

Marcello Benegiamo, Paola Nardone,  
Natascia Ridolfi

# L'Ansaldo dei Perrone nell'Europa orientale

Polonia, Russia, Romania  
(1917-1921)



**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Marcello Benegiamo, Paola Nardone,  
Natascia Ridolfi

L'Ansaldo  
dei Perrone  
nell'Europa  
orientale

Polonia, Russia, Romania  
(1917-1921)

FrancoAngeli

Volume pubblicato con il contributo dell'Università degli Studi "G. d'Annunzio" di Chieti-Pescara – Dipartimento di Scienze filosofiche, pedagogiche ed economico-quantitative.

Il presente saggio è in parte frutto della rielaborazione dei seguenti lavori:

M. Benegiamo, N. Ridolfi, *L'Ansaldo dei Perrone nell'Europa orientale nel primo dopoguerra: il caso della Polonia*, in «Studi Storici», 2015, n. 56, pp. 157-182.

M. Benegiamo, P. Nardone, *L'Ansaldo dei Perrone e la Russia rivoluzionaria, 1917-1921*, in «Nuova Rivista Storica», 2016, n. 3, pp. 871-906.

M. Benegiamo, P. Nardone, N. Ridolfi, *L'Ansaldo dei Perrone e la Romania nel primo dopoguerra*, in «Società e Storia», 2018, n. 159, pp. 117-149.

In copertina: *I fratelli Mario e Pio Perrone.*

© Fondazione Ansaldo.

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Abbreviazioni</b>	pag.	7
<b>Introduzione</b>	»	9
<b>La Polonia</b>	»	13
1. La rete transnazionale in età giolittiana	»	13
2. Un rapido bilancio	»	15
3. Espansione e riconversione postbellica	»	18
4. Toeplitz-Perrone: una strana alleanza	»	23
5. Struttura e strategia della borghesia polacca	»	27
6. L'industria degli armamenti	»	30
7. Il programma del maggio 1919	»	33
8. Un pesante quadro operativo	»	37
9. Al di fuori della Comit	»	40
10. Le società polacche: Towarzystwo Akcyne Syla & Swiatlo e Fabrika Budowy Lokomo- tyw Y Polsce	»	44
11. L'industria cantieristica	»	48
12. L'industria aeronautica	»	51
<b>La Russia</b>	»	61
1. Prima della rivoluzione d'Ottobre	»	61
2. «L'armata israelitica» e la Russia	»	65

3.	In attesa della missione nel Caucaso	pag.	68
4.	Il rifiuto e la decisione	»	70
5.	L'opzione della Banca di Baku	»	73
6.	L'onda d'urto del comunismo di guerra	»	74
7.	Nitti, il Caucaso e la tecnocrazia perroniana	»	77
8.	La fase espansiva nella Russia europea	»	85
9.	I nuovi scenari operativi	»	90
10.	L'ampliamento del modello di partecipazione bolscevica	»	93
11.	L'ultima iniziativa dell'Ansaldo	»	97
<b>La Romania</b>			» 104
1.	La politica petrolifera: la fase iniziale	»	104
2.	La politica petrolifera: la fase finale	»	113
3.	Le infrastrutture: porti e ferrovie	»	121
4.	Nave o ferrovia: la questione strutturale del porto di Trieste	»	124
5.	Naviglio e portualità: nuove prospettive	»	127
6.	L'industria meccanica e cantieristica: la ricerca di nuovi partner	»	132
7.	L'industria aeronautica tra progettualità e realtà	»	135
8.	Prospettive del programma Brezzi	»	140
<b>Conclusioni</b>			» 146
<b>Riferimenti bibliografici</b>			» 150
	Fonti archivistiche	»	150
	Fonti a stampa	»	150
	Letteratura	»	151



## *Abbreviazioni*

Allegato: all.

Archivio Centrale dello Stato: ACS

Archivio Fratelli Perrone: AFP

Archivio Storico Ansaldo: ASA

Archivio Storico Banca Commerciale Italiana: ASBCI

Archivio Storico Ministero degli Affari Esteri: ASMAE

Archivum Aakt Nowych w Warszawie: AANW

Banca Commerciale Italiana: Comit

Banca Commerciale Italiana e Romena: Bcir

Banca Italiana di Sconto: Bis

Banco di Commercio e Industria: Bcci

Busta: b.

Camera di Commercio Italo-Romena: Ccir

Documenti per la storia delle relazioni Italo polacche: DSRIP

Fascicolo: fasc.

Fondo Perrone: FP

Fondo Saverio Nitti: FSN

Industria Aeronautica Română: Iar

Komitet Narodowy Polski: KNP

Ministero degli Affari Esteri: MAE

Società anonima imprese aeree Milano: Saiaam

Società Comunale per l'Edilizia Popolare: Scclle

Societate Navigatinne Marittima Romania Marittima: Snmr

Sottofascicolo: sf.

Stabilimento Tecnico Triestino: Stt

Verbali Consiglio Amministrazione: VCA



## Introduzione

Nell'immediato primo dopoguerra l'Ansaldo riprendeva con maggiore intensità il progetto di espansione economica nei Paesi dell'Est europeo, deciso dal capitalismo italiano dopo la grave crisi finanziaria e industriale del 1907. La crisi aveva messo a nudo i limiti della struttura economica del Paese. In particolare la sovrapproduzione industriale rispetto al mercato interno asfittico, il bisogno di disporre di fonti autonome o a buon mercato di materie prime, liberandosi dal sistema iugulatorio di Francia, Germania e Inghilterra, furono i fattori principali della ricerca di nuovi mercati. Per effetto della riconversione postbellica dell'economia del Paese, la pressione dei fattori appena evidenziati era aumentata in modo esponenziale. Fu scelta la «spinta verso Est», la nuova direttrice della politica economica dell'Italia, che sostituiva o ridimensionava molto «la spinta verso Sud»: il baricentro non era più l'Africa, ma l'Europa orientale e in parte il Levante ottomano. Fino al 1911 la nuova direttrice registrò risultati modesti. Fu in seguito alla guerra italo-turca e ai conflitti nei Balcani (1911-1913) che la pressione del capitalismo industriale e finanziario, sostenuto dal governo Giolitti, aumentò notevolmente e i risultati furono più convincenti<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> R.A. Webster, *L'imperialismo industriale italiano: 1908-1915. Studio sul prefascismo*, Torino, Einaudi, 1974, pp. 356-359, 437-444; T. Row, *Il nazionalismo economico nell'Italia liberale. L'Ansaldo, 1903-1921*, Bologna, il Mulino, 1997, pp. 61-63; V. Castronovo, *La Storia Economica. Dall'Unità ad oggi*, in *Storia d'Italia*, IV vol., Torino, Einaudi, 1975, pp. 192-193.

In tale contesto «the first general plan of Italian economic expansion, in Central-Eastern Europe during the Early First Post-war Period [...] was formulated by the industrialist Pio Perrone», il quale rispondeva alle critiche mosse da Vilfredo Pareto agli industriali italiani «of employing their own capital in operations with speculative and monopolistic aims», replicando in «particularly on three points: Italy's needs for raw materials, the creation of a large Italian mercantile fleet, and Italy's commercial relationship with foreign countries»<sup>2</sup>.

Tra la fine del 1918 e l'inizio del 1919, con l'approssimarsi dell'apertura dei lavori della Conferenza di Pace di Parigi (20 gennaio 1919), l'Ansaldo iniziò a programmare progetti transnazionali di espansione nei mercati dell'Europa orientale, cercando di approfittare del lavoro che di lì a poco avrebbe compiuto la delegazione italiana. Questa doveva difendere gli interessi dell'Italia nel nuovo quadro geografico e politico disegnato nell'Europa orientale dopo il crollo dell'impero tedesco, austro-ungarico e zarista. Si era formato un nuovo scacchiere denso di prospettive economiche e commerciali, un'opportunità importante per l'Italia che aspirava a diventare una grande potenza industriale: l'espansione economica e commerciale nell'Est europeo assumeva il ruolo di obiettivo fondamentale<sup>3</sup>. L'esito positi-

<sup>2</sup> R. De Quirico, *Italy and the Economic Penetration Policy in Central-Eastern Europe during the Early First Post-war Period*, in «The Journal of European Economic History», n. 2, 2001, p. 299.

<sup>3</sup> La direttrice di cui nel testo sarà ricostruita utilizzando soprattutto la documentazione dell'archivio della famiglia Perrone, collocato all'interno dell'Archivio storico dell'Ansaldo di Genova. La documentazione sull'espansione economica dell'Ansaldo dei Perrone nell'Europa orientale e nel Levante ottomano è disseminata in 156 faldoni. La documentazione della famiglia Perrone consente di venire in possesso di un notevole *corpus* informativo che permette di ampliare il quadro storico, economico, sociale e politico dell'Europa orientale e dell'Asia minore, all'interno del quale si inserirono i maggiori gruppi del capitalismo industriale e finanziario italiano, inglese, francese e americano. Un eccellente esempio delle possibilità offerte dalla documentazione in questione si può trovare in T. Row, *op. cit.*, pp. 185-197; Row ricostruisce la partecipazione dell'Ansaldo alla nascita dell'industria aeronautica della Polonia nel 1919-1920. Un saggio importante è quello di R.A. Webster, *Una speranza rinviata. L'espansione industriale italiana e il problema del petrolio dopo la prima guerra mondiale*, in «Storia Contemporanea», n. 2, 1980, pp. 219-281. Webster non utilizza l'archivio familiare dei Perrone in quanto quest'ultimo fu ceduto dalla stessa famiglia nel maggio 1980 al neo co-

vo del progetto per i fratelli Mario e Pio Perrone, alla guida dell'Ansaldo, avrebbe agevolato la realizzazione del loro programma industriale. Questo prevedeva: la riconversione dell'economia bellica in economia di pace, il completamento del sistema industriale integrato del gruppo Ansaldo e l'avvio di un "progetto nazionale" con l'instaurazione di un governo tecnocratico o comunque pesantemente condizionato dagli industriali<sup>4</sup>.

In questo scenario si trovavano a operare due sistemi tra loro contrapposti, che si contendevano i nuovi mercati: da una parte il gruppo industriale e finanziario formato dall'Ansaldo e dalla Banca Italiana di Sconto (Bis) e dall'altra quello ben più potente capeggiato dalla Banca Commerciale Italiana (Comit). In teoria i due gruppi avrebbero potuto fronteggiarsi in un territorio sterminato, che si estendeva dal mare Adriatico agli Urali. In realtà il livello di rivalità e di pressione tra i due sistemi contrapposti non raggiunse queste gigantesche proporzioni, nel contempo il livello era molto disomogeneo e discontinuo. Risultava quasi assente in Ungheria, Bulgaria e Serbia, mode-

stituito Archivio Storico Ansaldo. Alcuni temi furono anticipati da R.A. Webster in *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali integrati: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)*, in «Storia Contemporanea», IX, n. 2, 1978, pp. 205-240, p. 217. Il 5° volume della *Storia dell'Ansaldo*, contiene un solo saggio che sviluppa il programma transnazionale dei Perrone nell'Est europeo utilizzando l'archivio familiare, L. De Courten, *L'Ansaldo e politica navale*, in G. De Rosa (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. Dal crollo alla ricostruzione 1919-1929*, 5 vol., Bari, Laterza, 1998, pp. 117-137. Un rapido cenno al volume di A.M. Falchero, *La Banca «Italianissima» di Sconto tra guerra e dopoguerra (1914-1921)*, Narni, Crace, 2012, pp. 186-192: l'autrice ricostruisce la vicenda della Banca Italo-Caucasica di Sconto, fondata nel 1919 dalla Banca Italiana di Sconto, il braccio finanziario dell'Ansaldo. La Falchero ha scelto di trattare l'iniziativa della Sconto-Ansaldo con altre fonti d'archivio.

<sup>4</sup> Sul quadro progettuale la bibliografia è densa. Per un approfondimento sulla struttura verticale dell'Ansaldo e sulla soluzione tecnocratica: E. Galli Della Loggia, *Problemi di sviluppo industriale e nuovi equilibri politici alla vigilia della prima guerra mondiale. La fondazione della Banca italiana di sconto*, in «Rivista Storica Italiana», n. 4, 1970, pp. 824-886; R.A. Webster, *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali integrati: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)*, cit., pp. 219-281; M. Doria, *L'Ansaldo: l'impresa e lo Stato*, Milano, FrancoAngeli, 1989, pp. 379-409; T. Row, *op. cit.*; A.M. Falchero, *La Banca «Italianissima» di Sconto, tra guerra e dopoguerra (1914-1921)*, cit.; M. Benegiamo, P. Nardone, *Tecnocrazia e politica in Italia dalla crisi del 1907 al primo dopoguerra*, in «Pecunia», n. 19, 2014, pp. 43-60.

sto in Cecoslovacchia e Grecia, molto concorrenziale in Russia, regioni del Caucaso, Romania e Polonia. È probabile che il maggiore interesse del gruppo Ansaldo e Comit per questi ultimi Stati fosse motivato allora dall'abbondante disponibilità di risorse naturali, dalla presenza di una borghesia agraria e industriale, che annoverava anche esponenti della grande nobiltà e del notabilato, da forze politiche e di governo molto predisposte al decollo industriale dei loro Paesi. Si trattava comunque di un variegato soggetto economico che nel primo dopoguerra non rappresentava ancora una struttura del tutto autonoma e autosufficiente, per cui si avvertiva la necessità di richiedere l'intervento dei grandi gruppi imprenditoriali esteri. Per quanto riguarda la Russia rivoluzionaria la realtà politica molto mutevole e magmatica condizionava pesantemente il processo di espansione economica nel mercato del più grande Paese europeo. Malgrado ciò, l'Ansaldo si impegnò al massimo nella convinzione che, a un certo punto, la piazza russa rappresentasse per la società di Genova l'ultima e forse la più importante occasione per la realizzazione del suo programma industriale. Al contrario, per i progetti transnazionali che riguardavano la Polonia e la Romania, il quadro generale si presentava molto più lineare, con una modesta attività di fattori ostativi. Nella maggior parte dei casi era difficile che si dovesse affrontare una realtà poco conosciuta dal momento che l'avvio del progetto transnazionale era quasi sempre preceduto da una fase ricognitiva condotta da funzionari, tecnici e uomini di fiducia dei Perrone. Spesso essi inviavano alla società dettagliati "Rapporti", vere e proprie monografie che, nella loro funzione di modulare nel miglior modo possibile il modello di espansione economica, rappresentano per gli storici una fonte preziosa di notizie sulla struttura economica, politica e sociale dei Paesi dell'Est europeo nel primo dopoguerra<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> Qualche volta i rapporti vanno presi con beneficio di inventario: nel primo dopoguerra l'Europa orientale fu «visitata» da un gran numero di agenti, procacciatori d'affari più o meno ufficiali, che proponevano progetti commerciali alle società italiane gonfiando la realtà, allo scopo di guadagnarsi la benevolenza degli imprenditori. Nel caso dell'Ansaldo, solo Giuseppe Sinforiani non era un agente ufficiale, tuttavia era tenuto in alta considerazione dai Perrone.

# *La Polonia*

## **1. La rete transnazionale in età giolittiana**

L'accordo siglato il 26 giugno 1902 tra il governo ottomano e l'Ansaldo per la manutenzione e l'ammodernamento della flotta imperiale segnava la nascita della prima filiale e della prima grande iniziativa dell'Ansaldo all'estero<sup>1</sup>. Fino a quel momento il governo ottomano non aveva mai autorizzato una potenza europea a installare uno stabilimento industriale.

L'intesa con l'Impero ottomano fu per qualche anno (1902-1904) l'unico progetto transnazionale dell'Ansaldo. Si trattò di una scelta obbligata per fronteggiare gli elevati costi del processo di sviluppo verticale della società, iniziato dai Bombrini e finalizzato alla creazione di un'azienda siderurgica e navalmeccanica autonoma, in grado di competere con le più importanti società italiane ed estere del setto-

<sup>1</sup> Archivio Storico Ansaldo (ASA), *Archivio Fratelli Perrone (AFP)*, b. 166, sf. 22 e sf. 22/d, contiene un'interessante «Memoria» sull'accordo di cui nel testo. I rapporti dell'Ansaldo con il governo ottomano furono molto turbolenti e condizionarono pesantemente la gestione dell'arsenale; A.F. Saba, *La multinazionale Ansaldo in Turchia e in Spagna (1895-1914)*, in «Annali di storia dell'impresa», VII, 1991, pp. 381-390; Id., *L'attività dell'Ansaldo nell'Impero Ottomano*, in P. Hertner (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. Dai Bombrini ai Perrone 1903-1914*, 3 vol., Bari, Laterza, 1996, pp. 102-103 e M. Petricioli, *L'Italia in Asia Minore. Equilibrio mediterraneo e ambizioni imperialistiche alla vigilia della prima guerra mondiale*, Firenze, Sansoni, 1983, pp. 273-291.

re<sup>2</sup>. Come per i Bombrini, anche per i Perrone, il mercato estero era l'unica alternativa all'instabilità della domanda interna e all'andamento irregolare delle commesse statali<sup>3</sup>.

L'espansione dell'Ansaldo nei mercati esteri continuò in età giolittiana, accelerando il processo di trasformazione della società in «una struttura produttiva transnazionale, analogamente a altre grandi aziende europee e statunitensi»<sup>4</sup>. Nel frattempo l'Ansaldo era impegnata nel progetto di conquista di nuovi mercati, soprattutto attraverso la partecipazione a gare internazionali di allestimento di flotte nazionali da sola o in consorzio con altre aziende<sup>5</sup>. Il programma transnazionale come fattore importante del sistema industriale verticale dell'azienda fu condiviso da Ferdinando Maria Perrone sin dal 1902, anno in cui entrò ufficialmente nell'Ansaldo come direttore e rappresentate gene-

<sup>2</sup> M. Doria, *Dal progetto di integrazione verticale alle ristrutturazioni dell'IRI. La siderurgia Ansaldo (1900-1935)*, in «Annali della Fondazione Luigi Einaudi», n. XVIII, 1984, pp. 411-425.

<sup>3</sup> Sotto la regia di Ferdinando Perrone in veste di amministratore unico, negli anni 1894-1903, la marina da guerra dell'Argentina commissionò all'Ansaldo più di 25.000 tonnellate di naviglio. Insieme alle forniture per la marina da guerra di altri Stati, in particolare Turchia e Spagna, oltre un terzo del naviglio varato dall'Ansaldo in quel periodo era destinato a flotte straniere. E. Galli Della Loggia, *op. cit.*, p. 828. Sull'importanza del contratto di fornitura con il governo argentino, un vero capolavoro diplomatico e imprenditoriale di Ferdinando Maria Perrone, nonché per un suo profilo manageriale, si veda P. Rugafiori, *L'ascesa di Ferdinando Maria Perrone*, in G. Mori (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. La costruzione di una grande impresa 1883-1902*, 2 vol., Bari, Laterza, 1995, pp. 139-166. Per un quadro globale dei rapporti tra Ansaldo e Stato, M. Doria, *L'Ansaldo: l'impresa e lo Stato*, cit.

<sup>4</sup> A.F. Saba, *L'attività dell'Ansaldo nell'Impero Ottomano*, cit., p. 93.

<sup>5</sup> Gli Stati che bandirono gare internazionali nel settore cantieristico e, in misura minore, in quello ferroviario, furono la Spagna, la Russia, la Serbia, la Romania, la Grecia, l'Argentina, il Brasile e il Giappone. Si veda la documentazione in ASA, *AFP*, bb. 127, 142, 154, 163, 171, 207, 208, 211, 464, *ad nomen* (Stato e società industriali). Le società con le quali l'Ansaldo-Armstrong (1903-1912), poi la sola Ansaldo, si consorziò, erano allora ai vertici mondiali. Per le altre tipologie di espansione nei mercati esteri, relative cioè a contratti di fornitura o di acquisto di impianti e tecnologia, di consulenza tecnica e aziendale. Ivi, bb. 140, 142, 154, 160-163, 166, 167, 171, 210, 415, 446, 465, 711, 715, 720 (*ad nomen*). Sull'espansione economica in Spagna e Argentina, si veda anche L. Segreto, *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, in P. Hertner (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. Dai Bombrini ai Perrone 1903-1914*, 3 vol., Bari, Laterza, 1996, pp. 128-135 e T. Row, *op. cit.*, p. 53.



rale all'estero. Il progetto si intensificò nel 1904, quando Ferdinando diventò azionista di maggioranza e amministratore delegato, fu proseguito dai figli Mario e Pio, dopo la morte del padre nel 1908. Il programma transnazionale avrebbe innescato una reazione a catena. Infatti avrebbe costretto l'Ansaldo a potenziare il sistema delle rappresentanze all'estero, impiegando personale, anche del luogo, dotato di eccellenti qualità imprenditoriali, politiche e diplomatiche. La nuova struttura avrebbe eliminato gli ultimi residui delle società di intermediazione, rendendo possibile il totale abbattimento dei costi di transazione. Le diverse tipologie di espansione nei mercati esteri avrebbero favorito l'inserimento dell'Ansaldo nella rete dei grandi *trust* siderurgici e cantieristici mondiali. I vantaggi del sistema dei collegamenti internazionali erano già evidenti in Italia, dove i Perrone controllavano alcune industrie siderurgiche e cantieristiche attraverso la subconcessione di brevetti industriali ceduti da società estere. Infine il progetto transnazionale avrebbe reso meno precario il sistema di prefinanziamento e autofinanziamento dell'Ansaldo, incentrato quasi completamente sulle commesse statali<sup>6</sup>.

## 2. Un rapido bilancio

La conquista di mercati esteri da parte dei maggiori gruppi imprenditoriali fu una scelta obbligata dell'imperialismo industriale italiano in crisi di sovrapproduzione e condizionato pesantemente dal giogo della domanda interna, nonché dalla scarsa affidabilità della quota di bilancio dello Stato riservata agli armamenti<sup>7</sup>. La pressione

<sup>6</sup> E. Galli Della Loggia, *op. cit.*, pp. 831-832; T. Row, *op. cit.*, p. 61; A.F. Saba, *L'attività dell'Ansaldo nell'Impero Ottomano*, cit., p. 93 e L. Segreto, *Partner e rivali nell'industria degli armamenti*, cit., pp. 111-141. Per il potenziamento del sistema delle rappresentanze si vedano sempre ASA, *AFP*, bb. 140, 171, 211, 715 (voce: rappresentanza). Sulle subconcessioni (in particolare, brevetti per la costruzione di turbine Parsons da parte dell'Ansaldo Armstrong, in base all'accordo 24 gennaio 1905 con Parsons Marine Steam Turbine di Londra, e con Bergmann Elektrizitäts Werke Aktiengesellschaft (Berlino), *ivi*, b. 167, sf. 4-6, 1909-1910.

<sup>7</sup> L'imperialismo industriale italiano era condizionato da uno «squilibrio industriale-finanziario» e dall'obiettivo di conquistare uno spazio economico. In tale ottica «l'Italia era un paese imperialista nello stesso senso in cui lo era la Germania»,

verso i Balcani e il Levante ottomano, che registrò un'accelerazione dopo la crisi industriale del 1907 e l'annessione nel 1908 della Bosnia-Erzegovina da parte dell'Austria, si protrasse fino allo scoppio della prima guerra mondiale, attraversando i passaggi cruciali del conflitto italo-turco e delle due Guerre Balcaniche (1911-1913). Alla vigilia della prima guerra mondiale l'Ansaldo aveva creato un'ampia rete transnazionale, il cui epicentro era rappresentato dai Paesi dell'Est europeo, mentre la sua posizione nel Levante ottomano era molto debole dopo il fallimento del progetto dell'Arsenale di Costantinopoli. Nel programma transnazionale la società di Genova aveva investito abbondanti risorse umane e finanziarie, per cui i mercati esteri erano importanti, ma non al punto, secondo Row, da diventare una necessità per l'Ansaldo: rappresentavano piuttosto «uno sbocco desiderabile» anche se, negli anni 1905-1914, la conquista di nuovi mercati esteri si fece più pressante a causa «della imprevedibilità della quota di bilancio dello Stato riservata agli armamenti». Al contrario, per Webster, l'espansione economica nell'Est europeo «stava divenendo un problema essenziale per la stessa sopravvivenza di gran parte delle industrie italiane» che si erano sviluppate troppo e possedevano una potenzialità produttiva largamente superiore alle necessità del mercato interno<sup>8</sup>.

I risultati del programma transnazionale dell'Ansaldo nel primo quindicennio del '900 furono modesti, in particolare i progetti di partecipazione alle gare internazionali, anche quando la società genovese si consorziò con importanti *trust* siderurgici e cantieristici europei. In realtà, l'Ansaldo fino allo scoppio della prima guerra mondiale non fu in grado di:

spezzare la morsa dei grandi *trust* europei [...] che avevano spesso ostacolato la [sua] partecipazione nelle gare per contratti d'appalto nazionali e internazionali con il semplice espediente di vendere all'Ansaldo l'acciaio a un prezzo leggermente superiore a quello pagato dalle loro consociate, mettendo

R.A. Webster, *Industrialism, Imperialism in Italy, 1908-1915*, Berkely, University Oxford Press, 1975, p. 4. Sulla questione si veda anche, T. Row, *op. cit.*, p. 61.

<sup>8</sup> T. Row, *op. cit.*, pp. 62-63; R.A. Webster, *L'imperialismo industriale italiano: 1908-1915*, cit., p. 360.

così l'Ansaldo fuori gara anche quando i suoi progetti erano tecnicamente superiori<sup>9</sup>.

Non aveva prodotto risultati apprezzabili nemmeno la nuova politica economica del quarto e «lungo ministero» Giolitti<sup>10</sup>, caratterizzato negli anni 1908-1913 dai programmi espansionistici nei Balcani e nel Levante ottomano, progettati dall'ampia coalizione costruita dai maggiori gruppi industriali e finanziari del Paese e dai ministri degli esteri Tommaso Tittoni e Antonino Paterno Castello (marchese) di San Giuliano<sup>11</sup>.

Malgrado ciò il bilancio del programma transnazionale dell'Ansaldo, alla vigilia del primo conflitto mondiale, poteva tuttavia considerarsi sufficientemente positivo, soprattutto in una prospettiva futura. L'Ansaldo era riuscita a inserirsi nell'industria siderurgica e cantieristica del vecchio continente, accelerando la costruzione di un sistema industriale in vista di una maggiore espansione nei mercati esteri. Inoltre i due imprenditori genovesi parteciparono in prima fila alla fondazione, il 31 dicembre 1914, della Bis. La banca nasceva con l'obiettivo di contrastare l'egemonia della Comit in Italia e, nello stesso tempo, di assicurare all'Ansaldo l'appoggio finanziario di cui aveva bisogno per realizzare i suoi progetti industriali<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> R.A. Webster, *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali integrati: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)*, cit., p. 217.

<sup>10</sup> In realtà il quarto ministero di Giolitti non fu continuativo. Iniziò nel maggio 1906, fu interrotto dai gabinetti Sonnino e Luzzatti (dicembre 1909-marzo 1911) e si concluse nel maggio 1914.

<sup>11</sup> Scarsa affidabilità di alcuni partner, improvvisi cambiamenti della politica navale dei governi, eccessiva dipendenza tecnologica dell'Ansaldo da imprese straniere, in particolare da Vickers e Armstrong, mancanza di navi da guerra del tipo «*dreadnought*» questi, tra gli altri, sono i motivi che spiegano gli scarsi risultati dell'Ansaldo nelle gare internazionali. E. Bagnasco, A. Rastelli, *Le costruzioni navali dell'Ansaldo*, in P. Hertner (a cura di), *Storia dell'Ansaldo. Dai Bombrini ai Perrone 1903-1914*, 3 vol., Bari, Laterza, 1996, pp. 193-194 e V. Castronovo, *op. cit.*, pp. 192-193. Sui risultati conseguiti dall'Ansaldo con accordi bilaterali ASA, *AFP*, bb. 142, 145, 160, 171, 463, 711, *ad vocem*.

<sup>12</sup> In un quadro finanziario dominato dalle due grandi banche miste, Credito Italiano e soprattutto Comit, espressione, secondo i Perrone e altri imprenditori e banchieri italiani, di interessi di gruppi finanziari e industriali stranieri, la Sconto mira a rompere questa «diarchia» e contribuire al decollo nazionale e internazionale dell'Ansaldo, cioè di un'azienda che aspira a essere soprattutto «italiana», anzi «ita-

### 3. Espansione e riconversione postbellica

Ancora prima della fine del conflitto, la riconversione dell'economia di guerra in economia di pace rappresentò una delle questioni principali da risolvere da parte del governo e delle forze imprenditoriali del Paese. Al riguardo i Perrone avevano le idee molto chiare:

Abbiamo provveduto alla guerra e vi stiamo provvedendo ogni giorno, ma saremmo assai incauti se non pensassimo al dopoguerra (...). Il problema industriale del domani è problema nazionale sotto qualsiasi dei suoi tre aspetti lo si consideri: sia quello politico dell'indipendenza dall'estero; sia quello economico del contributo diretto alla prosperità e alla ricchezza del Paese; sia quello sociale del collocamento della mano d'opera dopo il ritorno alla pace, e noi vogliamo contribuire a risolverlo<sup>13</sup>.

L'Ansaldo affrontava quindi l'impegno non del tutto impreparata, avendo già avviato un piano graduale di riconversione postbellica. Il processo si realizzava all'interno dello stesso sistema industriale verticale, utilizzato durante il conflitto. Nel 1919 lo Stato cessava di essere il principale cliente dell'Ansaldo. Grazie alla sua catena industriale, nata nella guerra e localizzata in Liguria e in Piemonte, l'Ansaldo si strutturò in modo tale da entrare «in grande stile nel mercato mondiale, vedendo nelle richieste di mercato del dopoguerra un'occasione unica di opportunità»<sup>14</sup>. Il nuovo settore del sistema industriale dell'Ansaldo era il complesso Aosta-Cogne, capace di fornire contemporaneamente minerali ferrosi, acciaio ed energia idroelettrica. La struttura doveva essere integrata con altri sistemi autonomi di rifornimento di combustibili e materie prime: era l'unica soluzione per raggiungere il più presto possibile l'indipendenza dai grandi *trust*

lianissima». Il capitale della Bis era di 15.000.000 di lire. Mario e Pio Perrone sottoscrissero per 1.000.000 di lire ciascuno, assicurandosi così 4.000 delle 30.000 azioni della banca. La fase preistitutiva e fondativa della Bis fu affrontata per la prima volta da E. Galli Della Loggia, *op. cit.*, pp. 824-886, ripresa in maniera più dettagliata da A.M. Falchero, *La Banca «Italianissima» di Sconto tra guerra e dopoguerra (1914-1921)*, cit.

<sup>13</sup> Relazione della società all'assemblea generale dei soci azionisti del 26 giugno 1918, in L. De Courten, *Marina mercantile e politica estera. L'Ansaldo di Pio Perrone nel primo dopoguerra*, in «Analisi Storica», I, n. 1, 1983, p. 11.

<sup>14</sup> R.A. Webster, *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali integrati: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)*, cit., p. 218.

esteri<sup>15</sup>. Potendo disporre di una notevole fonte di energia idroelettrica «la passata sottomissione [dell'Ansaldo] stava trasformandosi velocemente in futura egemonia, una conseguenza necessaria delle sfrenate ambizioni di pianificazione verticale»<sup>16</sup>. Gli effetti dell'avvio anticipato della riconversione industriale furono rilevanti. Grazie a interventi mirati su impianti singoli o gruppi di impianti, che in alcuni casi razionalizzarono parti isolate o non ancora integrate completamente nel sistema, l'Ansaldo nel primo dopoguerra era in grado di produrre e vendere prodotti finiti tipici di una grande azienda industriale impegnata in un mercato mondiale: produzioni in serie di automobili, aeroplani, autocarri, locomotive, vagoni ferroviari, sistemi elettronici, dai telefoni ai tram e alle linee ferroviarie elettrificate, macchine utensili e agricole di ogni genere, impianti elettrotecnici<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Sul complesso industriale Aosta-Cogne si veda Archivio Centrale dello Stato (ACS), *Fondo Perrone (FP)*, b. 1, fasc. 4, sf. 11, *Memoria inviata da Mario e Pio Perrone a Bonaldo Stringher, direttore generale della Banca d'Italia. Gli impianti della Ditta Ansaldo in Valle di Aosta e Cogne*, Roma, settembre 1921 e ACS, *Fondo Saverio Nitti (FSN)*, b. 56, fasc. 188, *Mario Perrone, Il programma industriale della società Andando*, 3 ottobre 1921. M. Doria, *L'Ansaldo: l'impresa e lo Stato*, cit., p. 149, critica la funzionalità del complesso elettro-siderurgico di Aosta-Cogne: la struttura aveva poco a che vedere con un'azienda che si definiva a ciclo verticale e tecnocratica. Al riguardo l'autore trascrive per intero una lettera dei Perrone indirizzata l'8 febbraio 1921 a Giovanni Giolitti, allora presidente del Consiglio dei ministri: «Se diversa fosse stata la mentalità dell'Ansaldo, cioè se questa società avesse badato al suo interesse privato e se fosse stata libera di badarvi, è certo che la costruzione di questi impianti avrebbe rappresentato una vera *follia*, non solo per il loro costo ingentissimo e tale da escludere qualunque alea speculativa, ma soprattutto perché essi non rispondevano affatto ad una concezione puramente industriale e di speculazione».

<sup>16</sup> R.A. Webster, *La tecnocrazia italiana e i sistemi industriali integrati: il caso dell'Ansaldo (1914-1921)*, cit., p. 218.

<sup>17</sup> Ivi, pp. 218-231 e ACS, *FSN*, b. 56, fasc. 188, *Mario Perrone, Il programma industriale della società Ansaldo*, 3 ottobre 1921. Si ricostruisce il processo di riconversione e razionalizzazione postbellica dell'Ansaldo. In tale strategia è interessante l'avvio dell'industria automobilistica. Alla fine della guerra l'Ansaldo fabbricava aeroplani in cinque cantieri: Borzoli, Bolzaneto, ex Sit (Società Italiana Transaerea di Torino), Società Anonima Costruzioni Aeronautiche ingegnere O. Pomilio (Torino) e Cadimare (La Spezia). Bolzaneto fu dismessa, l'ex Sit diventò una fabbrica di automobili, Borzoli fu trasformata in una fabbrica di mobili per l'arredamento dei piroscafi, la fabbrica di idrovolanti di Cadimare in un cantiere per la costruzione di piccole navi e barche. Gli impianti Pomilio furono gli unici a con-