Il linea generale, la produzione di scafi ebbe per la San Giorgio un peso limitato, tanto da lasciare la gestione delle società spezzine in mano prima alla Fiat e poi all'Ansaldo. Tuttavia, non riteniamo che questo sia da attribuire semplicemente alla volontà di ricapitalizzazione del 1913, giacché

negli anni successivi la società genovese si impegnò in altri immobilizzi di capitale attraverso l'acquisto di immobili e di partecipazioni azionarie e assorbendo altre imprese. Non rimane quindi che ricondurre quest'atteggiamento a precise politiche di alleanza industriale che portarono le società costituite attorno ai cantieri del Muggiano ad operare nell'orbita di gruppi diversi da quelli con cui agiva la società di La Spezia.

Nell'insieme, gli esempi richiamati sottolineano come l'indagine sulla San Giorgio rimanga ancora aperta al contributo di ricerche indirizzate in vari settori. L'analisi degli articolati e non sempre chiari rapporti finanziari, delle partecipazioni azionarie, degli impianti staccati (come Taranto e Napoli), delle società ponte dei cantieri del Muggiano, dello sviluppo tecnologico e di altri elementi, permetterebbero infatti di porre in maggiore evidenza tutto quel complesso di fattori che legarono la società genovese ai più generali equilibri interni all'industria italiana.

Gian Luca Balestra

²¹ Cfr. "Fornitura alla Cina di navi mercantili e da guerra sottomarini, ecc. Esportazioni" (Acs, Pcm, Ge, fasc. 19.29.28). Si vede anche: "Società Fiat-San Giorgio. Esportazione di tre sottomarini sul Portogallo" (ivi, fasc. 19.12.4).

La Whitehead dagli Asburgo agli Agnelli

Paolo Ferrari

Più ragioni suggeriscono l'importanza dello studio di una impresa come la Whitehead, nella quale si presentano, in un certo senso in maniera estrema, alcune caratteristiche dell'industria bellica tecnologicamente più avanzata. L'invenzione che convinse Robert Whitehead ad acquistare nel 1875 lo "Stabilimento tecnico fiumano" si presentava, infatti, come una macchina complessa, ad alto costo unitario, destinata alla riproduzione in

un numero relativamente ridotto di esemplari e tale da assorbire interamente, in molti periodi, le attività dell'impresa. Fin dall'inizio, inoltre, l'affermazione dell'azienda e del prodotto in una dimensione internazionale si spiega sulla base del convergere di motivazioni tecniche e militari.

La cooperazione tra l'ingegnere inglese, l'imprenditore e politico fiumano Giovanni De Ciotta e l'inventore di diversi modelli