

La Banca Commerciale Italiana e la politica di espansione all'estero dal dopoguerra al risanamento dell'istituto (1918-1933)

di Francesca Romana Lenzi

L'articolo si propone di mettere in luce alcuni degli aspetti che hanno caratterizzato l'internazionalizzazione del sistema bancario italiano, con specifico riferimento alla Banca Commerciale Italiana ed alla sua rete estera. Il presente lavoro si inserisce in un più ampio progetto di ricerca dell'autrice, in corso presso l'Archivio storico della Banca d'Italia in Roma (ASBI) e presso l'Archivio storico della Banca Commerciale Italiana di Milano (ASI-BCI), volto ad approfondire la relazione degli istituti bancari italiani nel bacino est europeo e le strategie di penetrazione italiana all'estero attraverso la partecipazione allo sviluppo industriale e finanziario dei Paesi di destinazione¹.

¹ Per il saggio sono stati consultati i seguenti fondi: Banca D'Italia, Archivio Storico: *Direttorio Azzolini; Raccolte diverse*; Banca Commerciale Italiana, Archivio Storico: *Servizio Estero e rete estera; Segreteria degli amministratori delegati Facconi e Mattioli; Verbali del Consiglio d'Amministrazione, Segreteria e copialettere di G. Toeplitz; Copialettere di Enrico Marchesano*. Per una bibliografia più ampia sul tema si rimanda a: AA.VV., *Banca e Industria tra le due guerre*, ricerca promossa dal Banco di Roma in occasione del suo primo bicentenario, vol. "L'economia e il pensiero economico", Banco di Roma, ed. Mulino, Bologna 1981; AA.VV., *La formazione della Banca Centrale in Italia: atti della giornata di studio in onore di Antonio Confalonieri*, promossa dalla Facoltà di economia e di scienze bancarie, finanziarie e assicurative, tenutasi presso l'Università cattolica del Sacro Cuore di Milano l'8 gennaio 1993, Giappichelli, Torino 1994; R. Di Quirico, *Le banche italiane all'estero 1900-1950. Espansione bancaria all'estero e integrazione finanziaria internazionale nell'Italia negli anni tra le due guerre*, European Press Academic publishing, Firenze 2000; N. La Marca, *Italia e Balcani fra le due guerre: saggio di una ricerca sui tentativi italiani di espansione economica nel Sud Est europeo fra le due guerre*, Nuova Cultura, Roma 1993; P.F. Asso et.al., *Finanza internazionale, vincolo esterno e cambi, 1919-1939*, Laterza, Roma 1993; L. De Rosa (a cura di), *Sistemi bancari e finanziari internazionali: evoluzione e stabilità*, scritti di Antonio Fazio, Laterza, Roma 2001; F. Pino, F. Gaido, (a cura di), *Mattioli Raffaele, Uscire dalla crisi*, Nino Aragno editore, Milano 2010; G. Toniolo, *Cent'anni, 1894-1994*, Banca Commerciale Italiana, Milano

Tra primi passi intrapresi dall'Italia per la strutturazione unitaria e per l'inserimento nel panorama globale dell'economia, vi fu senz'altro il processo di apertura ai mercati internazionali delle industrie a mezzo di strategie di delocalizzazione produttiva e di formule condivise di dirigenza locale. Con l'ingresso nel XX secolo, in particolar modo, si assistette a un importante sviluppo del credito italiano nel panorama internazionale, trainato dalle iniziative del Credito italiano e della Banca Commerciale Italiana volte a creare reti multinazionali bancarie in grado di competere con altri poli di espansione creditizia, già attivi in Europa e negli Stati Uniti. Infatti, se l'espansione del sistema bancario dell'Italia all'estero aveva già mosso alcuni passi in avanti sul finire del secolo XIX, sospinta da ragioni di natura industriale, da ambizioni di potenza della politica estera, da interessi di presenza diretta nelle piazze finanziarie internazionali per godere delle facilitazioni accordate alle strutture bancarie di natura internazionale, il primo vero passo del sistema bancario italiano all'estero è da considerarsi l'apertura della filiale del banco di Roma a Parigi, nel 1902².

I processi di espansione all'estero di alcuni attori bancari quali il Banco di Roma e la Banca Italiana di Sconto subirono un freno per la crisi successiva alla guerra; nel periodo interbellico si assistette all'ingresso dei due istituti di credito sui mercati internazionali, sotto forma di sostegno alle attività commerciali e industriali italiane e straniere, nell'arco di un ampliamento delle strategie e degli obiettivi dei rispettivi gruppi dirigenti. Le principali aree di espansione del settore creditizio italiano furono il Sudamerica e il bacino danubiano balcanico: l'una per ragioni di contatto culturale, di opportunità economica e di fermento migratorio; l'altra per le stesse ragioni, oltre che per l'evidente agevolazione dovuta alla vicinanza geografica. Infine, entrambe le aree costituivano motivo di interesse geostrategico dell'Italia post bellica e, in seguito, mussoliniana. Storicamente, è possibile identificare due fasi di espansione degli istituti di credito italiani nel periodo compreso tra le guerre

1994; A. Confalonieri, *Banca e industria in Italia dalla crisi del 1907 all'agosto del 1914*, 2 voll., Milano 1982; S. Cassese, *Il credito italiano e la fondazione dell'Iri*, Libri Scheiwiller, Milano 1990; AA.VV., *Le istituzioni finanziarie degli anni Trenta nell'Europa continentale*, collana di ricerche economico finanziarie del Banco di Roma, ed. Mulino, Bologna 1982; G. Toniolo, "Crisi economica e smobilizzo pubblico delle banche miste (1930-1934)", in *Industria e banca nella grande crisi. 1929-1934*, Etas, Milano 1978, pp. 284-352; G. Rodano, *Il credito all'economia. Raffaele Mattioli alla Banca Commerciale Italiana*, Ricciardi, Milano 1983; AA.VV., *Alberto Beneduce e i problemi dell'economia italiana del suo tempo*, Edindustria, Roma 1985.

² La Banca Commerciale Italiana assunse il controllo del Banco commerciale di San Paolo nel 1905: questa è la prima esperienza della Comit sul piano internazionale e una delle prime dell'Italia, se si ritiene che l'internazionalizzazione bancaria ebbe vita con l'apertura della filiale del Banco di Roma a Parigi. Cfr. R. Di Quirico, *op. cit.*, p. 30.

mondiali: fino agli anni Trenta vi fu una centrale influenza degli avvenimenti, delle decisioni e della posizione italiana conseguenti al conflitto; successivamente, la politica di espansione bancaria fu segnata dall'intreccio di due realtà storiche che attraversarono l'Italia - l'ascesa del regime fascista - e il mondo - la crisi economica del 1929³.

Con specifica attenzione all'esperienza della Comit, il percorso di apertura fu segnato da una propria tempistica, scandita da specifici momenti di sviluppo strategico e geografico. Sin dal primo decennio del XX secolo, nonostante la condizione di arretratezza nello sviluppo economico della penisola rispetto alla maggioranza degli attori europei, la Banca Commerciale Italiana perseguì l'obiettivo strategico dell'inserimento nelle grandi reti di alleanze bancarie all'estero - il cosiddetto *international banking* -. La politica della Banca Commerciale Italiana si manifestò inizialmente varia, optando talune volte per la partecipazione a istituti bancari esteri, tali altre per la realizzazione di nuove realtà creditizie e favorendo, tuttavia, le forme partecipative più flessibili, piuttosto che sottoporsi a rigidi vincoli di alleanza.

A metà degli anni Venti, la strategia della Comit si differenziò da quella dell'altro grande istituto creditizio di Milano, il Credito italiano. Quest'ultimo rallentò la propria attività di insediamento per concentrare le energie sulle aree già toccate dalle filiali⁴, prediligendo la compartecipazione in istituti bancari associati, mentre la Comit proseguì con la creazione di affiliate che le garantissero il controllo diretto delle attività. In linea con questa politica, la Banca Commerciale avviò una seconda fase di espansione, divenendo negli anni Trenta la principale rete multinazionale bancaria verso cui gli istituti di credito indirizzassero le proprie attenzioni.

Sul finire degli anni Venti, la Comit, con sede centrale a Milano e più di cento sedi in Italia, aveva già consolidato il proprio insediamento all'estero grazie alla realizzazione delle sedi di Londra, Smirne, New York e Costantinopoli, allargando successivamente il bacino di penetrazione attraverso nuovi e diversi istituti di *partnership* bancaria, tanto in Europa quanto in altri continenti. In Europa occidentale erano state aperte affiliate in Francia (Comitfrance) e nella Svizzera italiana, presso Lugano, Bellinzona, Chiasso, Locarno, Mendrisio; in America del sud, dove la Comit aveva la direzione del Banco italiano in Perù e delle sue sette sedi, del Banco di Guayaquil in Ecuador e dove gestiva, assieme alla Francia, Sudameris - la Banca francese e italiana per l'America del sud, con sede a Parigi e dislocata in Brasile, Argentina, Cile e Columbia -. La Comit era inoltre presente in Nordamerica, con le *trust companies* di New York e Boston. Era in corso l'apertura della filiale di Smirne (1929).

³ R. Di Quirico, *op. cit.*; G. Toniolo, *op. cit.*, 1994.

⁴ Cfr. S. Cassese, *op. cit.*

Infine, vi erano le associate o affiliate della Comit nell'area danubiano balcanica: la Banca Commerciale polacca – con 21 filiali -; in Grecia, con tre filiali e la prossima costituzione di Comitellas (1929); la Bulkomit, in Bulgaria, con quattro filiali; in Romania, la Romcomit, a Bucarest, in Cecoslovacchia, con la Boehmische Bank di Praga e più di venti filiali; in Ungheria, in Croazia e persino in Africa, in Egitto, con le sedi di Alessandria, de Il Cairo e altre tre filiali⁵.

Dal Rapporto di risanamento della Banca Commerciale, stilato nel 1933⁶, emerge che le dipendenze della Comit all'estero, ossia le filiali dirette, le affiliazioni e le banche associate, ebbero tutte il compito comune di dedicarsi allo sviluppo del lavoro delle banche locali, con una particolare attenzione al finanziamento del traffico con l'Italia. Riguardo alla specifica funzione di ciascuna di esse nella strategia di sviluppo della Comit, le dipendenze vennero catalogate in tre grandi categorie geografiche. Nella prima furono incluse le filiali del Nordamerica e dell'Europa occidentale. Le filiali di New York e di Londra costituirono i principali nodi di rappresentanza e di contatto con i massimi centri finanziari internazionali, pertanto ebbero la funzione di aprire alla Comit i rispettivi mercati di sbocco e da allora svolsero il compito di tesorerie per dollari e sterline, concedendo i relativi crediti di corriere. A tal fine, esse avrebbero dovuto essere sempre in possesso di fondi importanti, da ottenere in parte attraverso la loro stessa clientela. Tuttavia, il ridotto afflusso di disponibilità nel periodo di crisi costrinse queste filiali a ricorrere in misura crescente al supporto della Commerciale di Milano. Una simile funzione ebbe anche Sudameris con riferimento alle piazze di Parigi e al movimento di franchi francesi del gruppo Comit, oltre ad essere la riserva centrale di liquidità per le dipendenze del Sudamerica. Dunque, questo primo gruppo fu caratterizzato dal compito comune di essere il punto di riferimento dei mercati di sbocco su larga scala, quindi anche datore di fondi e di liquidità. Una simile funzione fu condivisa anche con le tre BCI Trust nordamericane, con la Comitfrance e con la Banca della Svizzera italiana⁷.

Il secondo gruppo comprese le filiali in Sudamerica, ossia in Brasile, in Uruguay, in Argentina, in Cile, in Colombia, il Banco Italiano di Lima e il Banco Italiano di Guayaquir. Questi stabilimenti, come le altre banche europee in Sudamerica, nacquero come sostituti delle banche di emissioni, procurando

⁵ *Banca Commerciale Italiana e Romana - Relazione del Consiglio di Amministrazione e rapporto dei Sindaci sull'esercizio 1928*, in ASBI, *Raccolte diverse, Relazioni e Bilanci*, Pratt., n. 624, doc. 40.

⁶ ASBI, Banca d'Italia, *Direttorio Azzolini*, Pratt., n. 80, fasc. 1, sfasc. 1, p. 138.

⁷ Al giugno 1933 la Comit doveva a queste tre filiali oltre 50.000.000 di lire, mentre i capitali investiti valevano 91 milioni. ASBI, Banca d'Italia, *Direttorio Azzolini*, Pratt., n. 80, fasc. 1, sfasc. 1, p. 139.

all'economia di quei Paesi, ancora coloniali, il credito necessario per il finanziamento dei raccolti mediante operazioni *self-liquidating*⁸ di cambio su Londra. Più avanti, a seguito dello sviluppo dei sistemi bancari autonomi e con il complicarsi della struttura economica e delle difficoltà del commercio internazionale, tale attività andò restringendosi fino a che le banche europee in Sudamerica si rivolsero in misura crescente al lavoro locale, fornendo appoggio nelle colonie e alle iniziative dei connazionali immigrati, avvalendosi degli strumenti locali anziché far riferimento alle sedi centrali. Le Comit di New York e di Londra e Sudameris restarono tuttavia le fornitrici di credito per le operazioni di cambio e di accettazione e per condizioni di straordinaria difficoltà - come avvenne al verificarsi dei prelievi presso il Banco italiano di Lima, in seguito alla caduta del vecchio Banco de Perú y Londres, per cui la filiale di New York aprì telegraficamente un credito di riserva di 4.000.000 di dollari -. Al 30 giugno del 1933 questo secondo raggruppamento di filiali doveva alla sede di Milano 28 milioni, mentre l'investimento della Comit nei loro capitali ammontava a 80 milioni circa.

Il terzo gruppo, infine, si componeva delle Commerciali dell'area dell'Europa orientale, dei Balcani e del Levante - comprendendo anche la Grecia, l'area turca e l'Egitto -, e vide la Comit stessa quale autrice principale dei fondi, in via diretta o come intermediaria, anche a prescindere dai capitali investiti. Le dipendenze di questo gruppo erano debentrici alla Commerciale italiana di 270.000.000 lei di cui quattro da parte della Romcomit, la quota minore rispetto a tutte le altre sedi (Handlobank 50 milioni, più gli affari polacchi per 165 milioni, Bulcomit 22 milioni, Comitellas 8 milioni, tra le altre), mentre la quota di capitale posseduta dalla Comit era, alla stessa data, di 106 milioni. Durante gli anni Venti e in parte degli anni Trenta, questo terzo raggruppamento di dipendenze si espanse fino a coprire tutta l'area che era appartenuta agli Imperi centrali, attraverso la creazione di numerose succursali. In particolare le filiali di Polonia, Ungheria, Romania e Bulgaria entrarono rapidamente a far parte delle maggiori banche di riferimento nei Paesi in cui operavano. Un posto importante fu rivestito anche dalle filiali della Comit in Turchia e in Egitto (Comitegit). Al contrario, ancora in fase di osservazione per l'eventuale sviluppo successivo era la dipendenza jugoslava, mentre scarsa importanza aveva, al 1933, Comitellas nel panorama del sistema bancario greco, e la dipendenza di Comitfrance in Marocco.

Infine, nell'Europa centrale, la Banca Commerciale fu rappresentata da un ufficio stabilito a Berlino con puro compito informativo e di contatto e dalla

⁸ L'operazione *self-liquidating* è una forma di operazione a premio di periodo limitato: a fronte di un impegno economico e di contributo in denaro del partecipante, è prevista la corresponsione di un premio.

filiale della Itabanca, l'affiliata italiana, a Vienna, anch'essa con ridotti compiti di contatto.

Le realtà bancarie generate dalla Comit in quegli anni risultarono essere non solo, e non tanto, appendici e filiali dipendenti dalla banca di Milano, bensì veri e propri attori partecipanti e interagenti con la struttura organizzativa della Comit⁹. Lo spartiacque per l'espansione all'estero di Comit venne segnato profondamente dalla ristrutturazione del sistema bancario italiano degli anni Trenta e dalle vicende che seguirono. Con l'operazione Sofindit, realizzata tra il 1931 e il 1935, all'indomani della sua liquidazione, Comit trasferì alla società le partecipazioni azionarie e tutto il personale che si occupava della gestione delle partecipazioni¹⁰. Al termine della travagliata fase di trasformazione, il 20 marzo 1933, Toeplitz si dimise e fu sostituito dal giovane Raffaele Mattioli insieme con Michelangelo Facconi¹¹. I due amministratori delegati assieme al nuovo direttore Giovanni Malagodi diedero corpo ad una profonda riforma dell'apparato bancario, introducendo processi di meccanizzazione e rivedendo le modalità di studio dei crediti e la valutazione delle prospettive reddituali delle imprese. La Banca Commerciale Italiana venne convertita da "banca mista" a "banca commerciale", sullo sfondo dell'affermarsi dello Stato imprenditore e dell'economia corporativa. L'avvicinarsi del secondo conflitto globale e l'acuirsi delle caratteristiche autarchiche e di controllo dei cambi del regime, posero termine alla vocazione e il ruolo internazionale di Comit¹².

⁹ Si può ritenere che il 1928 sia stato il momento culminante nei rapporti tra i mercati finanziari internazionali e le banche italiane: giunse a maturazione un equilibrio tra i maggiori istituti di credito negli scambi con le diverse aree finanziarie mondiali. La crisi dell'anno successivo costituì la terza tappa di un percorso in cui la penisola fece i conti le proprie debolezze sistemiche: la strategia di sviluppo e internazionalizzazione finanziaria adottata dall'Italia era stata basata su una serie di variabili non controllabili dagli stessi attori. La Comit e il Credito Italiano vennero travolti dal deficit di liquidità e ancora una volta fu necessario l'intervento dello Stato per sostenere l'industria. Dalla "Relazione Cda Romcomit Bilancio 1928" in ASBI, Raccolte diverse, *Relazioni e Bilanci*, Pratt., n. 624, doc. 40; ASBCI, Milano, *Carte Mattioli*, cart. 3, fasc. II, parte 2, p. 136.

¹⁰ Sul tema: G. Toniolo, *op. cit.*, 1978, pp. 284-352; G. Rodano, *op. cit.*

¹¹ Cfr ASI-BCI, *Segreteria e copialettere di G. Toeplitz; Copialettere di Enrico Marchesano; Segreteria degli amministratori delegati e Carte Mattioli*. Sul passaggio di consegne di Comit da Toeplitz e Mattioli, il collasso della banca e il ruolo di Beneduce di "cerniera" tra Mattioli e il governo Mussolini, si veda: F. Pino, "Mattioli, Raffaele", voce bibliografica in *Dizionario biografico degli italiani*, Treccani, vol. 72, Roma 2008; G. Malagodi, "Il 'salvataggio' della Banca commerciale nel ricordo di un testimone", in *Industria e banca nella grande crisi, 1929-34*, a cura di G. Toniolo, Etas Libri, Milano 1978; A. Millo, *L'élite del potere a Trieste. Una biografia collettiva 1891-1938*, FrancoAngeli, Milano 1989.

¹² Sulla crisi bancaria degli anni Trenta in Europa e in Italia si veda: AA.VV., *Le istituzioni finanziarie degli anni Trenta nell'Europa continentale*, collana di ricerche economico finanziarie del Banco di Roma, ed. Mulino, Bologna 1982.