

vera e sofferente desiderosa di ricevere la benedizione del prevosto al fine di ottenere una particolare grazia.

"I fatti di Sorisole" mostrano dunque come ancora a Settecento inoltrato numerosi fedeli, appartenenti ai diversi ceti sociali e residenti in Italia e in alcuni Stati europei, chiedano e sperino un intervento straordinario atto a risolvere favorevolmente i problemi del vivere quotidiano e ad accrescere la fede. Clero e fedeli, infatti, quando non si mostrano critici, sono concordi nel ritenere non casuale questo genere di eventi. Inoltre, agli occhi di alcuni, gli eventi di Sorisole si iscriverebbero, con una funzione apologetica, in un preciso disegno di Dio volto a mostrare "agli spiriti forti" l'onnipotenza divina, "che può tutto ne servi suoi", proprio quando la Chiesa si trovava ad affrontare gravi difficoltà interne ed esterne<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> BCMai, *Archivio Serassi, Specola Epistolari*, 867, let. di Pierantonio Serassi al nipote Giuseppe, 5 settembre 1772, Roma per Bergamo. Nella medesima lettera il Serassi continua dicendo: "Insomma non si può più dubitare che il nostro Prevosto non sia un nuovo taumaturgo suscitato da Dio per illuminare gl'increduli, e per renderli inescusabili". Altrettanto significativa è la lettera del cardinal Francesco Carrara che al fratello, il conte Giacomo, scriveva: "Vi dirò per vostra notizia che il primo sentore o relazione che lesse il Papa fu quella della vostra lettera, ed a chi la portò disse: 'Mi pare che siano tornati i tempi della predicazione di Gesù Cristo e delle sue prodigiose guarigioni in persone di tutte le nazioni vicine e confinanti alla Galilea'. Ha poi voluto sapere il progresso delle meraviglie di questo buon sacerdote e sopra tutto ha lodato l'umiltà, la semplicità evangelica ed il disinteresse. Se mi darette altre nuove, mi saranno care e risulteranno a gloria di Dio che, non senza misericordioso fine ed intenzione, opera per mano di questo sant'uomo tanti prodiggi" (AAC, cartella 7, 1054/2, let. 91, 31 luglio 1772, Roma per Bergamo).

SILVIA A. CONCA MESSINA

## STRATEGIE D'IMPRESA NELLA LOMBARDIA OTTOCENTESCA: IL CASO DI FRANCESCO ANTONIO TURATI (1802-1873)

"L'impresa commerciale acquista importanza rispetto a quella industriale quanto più si risale indietro negli anni; essa resta grande impresa più a lungo di quella industriale, e come piccola impresa oltrepassa le epoche per le quali possiamo documentare l'esistenza di una produzione industriale come base di formazioni sociali di una certa importanza. Essa ci appare quindi come la forma d'impresa 'originaria', al punto che possiamo dire che 'il commercio ha creato l'impresa'".

J. A. Schumpeter<sup>1</sup>

Esaminando la relazione tra espansione commerciale e industrializzazione, lo storico Kindelberger propose negli anni Settanta una distinzione analitica della funzione mercantile in due "tipi ideali"<sup>2</sup>: da un lato il mercante che "guadagna dallo scambio" (*gains-from-trade*), cioè colui che compra a buon mercato e rivende caro; dall'altro il mercante "a valore aggiunto" (*value-added-merchant*) che si impegna nella ricerca della qualità, che controlla il prodotto per evitare che i clienti respingano la merce già finanziata, che fa tingere le stoffe o le fa rifinire, che cerca nuovi prodotti e nuovi mercati, che partecipa alle imprese industriali e concorre alla loro crescita di produttività. Il commerciante "a valore ag-

<sup>1</sup> *L'imprenditore*, in *L'imprenditore e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, a cura di A. Salsano, Torino, Bollati Boringhieri, 1993, p. 13.

<sup>2</sup> C.P. KINDELBERGER, *Commercial expansion and the industrial revolution*, "Journal of European Economic History", 4 (1975), pp. 615-616.

giunto" sostenne e spesso creò l'industria espandendo e "costruendo" i mercati e stimolando miglioramenti nella produttività o nella qualità dei prodotti, accumulò capitali che riversò in parte in investimenti produttivi, talvolta importò tecnologie e, in generale, fu promotore di cultura imprenditoriale.

Questo studio cerca di ricostruire la strategia imprenditoriale di Francesco Antonio Turati (1802-1873), uno dei maggiori *value-added-merchants* della Lombardia preunitaria, la cui figura, pur avendo tratti di straordinario interesse, appare ancora quasi inesplorata. Nuove fonti, in particolare del fondo notarile dell'Archivio di Stato di Milano<sup>3</sup>, consentono, unite a quelle sparse qua e là nelle testimonianze dei contemporanei, di ricomporre le linee di fondo della sua attività e di una strategia che sperimentò precocemente originali forme di organizzazione e di accordi tra imprese. Naturalmente, trattandosi di un'azienda che opera in stretta connessione con le altre del "distretto" dell'Alto Milanese, è auspicabile un ampliamento del campo d'indagine all'intero sistema di imprese, con una messa a fuoco più definita delle gerarchie e delle relazioni che coinvolgono le ditte cotoniere della valle Olona<sup>4</sup>.

# 1. Tradizione mercantile e industria cotoniera nell'Alto Milanese

L'impresa del Turati nacque all'interno della manifattura cotoniera della valle Olona, un'esperienza di industrializzazione che presentava una forte continuità fra tradizione mercantile protoindustriale<sup>5</sup> (localizzata sia nei borghi che nelle loro campagne) e primo avvio del sistema di fab-

<sup>3</sup> Per il metodo di indagine che mi ha consentito di raccogliere un consistente numero di atti dei notai milanesi che riguardano le imprese cotoniere partendo dalla loro ubicazione cfr. S. A. CONCA MESSINA, *Dal catasto al notaio. Una chiave d'accesso selettiva alle fonti notarili per la storia dell'industria lombarda*, "Mélanges de l'École française de Rome. Italie et Méditerranée", fasc. I, tome 112 (2000), atti del convegno tenuto presso l'École de Rome, *Nouvelles approches de la documentation notariale et bistoire urbaine. Le cas italien (XVII<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècle)*, Roma 17-18 set. 1999.

<sup>4</sup> Un primo tentativo in questa direzione è stato compiuto nella mia tesi di dottorato *Insiemi industriali, risorse energetiche e strategie imprenditoriali nella valle Olona dal Settecento all'Unità*, Università degli studi di Pavia, x ciclo, tutor prof. Angelo Moiola, ott. 1999. Ringrazio il prof. Moiola per avermi incoraggiato a rendere noti, sviluppandoli, i primi parziali risultati del mio lavoro.

<sup>5</sup> V. BEONIO BROCCIERI, "Piazza universale di tutte le professioni del mondo". Famiglie e mestieri nel Ducato di Milano in età spagnola, Milano, Unicopli, 2000, pp. 92-97.

brica nella filatura<sup>6</sup>. Fu un processo caratterizzato da legami via via più stretti tra imprenditoria locale e mondo commerciale e finanziario di Milano. In modo graduale, questa evoluzione prese forma all'incirca tra gli anni Venti e Trenta dell'Ottocento, quando vennero fondati gli opifici di un gruppo di "pionieri", formato da mercanti-fabbricatori di Gallarate e da "negozianti" e tecnici di origine svizzera e tedesca: Camillo Borgomaneri (1819), Enrico Schöch e Carlo Martin (1822), i fratelli Ponti (1823), Erardo Krumm e i suoi primi soci Pietro Borsani e Paolo Novara (1826)<sup>7</sup>. Negli stessi anni entrava in produzione la filatura di Pasquale Borghi sul canale Brebbia a Varano<sup>8</sup>.

Una seconda serie di iniziative fu intrapresa tra la fine degli anni Venti e i primi anni Trenta: ai mercanti-fabbricatori di Gallarate, il cui ruolo si mantenne determinante, si aggiunsero quelli di Busto Arsizio, anche perché la meccanizzazione riguardò una singola fase del processo produttivo (filatura e operazioni preliminari) e, quindi, la nuova sede d'impresa rimase necessariamente legata (e tendenzialmente localizzata), a monte e a valle, alla preesistente rete di tessiture disperse e di commercio. Esordiro-

<sup>6</sup> Sull'industria cotoniera dell'Alto Milanese (spesso denominato valle Olona), cioè del "territorio, a una trentina di chilometri a Nord-Ovest di Milano e vasto circa 300 kmq., nel cui centro si trova l'attuale conurbazione, già riconoscibile ai primi del Novecento, di Legnano-Castellanza-Busto Arsizio-Gallarate" (R. ROMANO, *Dall'arretratezza all'industrializzazione: il caso dell'Alto Milanese*, in *Le vie dell'industrializzazione europea. Sistemi a confronto*, a cura di Giovanni Luigi Fontana, Bologna, il Mulino, 1997, p. 850), cfr. R. ROMANO, *La modernizzazione periferica. L'Alto Milanese e la formazione di una società industriale 1750-1914*, Milano, Franco Angeli, 1990; S. ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia dalla fine del Settecento all'unificazione del paese*, Torino, Ilse, 1967; *La fabbrica ritrovata. Mostra di archeologia industriale nella valle Olona*, Varese, Università popolare - Provincia e Comune di Varese, 1989, e le biografie ivi contenute.

<sup>7</sup> Cfr. la lettera di Camillo Borgomaneri al Consorzio del fiume Olona (CFO) pervenuta il 28 dic. 1828 e Giovanni Perego al CFO, 4 ago. 1819, Archivio del consorzio del fiume Olona (d'ora in avanti ACFO), c. 1070; atto 31 gen. 1821, dep. il 5 ott. 1821, n. 1528, C. Caimi, Archivio di Stato di Milano (da ora ASM), *Notarile*, c. 49948; atto 4 giu. 1830, n. 818, G. Carpani, ASM, *Notarile u.v.*, c. 67; lettera del conte C. Prata al CFO, 20 lug. 1821 e lettera dell'ing. G. Perego al CFO, 14 set. 1822, ACFO, c. 1070; lettere dell'ing. G. Perego al CFO del 24 gen. 1822 e del 25 mag. 1823, ACFO, c. 1253.

<sup>8</sup> ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia* cit., p. 28; A. BERNARD, *Vitalità e splendori del lago di Varese. Memorie storiche di un territorio*, Settimo Milanese, Elegraf, 1984, p. 115; C. BOZZI, *Ponti, Borghi e Cantoni pionieri dell'industria nazionale*, "Rassegna gallaratese di storia e d'arte", nuova serie, a. x, fasc. 3 (set. 1951), pp. 15-16.

no allora nell'attività imprenditoriale le personalità che avranno poi grande rilievo nel settore cotoniero e, tra il 1836 e il 1839, si andarono già consolidando, oltre ai Ponti, le più importanti filature meccanizzate dell'area come quelle di Turati, Costanzo Cantoni e Luigi Candiani e del nucleo dei cotonieri di provenienza estera composto dai Krumm, dal Martin e dagli Schoch. Ad eccezione degli stranieri, la gran parte di questi primi imprenditori (e dei loro soci) proveniva dal mondo del "negozio" e del commercio delle tele – manifattura di lunga tradizione nell'Alto Milanese – un fenomeno comune ad altre importanti regioni europee della Francia, della Svizzera, della Germania<sup>9</sup> e, in una certa misura, anche dell'Inghilterra<sup>10</sup>. Il ceto mercantile endogeno diede un contributo che appare preponderante anche rispetto alla pur significativa componente di imprenditori esteri, che finì per legarsi strettamente, spesso in una condizione di sostanziale dipendenza, alla rete commerciale gestita dalle imprese locali<sup>11</sup>.

Tra le ragioni fondamentali del successo imprenditoriale dobbiamo certamente considerare determinante un'appropriata strategia commerciale e finanziaria e un'organizzazione che furono spesso dirette dalla città di Milano. Le nostre conoscenze sulla *business community* della capitale lombarda nella prima metà del XIX secolo si sono ampliate negli ultimi anni, grazie a ricerche che hanno documentato un dinamismo ignoto del mondo finanziario e commerciale ambrosiano<sup>12</sup>. Benché rimanga ancora molto da indagare sulle strategie commerciali e sui rapporti finanziari, è evidente che

<sup>9</sup> ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia* cit., pp. 66-67. Per le analogie col caso francese cfr. S. CHASSAGNE, *Le coton et ses patrons. France, 1760-1840*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1991, pp. 273-274 e ss. A conclusioni simili giunge B. VEYRASSAT, *Négotiants et fabricants dans l'industrie cotonnière suisse 1760-1840. Aux origines financières de l'industrialisation*, Lausanne, Payot, 1982, p. 168 per la Svizzera e Von Laer per la Germania (citato in CHASSAGNE, *Le coton* cit., nota a p. 274).

<sup>10</sup> P.L. PAYNE, *British Entrepreneurship in the Nineteenth Century*, in *The Industrial Revolution. A compendium*, a cura di Leslie A. Clarkson, London, MacMillan, 1990, pp. 79-80. Anche negli Stati Uniti di metà Ottocento i dirigenti di fabbrica "erano mercanti di formazione" secondo quanto riferisce A.D. CHANDLER jr., *Stati Uniti: l'evoluzione dell'impresa*, in *Evoluzione della grande impresa e management*, a cura di F. Amatori, Torino, Einaudi, 1986, p. 22.

<sup>11</sup> L'apporto straniero appare quantitativamente meno importante rispetto, ad esempio, al vicino Piemonte o alle altre aree lombarde in epoche successive, cfr. V. CASTRONOVO, *L'industria cotoniera in Piemonte nel secolo XIX*, Torino, Ilte, 1965 e Id., *Formazione e sviluppo del ceto imprenditoriale laniero e cotoniero piemontese*, "Rivista storica italiana", LXXVIII (1966), pp. 773-849.

<sup>12</sup> Oltre al lavoro di S. ANGELI, *Proprietari, commercianti e filandieri a Milano nel primo Ottocento. Il mercato delle sete*, Milano, Franco Angeli, 1982, si vedano, tra i

l'organizzazione delle reti di vendita e le strategie di acquisto, le relazioni finanziarie e le loro ramificazioni richiedevano capacità *tecniche* altrettanto innovative sul piano delle strategie d'impresa, dei rapporti commerciali e delle strutture organizzative ebbero una grande influenza sulla modernizzazione dei sistemi produttivi. Una struttura commerciale-industriale come quella di Francesco Turati è l'esempio di una vera e propria "macchina" organizzativa, commerciale e finanziaria fondata su competenze complesse, una reputazione, un linguaggio e dei valori, una gestione delle risorse umane (con i relativi metodi di incentivazioni) che avevano richiesto una formazione e un'elaborazione di strumenti d'azione inconcepibili in una società arretrata e popolata da imprenditori timorosi di ogni rischio d'impresa (secondo l'immagine trasmessaci da Greenfield<sup>13</sup>). Le condizioni socio-culturali costruite dalla comunità d'affari (i sistemi valoriali, la fiducia e la reciprocità, l'"atmosfera industriale" e così via) non furono semplicemente dei fattori "lubrificanti", ma delle "infrastrutture" essenziali al funzionamento del sistema commerciale, industriale e finanziario lombardo.

## 2. L'organizzazione commerciale-industriale della ditta Turati negli anni Trenta e Quaranta

Sin dagli anni Trenta i contemporanei riconobbero al Turati un ruolo di grande rilievo nel mondo dell'industria e del commercio della Lombardia. Negli anni Quaranta del secolo il raggio d'azione, le dimensioni e la complessità organizzativa raggiunte dalla sua impresa erano già veramente notevoli e rappresentavano il risultato di una lucida strategia

più recenti, S. LEVATI, *La nobiltà del lavoro. Negozianti e banchieri a Milano tra Ancien Régime e Restaurazione*, Milano, Franco Angeli, 1997; S. LICINI, *Ricchi, ricchezza e sviluppo industriale: la "business community" milanese dell'Ottocento*, "Annali di storia dell'impresa", 1999; Id. *Guida ai patrimoni milanesi. Le dichiarazioni di successione ottocentesche*, Rubbettino, Catanzaro, 1999; G. PILUSO, *L'arte dei banchieri. Moneta e credito a Milano da Napoleone all'Unità*, Milano, Franco Angeli, 1999 (benché in questo testo si esprima un giudizio negativo sulla finanza privata milanese); G. MAIFREDA, *Gli ebrei e l'economia milanese. L'Ottocento*, Milano, Franco Angeli, 2000; C. MARTIGNONE, *Imprenditori protestanti a Milano. 1850-1900*, Milano, Franco Angeli, 2001.

<sup>13</sup> R.K. GREENFIELD, *Economia e liberalismo nel Risorgimento. Il movimento nazionale in Lombardia dal 1814 al 1848*, Roma-Bari, Laterza, 1985 (Baltimora, 1934). Già B. Caizzi invitò "a rivedere in senso meno severo il giudizio molte volte espresso sulla eccessiva prudenza" dei ceti economici lombardi, B. CAIZZU, *L'economia lombarda durante la Restaurazione (1814-1859)*, Milano, Banca Commerciale Italiana, 1975, p. 11.

aziendale, capace di muoversi tra i vincoli e le opportunità di un contesto economico-ambientale in via di trasformazione.

Francesco Turati e il suo socio Andrea Radice appartenevano a note famiglie di mercanti cotonieri che operavano a Busto Arsizio almeno a partire dalla seconda metà del Settecento<sup>14</sup>. Diversi esponenti dei Turati, compreso il nonno Giovanni Antonio<sup>15</sup>, commerciavano in *bombacina* o finanziavano i comuni della zona; e anche suo padre Antonio, dopo essersi separato dal fratello Giuseppe, aveva avviato un proprio "negozio" sin dal 1796<sup>16</sup>, e figurava, tra il 1815 e il 1819, tra i "fabbricanti" di stoffe di cotone di Busto<sup>17</sup>. Antonio lo associò molto presto alla sua impresa, e riconobbe nel 1827, quando gli cedette l'intera attività, che "la prosperità attuale dei suoi affari di commercio e quindi il notevole aumento del suo patrimonio [erano dovuti] alla sollecita industria e grande attività di suo figlio Francesc'Antonio"<sup>18</sup>. A venticinque anni, dunque, questi ereditò una ditta mercantile e di "manifattura" che egli stesso aveva ampliato e consolidato, alla quale venne attribuito un "prezzo" di 30.000 lire milanesi (ma con un "attivo" lordo di 120.000 lire), un capitale non del tutto trascurabile, ma certo modesto se paragonato ai milioni di cui si parlerà già negli anni Trenta. Dall'atto di "vendita" si può intuire che l'"andamento" impresso agli affari da Francesco era di grande dinamismo e dai crediti riportati nell'inventario (71.000 lire) si evince che il raggio d'azione commerciale era già molto ampio e che la ditta Andrea Ponti di Milano, verso la quale si registrava un debito di oltre 70.000 lire era, con ogni probabilità, il suo maggior fornitore di greggio e filati<sup>19</sup>.

<sup>14</sup> Cfr. i ruoli mercimoniali dal 1770 al 1781 e dal 1783 al 1784 in ASM, *Censo p.a.*, c. 684.

<sup>15</sup> Nell'Archivio storico civico del Comune di Milano (ASCM), c. 1513, *Famiglie*, è conservato un fascicolo intestato ai Turati del ramo del conte Francesco, ma l'albero genealogico è stato erroneamente ricostruito dall'archivista, che indica in Giambattista Turati, mercante di bombace e finanziatore di vari comuni, il nonno di Francesco. In realtà Francesco Antonio Turati era figlio di Antonio che, a sua volta, era fratello di Giuseppe (il fondatore della filatura di Castellanza) e figlio di Giovanni Antonio. La moglie di quest'ultimo è inserita nei ruoli mercimoniali settecenteschi del comune di Busto come commerciante di "bombacina".

<sup>16</sup> Atto 18 feb. 1797, n. 180, e scrittura all. del 23 nov. 1796, C. Custodi, ASM, *Notarile*, c. 49123.

<sup>17</sup> Cfr. le *Notizie statistiche sulla provincia di Milano per l'anno 1815*, ASM, *Studi p.m.*, c. 1137; e il *Prospetto Delle Fabbriche Di Stoffe Di Seta, Di Cotone, e Di Lana pecorina esistenti nei vari Comuni Della Provincia di Milano*, 1819, ASM, *Commercio p.m.*, c. 5.

<sup>18</sup> Atto 29 mag. 1827, n. 2294, B. Custodi, ASM, *Notarile*, c. 49584.

<sup>19</sup> *Ibidem*. L'inventario registra crediti verso clienti di Pavia, Vidigulfo, Gallara-

Anche i Radice si sarebbero dedicati da tempo al commercio e alla manifattura del *bombace*, secondo il Ferrario fin dal XVII secolo<sup>20</sup>. Ma pure la fortuna di Andrea Radice fu costruita e sviluppata, nei primi anni Venti, indipendentemente dal padre, grazie "ad alcuni mezzi da terza persona sovvenutegli"<sup>21</sup> e il commercio di "filo, cottoni ed altro" esercitato inizialmente "nella casa di suo padre" era il risultato – secondo quanto precisa il documento di "emancipazione" – del proprio spirito di intrapresa<sup>22</sup>.

Legati tra loro, in qualche misura, sin dalla metà degli anni Venti<sup>23</sup>, quando ancora operavano con i rispettivi genitori, Turati e Radice si resero del tutto autonomi negli anni 1827-28. Come i Ponti e parecchi altri mercanti-manifattori dell'Alto Milanese, essi si accorsero della straordinaria crescita di produttività che ottenevano le filature idrauliche meccanizzate e pertanto, nel 1830, insieme al tecnico tedesco Eraldo Krumm (il cui sodalizio con Turati durerà tutta la vita), trasformarono il mulino delle Grazie di Legnano in un piccolo filatoio idraulico di 504 fusi, negli anni seguenti notevolmente ampliato. In questo primo periodo della loro attività comune, che coincide all'incirca con gli anni Trenta, Turati e Radice, oltre a finanziare la nascita e l'espansione degli stabilimenti diretti da Eraldo e Andrea Krumm, mirarono a creare un'impresa verticalmente integrata con l'acquisto da intermediari di cospicue partite di cotone sodo (attività certo favorita dal dimezzamento del dazio dal 1° marzo 1834<sup>24</sup> e finalizzata anche alla rivendita all'ingrosso), filatura meccanizzata a Legnano, tessitura a domicilio a Busto, tintoria e sbianca a Castellanza.

Il prospetto della Tabella 1 si riferisce probabilmente al 1838, poiché tra le carte che lo accompagnano altri documenti, certamente successivi, riferiscono che nel 1839 la manifattura di stoffe "piquet, doblotti, fustagni,

te, Landriano, Abbiategrasso, Gerenzate, Gandino, Belgioioso, Milano, Inveruno, Cazzago.

<sup>20</sup> L. FERRARIO, *Busto Arsizio. Notizie storico-statistiche*, Busto Arsizio, Tip. Sociale, 1864, p. 143.

<sup>21</sup> Scrittura privata del 3 set. 1828, rogata da Biagio Custodi, Archivio di Stato di Varese, voltura d'estimo del comune di Busto Arsizio del 23 set. 1828.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> Nell'atto 29 mag. 1827, n. 2294, B. Custodi, ASM, *Notarile*, c. 49584, risulta che la ditta Antonio Turati possedeva beni in comune con Andrea Radice e con Gambero "ad uso di negozio".

<sup>24</sup> "Bollettino di notizie statistiche ed economiche d'invenzioni e scoperte italiane e straniere" (giu. 1833), p. 231. R. PICHLER, *Die Wirtschaft der Lombardien als Teil Österreichs. Wirtschaftspolitik, Außenhandel und industrielle Interessen 1815-1859*, Duncker & Humblot, Berlin, 1996, p. 140 (traduz. ital., Franco Angeli, Milano, 2001).

Tabella 1 – “Prospetto statistico commerciale della ditta Turati e Radice di Busto Arsizio” (s.d., ma 1838)

| DESCRIZIONE DEGLI STABILIMENTI ED INTRAPRESE                                                                                                                                                   | NUMERO DEI TELAI IN LAVORO | INDIVIDUI CHE TRAVAGLIANO GIORNALMENTE | PRODOTTO ANNUALE IN PEZZE DI B. 100 | PRODOTTO ANNUALE IN FILATI [4 A 24] | SPESE ANNUALI PER MANO D'OPERA | SPESE ANNUALI PER DAZIATI | SPESE ANNUALI PER TASSE E POSTALI | CAPITALI IMPIEGATI |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------|
| 1. Fabbricazione di stoffe, cioè fustagni candidi e tinti = doblerti operati e damascati = tarligi – tele di cotone etc. posta in Busto al com. n. 97                                          | n. 1.027                   | n. 2.100                               | 32.000                              | –                                   | 228.000                        | 24.000                    | 1.400                             | 770.000            |
| 2. Tintoria ed imbiancatura in Castellanza Distretto di Busto                                                                                                                                  |                            | 30                                     | –                                   | –                                   | 20.000                         | 2.000                     | –                                 | 30.000             |
| 3. Rivendita di cotone sodi e filati esteri all'ingrosso                                                                                                                                       |                            | –                                      | –                                   | –                                   | –                              | 1.500                     | 400                               | 250.000            |
| 4. Stabilimento di filatura di cotone in Legnano distretto di Busto, di fusi 8000 posti in moto da due grandi ruote ad acqua da aumentarsi nel corrente anno un altro stabilimento sussidiario |                            | 300                                    | –                                   | 161.000 Kg                          | 60.000                         | 22.700                    | 100                               | 750.000            |
| 5. Stabilimento di filatura di cotone in Castiglione distretto di Tradate di ragione Giovanni Schoch che travaglia per esclusivo conto della Ditta pure da aumentarsi                          |                            | 100                                    | –                                   | 55.600 Kg                           | 20.000                         | 5.800                     | 20                                | 20.000             |
|                                                                                                                                                                                                | n. 1.027                   | n. 2.530                               | 32.000                              | 216.600                             | 328.000                        | 56.000                    | 1.720                             | 2.000.000          |

Fonte: AIL, *Concorsi in specie A-Z*, vi, 07/d, 159.

tele” giunse ad occupare fino a 1.323 telai che producevano 34.000 pezze da 100 braccia all'anno<sup>25</sup>, a cui andavano aggiunti 34 telai jacquard per stoffe “damascate” affidati inizialmente alla cura di un tecnico francese fat-

<sup>25</sup> Cfr. la lettera del 3 aprile 1839, da Busto Arsizio, della ditta Turati Radice all'I.R. Istituto Lombardo di Scienze Lettere ed Arti di Milano e la relazione della Commissione dell'Istituto di scienze e lettere, s.d. [ma 1839], che propone il con-

to venire appositamente<sup>26</sup>. Il “piano” della ditta, compendiato dallo stesso Turati nel 1839, aveva condotto, innanzitutto, alla creazione di uno stabilimento di tintoria e imbiancatura “a chimica” a Castellanza “sotto la dire-

ferimento del premio d'industria, entrambi in AIL (Archivio dell'Istituto lombardo di scienze e lettere), *Concorsi in specie A-Z*, vi, 07/d, 159.

<sup>26</sup> *Ibid.*

zione di un abile individuo tedesco sussidiato da 30 a 40 operaj"<sup>27</sup>. Nel corso degli anni Trenta erano stati fondati gli stabilimenti diretti dai Krumm "colle migliori macchine conosciute, e procurate con viaggi, e non ordinario dispendio dai quali si ott[enevano] filati dal n. 4 al n. 60" e messi in atto gli accordi di collaborazione con le filature di Castiglione Olona e di Besozzo, giungendo, nel 1839, a dare occupazione fino a 3.400 persone<sup>28</sup>. Nel frattempo si sviluppava la struttura commerciale, sia per l'acquisto e la vendita dei cotonei sodi che per la distribuzione dei tessuti, con corrispondenti in Inghilterra, in Francia, in "varie altre parti del continente", nel Tirolo, nell'Illirico, nell'Italia centro-settentrionale e con magazzini in varie città del Lombardo-Veneto<sup>29</sup>. La società in nome collettivo "pel commercio di cotonei sodi tanto in lana che filati e per la fabbricazione e vendita delle relative stoffe" Turati e Radice di Busto Arsizio fu costituita con atto notarile nel 1837<sup>30</sup>, quando ormai era in grande sviluppo. La commissione dell'Istituto di scienze e lettere incaricata di verificare la veridicità delle informazioni ricevute confermò che l'impresa pagava oltre 60.000 lire di dazio<sup>31</sup> e disponeva di un capitale di due milioni a cui si aggiungevano 600.000 lire di fabbricati.

La visione dei libri e del copia lettere – si legge – fece conoscere alla commissione quanto esteso sia il commercio dei tessuti di cotone della ditta Turati e Radice e come importanti sieno i loro depositi nei porti franchi di Venezia di Trieste e di Genova. Lo stesso giorno in cui la commissione fu a Busto riconobbe un carico di pezze 189 di doletti alla Dogana di quel paese indirizzati per porto franco di Venezia e si accertò degli invii anche all'estero<sup>32</sup>.

Negli anni tra il 1839 e il 1840 la sede aziendale fu trasferita a Mila-

no e la società venne rinnovata "colla interessenza" (cioè con la partecipazione agli utili) di Giovanni Pigna che, pur dirigendo la sede filiale di Busto, non rivestiva il ruolo di socio comproprietario<sup>33</sup>. Nel 1842 Andrea Radice manifestò "la sua ferma volontà di ritirarsi [...] per procurarsi quel riposo di cui sent[iva] il bisogno ed il desiderio" e la gestione dell'azienda fu affidata a Turati che comunque godeva della "fiducia illimitata" del suo sodale<sup>34</sup>; nel 1845 la ditta assumerà la forma di società in accomandita denominata "Francesco Turati e c.", con la presenza di Radice (fino al 1849) come socio accomandante<sup>35</sup>. Fu proprio dopo lo spostamento, nel settembre 1839, della sede a Milano che Turati, riunita nelle sue mani la direzione dell'azienda e affidata la sede bustocca al Pigna, si indirizzò verso la creazione e lo sviluppo di una rete commerciale e produttiva ancor più complessa di cui dirigeva e raccordava le fila secondo le modalità schematizzate nella Tavola 1.

La sua strategia si informava ad una "filosofia organizzativa" diretta, in primo luogo, alla creazione e all'ampliamento di una solida e capillare rete commerciale: estese e allacciò nuovi rapporti con filatori e tessitori per la fornitura del cotone sodo e la vendita dei filati (anche di provenienza estera) e creò case filiali (non solo depositi) per il collocamento dei suoi prodotti in punti strategici quali Brescia, Bergamo, Verona, Mantova, Pavia. In secondo luogo, l'imprenditore bustocco volle realizzare una struttura produttiva estremamente flessibile accrescendo in particolare la fase di filatura, il cui prodotto era destinato per circa un terzo (e forse più) al commercio<sup>36</sup>. La filatura si svolgeva non solo in fabbriche di cui la ditta era comproprietaria, ma anche in stabilimenti che lavoravano su commessa e altri ancora che avevano stretto con Turati accordi di produzione e di collaborazione. Per la tessitura, l'imprenditore utilizzò diverse forme di produzione, installando un numero, certo limitato, di telai meccanici in fabbrica e, soprattutto, servendosi di telai a mano dispersi a domicilio o – in misura non trascurabile – concentrati a Busto. Non ultimo, l'azienda adottò un'efficace politica di coinvolgimento e di valorizzazione delle risorse umane necessarie al funzionamento di un organismo così com-

<sup>27</sup> *Ibid.*

<sup>28</sup> Relazione della Commissione dell'Istituto di scienze e lettere, s.d. [ma 1839], AIL, *Concorsi in specie A-Z*, VI, 07/d, 159. Si veda anche la Relazione Beccaria alla sessione di governo del 20 lug. 1838, ASM, *Commercio p.m.*, c. 139 che spiega come la ditta disponesse "per la fabbricazione di cotoneerie" di due propri filatoi a Legnano di 6.596 e 1.578 fusi, della filatura Schoch di Castiglione, di un filatoio a mano e di una tintoria a Castellanza, "oltre alla fabbricazione a domicilio de' rispettivi operaj che ha luogo nel comune di Busto Arsizio".

<sup>29</sup> Lettera del 3 aprile 1839 all'Istituto Lombardo di Scienze e Lettere cit.

<sup>30</sup> Cfr. la scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718.

<sup>31</sup> Lettera del 3 aprile 1839 all'Istituto Lombardo di Scienze e Lettere cit.

<sup>32</sup> Relazione della Commissione dell'Istituto di scienze e lettere, s.d. [ma 1839], AIL, *Concorsi in specie A-Z*, VI, 07/d, 159.

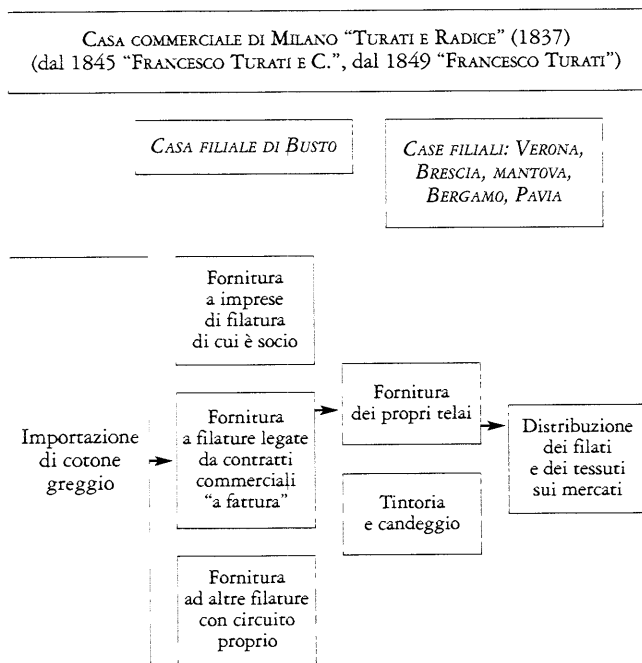
<sup>33</sup> Scrittura 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718; *Stoffe di cotone tessute a disegni e filati Turati e Radice di Busto Arsizio*, "L'Eco della Borsa" (26 giu. 1839), p. 102.

<sup>34</sup> Scrittura del 18 mag. 1842 cit.

<sup>35</sup> Atti del 7 mar. 1845, n. 285, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2678 e del 9 feb. 1846, n. 392, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2679.

<sup>36</sup> *Stoffe di cotone tessute a disegni e filati Turati e Radice cit.* e *Filature di cotone in Lombardia. Notizie intorno all'attuale loro condizione nell'anno 1842*, "L'Eco della Borsa" (16 nov. 1842), p. 181.

Tavola 1 – Schema dell'assetto organizzativo della ditta Francesco Turati negli anni Quaranta.



plesso, distribuendo negli anni Quaranta il 35% degli utili ai dipendenti "cointeressati"<sup>37</sup>.

La politica aziendale portò ad una costante espansione fondata su un'organizzazione dove il commercio – di cotone sodo, di filato, di tessuto – procurava non solo buona parte degli utili, ma anche la possibilità di disporre di una costante informazione sugli orientamenti della domanda

<sup>37</sup> Cfr. le Tabelle 4 e 5.

Tabella 2 – "Attività nitida" della ditta Turati negli anni Quaranta (in lire milanesi)

| RAGIONE SOCIALE                   | ANNO | "ATTIVITÀ NITIDA" | FONTE                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Turati e Radice"<br>Milano       | 1842 | 1.869.379         | scrittura del 18 maggio 1842 allegata all'atto del 28 maggio 1842, n. 2914 di rep., Francesco Maria Belloli, ASM, <i>Notarile</i> , cart. 49718 |
| "Turati e Radice"<br>Milano       | 1843 | 2.107.012         | atto del 7 marzo 1845, n. 285 di rep., Giambattista Bolgeri, ASM, <i>Notarile u.v.</i> , cart. 2678                                             |
| "Francesco Turati e c."<br>Milano | 1846 | 3.143.389         | atto del 9 febbraio 1846, n. 392 di rep., Giambattista Bolgeri, ASM, <i>Notarile u.v.</i> , cart. 2679                                          |
| "Francesco Turati e c."<br>Milano | 1849 | 3.809.292         | atto del 25 febbraio 1849, n. 778 di rep., Giambattista Bolgeri, ASM, <i>Notarile u.v.</i> , cart. 2683                                         |

e di calibrare di conseguenza sulle sue esigenze l'intero flusso commerciale e, quindi, di restringere o espandere la produzione.

L'"attività nitida" (capitale netto) della ditta Turati crebbe in sette anni di oltre il 100 %, con un incremento di quasi due milioni dal 1842 al 1849. Per avere un termine di raffronto, si tenga conto che l'accrescimento medio annuo di quasi 300.000 lire corrispondeva all'incirca, come si vedrà, al prezzo di acquisto pagato nel 1845 per una filatura allora di media dimensione (da 3.600 a 4.000 fusi e 120-130 operai) come quella di Carate Brianza<sup>38</sup>. La società passò da una disponibilità di circa 9.600 fusi (8.000 "di proprietà") nel 1838 a 29.000 nel 1846<sup>39</sup>, con un

<sup>38</sup> Cfr. l'atto di vendita del 4 ott. 1845, n. 705, F. Triaca, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1091.

<sup>39</sup> Per il 1838, cfr. la relazione Beccaria alla sessione di governo del 20 lug. 1838, ASM, *Commercio p.m.*, c. 13. Sempre nel 1838 la Deputazione comunale di Legnano calcolava in 7.500 i fusi, suddivisi in tre filature, posseduti nella sola Le-

Tabella 3 – Filature di cotone che lavorano per la ditta Turati (1842)

| RESIDENZA<br>DELLE FILATURE    | PROPRIETARI               | QUANTITÀ<br>DEI FUSI | PRODOTTO<br>SETTIMANALE<br>IN FILATI<br>DAL N. 4 AL 32 | PERSONALE<br>APPROSSIMATIV.<br>IMPIEGATO |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Bergamo                        | Keller E.                 | 2.000                | 2.100                                                  | 80                                       |
| Besozzo                        | Borroni e Crespi          | 1.800                | 2.500                                                  | 62                                       |
| Brescia                        | Galli Giovanni            | 800                  | 1.750                                                  | 26                                       |
| Castiglione O. Schoch Giovanni |                           | 6.000                | 8.000                                                  | 140                                      |
| Legnano                        | Turati, Radice<br>e Krumm | 8.500                | 15.400                                                 | 310                                      |
| Legnano                        | Krumm A. e c.             | 1.500                | 4.200                                                  | 91                                       |
| Legnano                        | Martin C. e c.            | 4.500<br>1.000       | 7.700<br>2.100                                         | 200                                      |
| Legnanello                     | Cantoni Costanzo          | 2.700                | 4.500                                                  | 105                                      |
|                                | Totale rete Turati        | 28.800               | 48.250                                                 | 1.014                                    |
|                                | Totale Lombardia          | 91.144               | 149.350                                                | 3.379                                    |

Fonte: "Eco della borsa", a. vi, n. 46 (16.11.1842), p. 181.

Nel 1844, secondo "Lo Spettatore industriale" (1844), pp. 216-7, produrrà "esclusivamente per conto della ditta" anche la Prestini e c. di Malnate.

prodotto annuo in fili di cotone che ascendeva a 815.000 chilogrammi e con l'impiego di 7.000 balle di cotone, "per le quali pagava circa L. 200.000 di dazi alla regia finanza"<sup>40</sup>. I telai che lavoravano per suo conto a Busto e dintorni, dopo la forte crescita degli anni Trenta si erano stabilizzati ed erano 1.232 nel 1846, secondi per numero solo a quelli dei

gnano dai soci Turati, Radice e Krumm. Nel 1844, secondo lo "Spettatore industriale", i fusi ammontavano all'incirca a 25.700 (*Turati e Radice ditta*, a. I, 1844, pp. 216-217). Nel 1846, Luigi De Cristoforis riferiva che lavoravano "per conto della ditta" 29.000 fusi, cfr. il verbale della commissione di commercio, industria ed agricoltura del 10 feb. 1846, ASM, *Commercio p.m.*, c. 18.

<sup>40</sup> Verbale della commissione di commercio, industria ed agricoltura del 10 feb. 1846, ASM, *Commercio p.m.*, c. 18.

Ponti (1.624)<sup>41</sup>. Nel contesto dell'industria cotoniera dell'epoca, si tratta dunque di un'impresa di dimensioni notevoli, se si considera che nell'intera Lombardia (quindi con le province di Como, Bergamo, Brescia) le filature di cotone azionavano circa 40.000 fusi nel 1836 e poco più di 100.000 nel 1845<sup>42</sup>, mentre i telai attivi in tutto l'Alto Milanese erano calcolati in 8.293 nel 1845<sup>43</sup>. Un prospetto pubblicato nel 1842 sull'"Eco della borsa", ricordando il raddoppio del numero dei fusi lombardi rispetto al gennaio 1836, metteva in evidenza che circa un terzo della produzione regionale di filati proveniva da opifici che lavoravano su commessa per la Turati e Radice; e a quell'epoca la ditta non aveva ancora acquisito, come si vedrà, le filature di Castellanza (1849, ex Giuseppe Turati) e di Carate (1845, ex Sperati e Bazzoni).

### 3. Cotoni sodi e filature idrauliche

Se negli anni Trenta gran parte del capitale sarebbe stato impiegato nelle fasi di filatura e tessitura, dal decennio successivo questa organizzazione si fondò principalmente su un solido posizionamento commerciale dell'impresa, a partire dall'importazione di cotone sodi, e sulla fase di filatura.

I mercati di approvvigionamento del cotone mutarono dopo il 1815, quando gli acquisti vennero compiuti sempre meno nel Levante e sempre più si orientarono verso il mercato nord-americano<sup>44</sup>, una tendenza che si mantenne fino all'Unità, quando si modificò bruscamente in seguito alla "cotton famine" dei primi anni Sessanta provocata dalla guerra civile statunitense<sup>45</sup>. Le più importanti "filature di cotone", scriveva il Campiglio nel 1844,

<sup>41</sup> G. FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone in Lombardia e principalmente nella provincia di Milano nel 1845*, "Atti della società d'incoraggiamento d'arti e mestieri" di Milano, 1846, pp. 21-36. Cfr. anche il verbale della commissione di commercio, industria ed agricoltura del 10 feb. 1846, ASM, *Commercio p.m.*, c. 18., che conferma come nel 1846 la casa commerciale "teneva in moto 1.200 telai, tra cui 38 alla Jacquard".

<sup>42</sup> Cfr. lo *Specchio generale delle filande di cotone esistenti nel 1836 nel Regno Lombardo-Veneto*, "L'Ape delle cognizioni utili" (1836), e FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone* cit., p. 22.

<sup>43</sup> FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone* cit., p. 31.

<sup>44</sup> G. FRATTINI, *Storia e statistica dell'industria manifatturiera in Lombardia*, Milano, Bernardoni, 1856, p. 93; G. MERLINI, *Il passato, il presente e l'avvenire dell'industria manifatturiera in Lombardia*, Milano, Sanvito, 1857, p. 89; ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia* cit., p. 119.

<sup>45</sup> Nel 1872 Cantoni testimonierà che in Lombardia si impiegavano in quel pe-

appartengono a case di commercio situate in Milano; e tale quantità di cotone vi si lavora, che alcuni primarii negozianti li provvedono direttamente in America, per via di commessi mandati apposta; ed interi carichi dirigono per Genova o Trieste<sup>46</sup>.

Una memoria scritta da Carlo Cattaneo nel 1845 riferiva che "i principali filatori lombardi" facevano "le loro provvisioni di prima mano e con propri commessi in America" e "con capitali propri", utilizzando le sponde del lago Maggiore come punto di raccolta dei cotonei sia per le fabbriche lombarde che per "farne vendita di speculazione a Svizzeri, Piemontesi e altri"<sup>47</sup>. Anche Frattini conferma la "compera diretta", l'indipendenza "dal mercato inglese" dei nostri importatori e la preferenza per la "via terrestre dalla vicina Genova"<sup>48</sup>. Queste relazioni commerciali dirette con i produttori americani troveranno un ulteriore sviluppo nell'accordo stipulato nel 1854 da quattro grosse imprese cotoniere (la Sioli e Dell'Acqua, la Stucchi e Fumagalli, la Borghi, la Candiani), significativamente non inserite nei circuiti di Turati o dei Ponti, che si associarono per l'importazione di "almeno 8.000 balle" di cotone, attraverso "incaricati di propria confidenza", direttamente da New Orleans<sup>49</sup>.

"Sei al più - scriveva Turati nel 1852 alla Camera di commercio di Milano - sono le Case che si occupano di tal commercio" nella provincia

riodo "un terzo di cotone d'America, un terzo di cotone italiano, ed un terzo di cotone asiatico", cfr. *Borghesia industriale in ascesa. Gli imprenditori tessili nella Inchiesta industriale del 1870-74*, a cura di R. Romano, Milano, Franco Angeli, 1977, p. 113.

<sup>46</sup> A. CAMPIGLIO, *Commercio e industria, in Milano e il suo territorio*, a cura di C. Cantù, tomo II, Milano, 1844 (ristampa anastatica, Milano, Cisalpino-La Goliardica, 1975, 2 voll.), p. 107.

<sup>47</sup> C. CATTANEO, *Del transito sul lago Maggiore, in Memorie di economia pubblica dal 1833 al 1860*, Milano, Sanvito, 1860, p. 532. Nel 1931 Rodolfo Morandi giudicò di "primaria importanza" l'organizzazione commerciale delle ditte lombarde; in particolare, "le ditte Ponti e Turati, emancipatesi dalle funzioni intermedie dei banchieri inglesi, operavano per proprio conto, per forti partite, l'importazione della materia prima dagli Stati Uniti d'America, mettendosi così in grado di dominare il mercato interno del cotone greggio", R. MORANDI, *Storia della grande industria in Italia*, Torino, Einaudi, 1975, pp. 75-76. Notizie analoghe sono fornite da FRATTINI, *Storia e statistica dell'industria manifatturiera in Lombardia cit.*, p. 56 e in *Statistica del cotonificio in Italia*, "Annali universali di statistica", serie III, vol. XIX (1858), pp. 268-269.

<sup>48</sup> FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone cit.*, p. 56.

<sup>49</sup> Cfr. l'atto 23 gen. 1854, n. 5249, G. Alberti, ASM, *Notarile u.v.*, c. 740. Le quattro ditte cotoniere affidarono la gestione organizzativa dell'importazione a una società appositamente fondata a New Orleans, la "Giovanni Rocchi", sotto la direzione di una casa centrale a Milano.

di Milano e tre quarti del cotone sodo "viene importato direttamente dagli Stati Uniti d'America", mentre "il resto vien provveduto nei porti europei di Liverpool, Londra, Marsiglia, Trieste e Genova"<sup>50</sup>. Tra queste imprese mercantili la ditta Turati e Radice era - secondo lo "Spettatore industriale" del 1844 - "senza forse la più imponente in Lombardia per commercio di cotonei sodi, che nella maggior parte acquista direttamente negli Stati Uniti, e per vendita di filati e manifatture di cotone della propria filatura"<sup>51</sup>. I dati di 7.000 balle importate e 200.000 lire di dazi, riferiti al 1845<sup>52</sup>, corrisponderebbero a una quota che si può stimare almeno attorno ai 14.000 quintali di cotone sodo<sup>53</sup>, vale a dire quasi la metà del cotone greggio (30.000 quintali) introdotto in Lombardia, secondo i dati del Glazier, in quell'anno record<sup>54</sup>. Si tratta di dati significativi, poiché è certo che la ditta Turati ottenne in effetti nello stesso 1845 una "straordinaria risultanza d'utile" di ben 685.000 lire<sup>55</sup>.

L'attività di importatore di cotone sodi era fortemente rischiosa perché l'andamento dei prezzi poteva disorientare "i calcoli delle più abili persone"<sup>56</sup>. Le oscillazioni subite dalla materia prima tra il 1838 e il 1839, ad esempio, contribuirono a rendere il 1839 un'annata "veramen-

<sup>50</sup> Memoria di Francesco Antonio Turati alla Camera di commercio di Milano del 28 ott. 1852, Archivio storico della Camera di commercio di Milano (da ora ACCM), scat. 82, fasc. B/2a. Cfr. anche il *Rapporto della Camera di commercio e d'industria della provincia di Milano all'ecceles. I.R. Ministero del commercio, dell'industria e delle pubbliche amministrazioni sullo stato dell'industria e del commercio della propria provincia negli anni 1852 e 1853*, Milano, 1854, pp. 29-30, che su questo punto ripete i contenuti della memoria di Turati.

<sup>51</sup> *Turati e Radice ditta*, "Lo Spettatore industriale", a. I (1844), pp. 216-217.

<sup>52</sup> Verbale della commissione di commercio, industria ed agricoltura del 10 feb. 1846, ASM, *Commercio p.m.*, c. 18.

<sup>53</sup> Se consideriamo solo le 7.000 balle e attribuiamo loro un peso medio di 2 quintali a balle (come nel *Rapporto della Camera di commercio e d'industria della provincia di Milano cit.*, Milano, 1854, pp. 49-50) risultano 14.000 quintali. Il dazio d'importazione ammontava, dal 1° mar. 1834, a 8 lire e 95 al quintale (FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone cit.*, p. 54 e 56) e quindi, avendo Turati versato 200.000 lire di dazi alla finanza, risulterebbe un'importazione di oltre 22.000 quintali di greggio, ma l'imprenditore bustocco importava anche filati e tessuti.

<sup>54</sup> I.A. GLAZIER, *Il commercio estero del Regno lombardo-veneto dal 1815 al 1865*, "Archivio economico dell'unificazione italiana", Torino, Ilte (1966), tab. A-2, pp. 103-4; ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia cit.*, p. 118. La media degli anni Quaranta fu, secondo la stessa fonte, di circa 25.000 quintali annui.

<sup>55</sup> Atto 9 feb. 1846, n. 392, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>56</sup> *Aspetto del commercio dei cotonei*, "Eco della borsa", a. IV (22 gen. 1840), n. 4, p. 13. Le notizie e i dati riportati sul 1838-39 sono tratti da questo articolo.

te disastrosa" per molti importatori. Accadde infatti che i prezzi del primo trimestre del 1839 "salissero un 30% più in alto dei prezzi del dicembre 1838" ma molti commercianti, confidando nell'attesa scarsità del raccolto americano (che effettivamente calò da 1.800.000 a 1.400.000 balle), "si diedero a far compere abbondanti". Ma un inaspettato rallentamento della domanda internazionale e il sopraggiungere di una crisi finanziaria inglese (seguita a un cattivo raccolto cerealicolo) diedero luogo a un improvviso "movimento retrogrado di 40 per 100 all'incirca" dei prezzi, provocando rilevanti perdite (fino al 30-40%) agli acquirenti meno accorti<sup>57</sup>.

Sia per ragioni puramente speculative (si poteva lucrare sulle grosse partite da ordinare, necessariamente, con largo anticipo e sulle notevoli fluttuazioni di prezzo) che per assicurarsi una posizione di forza nei rapporti con le filature, l'importazione della materia prima – diretta e indiretta – fu dunque un elemento fondamentale del sistema creato dall'imprenditore bustocco e, sotto il suo diretto controllo, costituì il compito primario della casa commerciale di Milano. Turati stesso, socio gerente e responsabile, con residenza stabile nella Contrada dei Meravigli, curava e amministrava personalmente gli affari e la cassa della sede milanese. Dal 1849 l'attività di compravendita di cotone in lana, di filati e di tessitura verrà divisa tra due distinte società: la "Francesco Turati" di Milano che divenne una "particolare sua casa d'interesse proprio" e la "Francesco Turati" di Busto. Mentre nella prima Turati proseguirà "per proprio esclusivo conto" nel commercio del cotone sodo, nella seconda – finalizzata alla "fabbricazione e vendita" di "filati e tessuti di cotone" – egli non rinunciò al ruolo di socio gerente, ma entrarono come "interessati" Giovanni Pigna, Giuseppe Lualdi, Benedetto Milani e Ambrogio Crespi<sup>58</sup>.

La tendenza generale del prezzo internazionale del cotone greggio, che registrò una forte diminuzione (quello americano passò, ad esempio, dalle 270,35 lire al quintale del 1835 alle 105,95 del 1845, con aumenti relativamente moderati fino alla crisi dei primi anni Sessanta)<sup>59</sup>, favorì

<sup>57</sup> *Ibidem*.

<sup>58</sup> Atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683. Cfr. inoltre: la scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718; l'atto 7 mar. 1845, n. 285, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678 e l'atto 9 feb. 1846, n. 392, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>59</sup> Cfr. G. FELLONI, *I prezzi nel porto franco e nella borsa merci di Genova dal 1828 al 1890*, "Archivio economico dell'unificazione italiana", serie I, vol. VI, fasc. 2, Torino, Ilre, 1957, tab. xv. Si vedano anche CASTRONOVO, *L'industria cotoniera in*

l'abbassamento dei costi di produzione delle filature, poiché la materia prima rappresentava una delle voci di costo che maggiormente condizionava l'esercizio industriale delle filature meccanizzate<sup>60</sup>. L'incidenza della materia prima sul prodotto naturalmente decresceva man mano che il processo produttivo si inoltrava verso le fasi estreme della produzione, ma rimaneva comunque molto elevato sul costo complessivo del prodotto, con una spesa che secondo Merlini raggiungeva il 40% (secondo altre fonti comunque almeno attorno al 30%)<sup>61</sup>. Si capisce perché i Ponti, oltre ad aprire una succursale a Trieste dove si stabilì poco più che ventenne uno dei tre figli di Andrea Ponti, Francesco (1794-1874)<sup>62</sup>, avessero inviato lo stesso Francesco a New Orleans attorno al 1827 con il compito di "acquistare su quei mercati i cotone e stabilire relazioni, che successivamente assicurarono alla sua casa e a quella di Francesco Turati il primato in Italia pel commercio dei cotone"<sup>63</sup>; in seguito anche il nipote Antonio Ponti si recò in America<sup>64</sup> (dove trascorse dieci anni prima di sposare, nel 1852, Erminia Turati, figlia di Francesco).

Bisogna anche considerare che la gran parte delle tessiture disperse

*Piemonte nel secolo XIX cit.*, pp. 236-237; ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia cit.*, pp. 86, 89, 92. Fenomeno a scala internazionale, la discesa continuò nell'ultimo decennio preunitario "come è dimostrato dai prezzi del cotone sodo sulle due piazze più importanti per il rifornimento di materia prima alle manifatture lombarde, cioè Genova e Trieste", *Ibidem*, p. 92. Cfr. infine B. CAIZZI, *L'economia Lombarda durante la Restaurazione cit.*, p. 126 e ROMANO, *La modernizzazione periferica cit.*, pp. 66-67.

<sup>60</sup> CASTRONOVO, *L'industria cotoniera in Piemonte nel secolo XIX cit.*, pp. 236-239.

<sup>61</sup> Si vedano i dati di MERLINI (*Il passato, il presente e l'avvenire dell'industria manifatturiera cit.*, allegato E, pp. 89-90), ripresi e rielaborati da CAIZZI, *L'economia Lombarda durante la Restaurazione cit.*, p. 142. Secondo un "bilancio base" del 1832 della manifattura piemontese a ciclo completo dei Veglio la materia prima avrebbe inciso per il 48% sulle spese nella produzione di "filati greggi e tinti e di tessuti greggi e imbianchiti", a fronte di un 34% delle spese di manodopera. Alla manifattura d'Anney e Pont nel 1848-49 la "spesa per la materia prima" avrebbe raggiunto "solo" il 28-29%, *Ibid.*, pp. 263-264. Per il periodo postunitario cfr. i dati di R. ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda dall'Unità al 1914*, Milano, Banca commerciale italiana, 1992, pp. 203-205, che registra, fino al nuovo secolo, un'incidenza molto superiore al 30%.

<sup>62</sup> Cfr. la procura del 1° mar. 1822 all. all'atto del 26 lug. 1823, n. 373, A. Corneliani, ASM, *Notarile*, c. 50493 e l'atto 8 giu. 1855, n. 2903, V. Missaglia, ASM, *Notarile u.v.*, c. 944.

<sup>63</sup> L. LUZZATTI, *Andrea Ponti e il Risorgimento economico in Italia (1821-1888)*, in *Id. Grandi italiani. Grandi sacrifici per la patria*, Bologna, Zanichelli, 1924, p. 200.

<sup>64</sup> *Cotonificio di Solbiate*, a cura di P. Bondioli, Milano, Grafitalia, 1940, pp. 61-63.

delle zone di Gallarate e Busto Arsizio era controllata da pochi grossi imprenditori, proprietari delle fabbriche idrauliche di filatura<sup>65</sup>: i tessitori, i tintori e le altre operazioni di rifinitura dipendevano dagli importatori e dalle filature meccanizzate che detenevano un maggiore peso contrattuale. L'industria cotoniera lombarda nel suo complesso presentava dunque una sorta di struttura gerarchica che assegnava un peso determinante agli approvvigionamenti e alla filatura meccanizzata, al cui vertice si collocavano Turati e i Ponti.

Se l'abbassamento dei prezzi del greggio certamente ebbe una ricaduta positiva sul consumo di prodotti a domanda elastica come quelli di cotone e quindi determinò un ampliamento dei mercati (in un contesto di espansione più generale della domanda)<sup>66</sup>, fu soprattutto il posizionamento dell'impresa sulle fasi di approvvigionamento, filatura e commercializzazione che permise a Turati di controllare una parte notevole della produzione cotoniera lombarda.

A prima vista, sembra quasi che Turati consideri le filature idrauliche come pedine di un più ampio sistema commerciale che somiglia molto a una sorta di *Verlagssystem* aggiornato e ampliato: controlla grosse partite di cotone sodo, le fornisce in lavorazione alle fabbriche di cui è socio (Eraldo Krumm, Andrea Krumm), ad alcune imprese dotate di un proprio circuito di vendita (tra cui la Giuseppe Turati, poi acquisita), a un buon numero di filature, infine, "di altrui ragione" con cui ha stipulato degli accordi commerciali (Martin e c., Giovanni Schoch, Giovanni Galli, Borroni e Crespi, Prestini e c.; secondo l'"Eco della borsa", tab. 3, anche Costanzo Cantoni). La ditta consegna alle fabbriche la materia prima e ritira poi il semilavorato, che entra solo in parte (tra uno e due terzi) nel proprio circuito produttivo, mentre il resto viene venduto a tessitori del Lombardo-Veneto.

L'azienda occupa dunque una posizione di impresa *leader* che coordina e controlla i flussi di materia prima e la produzione esercitando, col sistema del "lavoro a fattura" e con contratti di fornitura "esclusiva", un indubbio condizionamento sulle scelte di molte imprese cotoniere. È un assetto imprenditoriale e produttivo che presenta forti analogie con quegli aggregati che gli studi di scienza dell'organizzazione economica hanno

<sup>65</sup> Cfr. il prospetto delle ditte di tessitura della provincia di Milano in FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone cit.*, pp. 31-32.

<sup>66</sup> L. TREZZI, *Crescita per poli e deindustrializzazione di aree nel ventennio preunitario*, in *Storia dell'industria lombarda*, a cura di S. Zaninelli, vol. I, *Dal Settecento all'Unità politica*, Milano, Il Polifilo, 1988, pp. 253-254; ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia cit.*, pp. 67-68.

individuato nella realtà economica italiana attuale – in particolare nelle "costellazioni di imprese"<sup>67</sup> – e che talvolta utilizzano, ancora, il *putting out*. E tuttavia, benché il modello organizzativo possa essere ricondotto, originariamente, a quello del mercante-manifattore, va sottolineato che l'imprenditore bustocco non è un semplice *Verleger* poiché sin dall'inizio è molto ben informato sugli accrescimenti di produttività ricavabili dalle innovazioni tecniche e dall'organizzazione di fabbrica e non esita ad assicurare alle filature meccaniche i mezzi finanziari necessari.

Le filature direttamente "partecipate" o possedute da Francesco Turati erano, nel 1849, almeno quattro. La prima fabbrica che produceva esclusivamente per lui era quella diretta da Eraldo Krumm a Legnano, nata nel 1830 dall'accordo tra Turati, Radice e Krumm per accrescere l'impresa di filatura "Eraldo Krom e c." (la grafia del cognome cambiò in seguito). Dopo il trasferimento delle quote di "interessenza" da Pietro Borsani e Paolo Novara ai nuovi soci Krumm, Turati e Radice, nel 1834 la società assunse la ragione sociale "Turati, Radice e Krumm" e continuò a operare con questa denominazione fino al 1845, quando la cambiò di nuovo in "Eraldo Krumm e c." e divenne una società in accomandita, pur mantenendo gli stessi soci<sup>68</sup>. La progressiva espansione dell'opificio legnanese è confermata dai carteggi del Consorzio del fiume Olona, che mostrano continui interventi all'impianto idraulico e alle ruote in concomitanza con l'aumento delle macchine e del numero dei fusi<sup>69</sup>. Nel 1835 i soci riuscirono ad acquistare il mulino vicino<sup>70</sup>, dopo aver ceduto al mugnaio proprietario "un mulino più comodo" poco più lontano, da essi

<sup>67</sup> G. LORENZONI, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino, 1990. Ma si vedano anche le tipologie di strutture di governance in M. STORPER e B. HARRISON, *Flessibilità, gerarchie e sviluppo regionale: la ristrutturazione organizzativa dei sistemi produttivi e le nuove forme di governance*, in *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, a cura di F. Belussi, Milano, F. Angeli, 1992 in particolare a p. 220-222; cfr. anche *Accordi, reti e vantaggio competitivo. Le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, a cura di G. Lorenzoni, Milano, Etas Libri, 1992.

<sup>68</sup> Cfr. gli atti del 4 giu. 1830, n. 818, e del 25 ago. 1831, n. 993, G. Carpani, ASM, *Notarile u.v.*, c. 607 e 608 e l'atto di costituzione della società in accomandita Eraldo Krumm e c. del 24 feb. 1845, n. 279, G. Bolgeri, ASM, *Notarile*, act. 2677.

<sup>69</sup> Cfr. le lettere dell'ing. G. Perego al CFO del del 25 lug. 1832 e del 9 feb. 1835, ACFO, c. 1070.

<sup>70</sup> Il diretto dominio del mulino delle Grazie al n. di mappa 1639 venne acquistato dalla società nel mag. 1833 e l'utile dominio nel mar-apr. 1835, cfr. gli atti del 20 mar. e del 10 apr. 1835, n. 3447 e n. 3456, B. Custodi, ASM, *Notarile*, c. 49591.

stessi già comprato a questo scopo<sup>71</sup>. Il potenziamento della forza motrice dello stabilimento<sup>72</sup> e i successivi interventi di ristrutturazione portarono a una trasformazione, condotta a tappe ma infine radicale, dell'antico sito dei due mulini delle Grazie<sup>73</sup>. Se nel 1830-31 la ristrutturazione iniziale del mulino (acquistato per 10.500 lire milanesi) aveva comportato per i lavori al fabbricato un esborso complessivo di 30.000 lire milanesi, con un costo dell'attrezzatura interna che non superava le 26.000 (di cui solo 15.000 erano destinate alle macchine per la battitura, cardatura e filatura), il modesto investimento iniziale si sarebbe accresciuto fino a superare le 600.000 lire di capitale alla metà degli anni Quaranta<sup>74</sup>.

La ditta di Turati e Radice si impegnava ad "alimentare il lavoro" della fabbrica diretta dal Krumm e a "impiegare tutte le attività, fornendole i cotone a filare e ricevendone i cotone filati", corrispondendole un prezzo predeterminato per il semilavorato<sup>75</sup>. Un atto successivo, del 1846, conferma il ruolo sostanzialmente subordinato della filatura: venne pattuito che "la ditta Eraldo Krumm e c. si sarebbe rifornita, nei due stabilimenti di Legnano e Carate, esclusivamente di cotone sodo di proprietà della ditta Francesco Turati e c. fino al termine della società", previsto nel gennaio 1852<sup>76</sup> ma poi tacitamente rinnovata fino al 1865. La clausola che le fabbriche dirette dai Krumm avrebbero filato cotone fornito esclusivamente da Turati sarà ribadita in tutti i contratti di società successivi, fino all'ultimo del 1870.

Alla prima impresa comune, dal luglio 1838 si aggiunse la filatura "Andrea Krumm e c." che, sempre a Legnano, sorse sul sito del vecchio mulino Isacco, già in affitto dal 1837 alla ditta Turati, Radice e Krumm. Fu costituita una società in nome collettivo nella quale figuravano Andrea Gortlob Krumm, fratello di Eraldo, Gerolamo Lualdi (che aveva

<sup>71</sup> Era il mulino situato al n. di mappa 1641 di Legnano, acquistato dalla società il 18 mar. 1835 (rogito C. Gallieni) da Giovanni Battista Varesi, cfr. l'atto 20 mar. 1835, n. 3447, B. Custodi, ASM, *Notarile*, c. 49591; cfr. anche la lettera della ditta Turati, Radice e Krumm al consorzio per la modifica delle intestazioni catastali, s.d. (ma giu. 1835), ACFO, c. 1039.

<sup>72</sup> G. Perego al CFO, 13 apr. 1838, ACFO, c. 1070.

<sup>73</sup> G. Perego al CFO, 2 mar. 1837, ACFO, c. 1070. Nel 1838 l'ingegnere descriveva il sito ove un tempo sorgevano i mulini delle Grazie come la sede di un "grandioso stabilimento" per filati di cotone, cfr. G. Perego al CFO, 13 apr. 1838, ACFO, c. 1070.

<sup>74</sup> Cfr. l'atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>75</sup> Atto 18 mag. 1842, depositato il 28 mag. 1842, n. 2914, F.M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718.

<sup>76</sup> Atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

sposato nel 1827 la sorella di Turati, Perronilla) e Francesco Radice, fratello di Andrea. In realtà l'opificio dipendeva dalle risoluzioni di Francesco Turati ed Eraldo Krumm, che si riservarono la facoltà di sollevare Andrea dall'incarico direttivo in ogni momento, senza alcun obbligo di spiegazione, ponendo eventualmente al suo posto uno dei figli di Eraldo, Pietro<sup>77</sup>. Inoltre Eraldo si faceva garante della solvibilità del fratello. Nel 1846 la società si trasformò in accomandita e Francesco Turati divenne socio accomandante al posto di Radice, sovvenzionando "l'acquisto di altre macchine" e "varie migliorie"<sup>78</sup>. Nel 1849, alla morte di Gerolamo Lualdi, Turati ne acquisì la quota di accomandita giungendo a possedere pertanto i due terzi del capitale della società<sup>79</sup>. Ma l'aspetto per noi più importante è che anche in occasione del rinnovo dei patti societari – con validità fino all'11 novembre 1866 – si precisava che "lo scopo della società continua[va] ad essere la filatura del cotone e la società stessa si obbliga[va] a continuare a filare per conto della Casa Francesco Turati di Busto, finché alla medesima parerà e piacerà di fornirle le materie greggie ai prezzi di manodopera attualmente in corso"<sup>80</sup>.

Nel 1845 Turati acquistò lo stabilimento di filatura di Carate Brianza, che fu assorbito dalla ditta "Eraldo Krumm e c." e affidato alla direzione del giovane Pietro Krumm<sup>81</sup>. In questa occasione il commerciante bustese mostrò la sua prontezza e accortezza negli affari, assicurandosi a buon prezzo un opificio "ancora attivissimo e in ottimo essere", inserito in una zona di grande diffusione della tessitura domestica, ma disgraziatamente coinvolto nel fallimento della ditta Sperati, Bazzoni e c. di Milano che ne era proprietaria. Essendo uno dei maggiori creditori<sup>82</sup> e grazie alla reputazione di cui godeva, la "comunione" dei creditori si affidò a lui (e ai due delegati Antonio Salterio e Francesco Marietti) per la liquidazione, soprattutto allo scopo di trovare un acquirente per la filatura sul fiume Lambro<sup>83</sup>. Nel corso della crisi, i soci della ditta, che era ormai

<sup>77</sup> *Ibid.*

<sup>78</sup> *Ibid.*

<sup>79</sup> Atto 7 mar. 1858, n. 2941, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2702.

<sup>80</sup> *Ibid.*

<sup>81</sup> Atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>82</sup> Turati era in credito per la somma di 88.156 lire milanesi; gli altri maggiori creditori (o procuratori) erano Salterio (50.632 lire, più 68.000 come procuratore), Marietti (162.726 lire come procuratore), Ponti (61.105 lire), cfr. la scrittura del 23 nov. 1844 allegata all'atto 26 nov. 1844, n. 588, F. Triaca, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1089.

<sup>83</sup> Scrittura del 23 nov. 1844 allegata all'atto 26 nov. 1844, n. 588, F. Triaca, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1089.

"prossima a trovarsi deficiente di cotone da lavorare", stipularono un contratto con la Turati e Radice "per lavoro a fattura almeno per sei mesi a prezzo di reciproca convenienza, il che assicura[va] al detto stabilimento un reddito netto mensile almeno di lire duemilaseicento"<sup>84</sup>. La fabbrica, valutata 587.969 lire milanesi, fu posta all'asta, ma "per mancanza di competitori" – così si legge – si dovette accettare l'offerta di 282.000 lire (al di sotto della soglia minima di 300.000 stabilita dai creditori in un primo tempo) avanzata dalla ditta Eraldo Krumm e c. di Legnano: in realtà, fu Turati stesso a finanziare l'acquisizione<sup>85</sup>.

Anche il rilancio dello stabilimento, che naturalmente si impegnava a filare, in via esclusiva, cotone fornito da Turati, fu realizzato con investimenti di un certo rilievo per il rinnovo dei macchinari e dell'edificio sostenuti dalla stessa ditta Turati e Radice. Si installarono "quattro macchine così dette thorsteles ed accessori pervenute da Manchester" e furono commissionate alla ditta Escher Wyss di Zurigo sette *mule-jennies* "e relative di preparazione, non che dodici macchine dette cardes ed altro in costruzione nello stabilimento stesso". Per ospitare i nuovi macchinari anche l'opificio fu ristrutturato elevando il fabbricato di un piano; negli anni seguenti furono aggiunti un reparto di tessitura e uno di tintoria dei tessuti<sup>86</sup>. Il capitale sociale della ditta Eraldo Krumm e c., con l'assorbimento della nuova filatura, passò da 630.000 a 990.000 lire milanesi<sup>87</sup>. Dopo il ritiro definitivo di Radice (1849), Turati mantenne il suo ruolo di socio accomandante della società di filatura Eraldo Krumm (fabbriche di Legnano e Carate, gerente E. Krumm col 50% di capitale) fino al 1865, con una quota di capitale pari alla metà<sup>88</sup>.

Secondo Alberto Errera, l'anno successivo, nel 1846, Turati avrebbe fondato a Montorio, sul canale Fibio, a tre miglia da Verona, la prima fabbrica meccanizzata di filati localizzata nel Veneto (l'unica altra grande filatura del nord-est era quella friulana di Torre, presso Pordenone), uno stabilimento che avrebbe avviato la produzione nel 1847-48; "ma le molte vicende a cui soggiacque gli tolsero, per lungo tratto di tempo, di reg-

<sup>84</sup> *Ibidem*.

<sup>85</sup> Atto di vendita del 4 ott. 1845, n. 705, F. Triaca, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1091. La somma per l'acquisto "fu effettivamente versata dalla cessata ditta Turati e Radice" e dalla stessa ditta furono fatti altri "esborsi", che ammontarono complessivamente a 294.452 lire milanesi, cfr. l'atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>86</sup> Atto 25 mar. 1865, n. 4701/796, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719.

<sup>87</sup> Atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>88</sup> Atto 29 gen. 1865, n. 4654/749, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719.

gere alle altrui concorrenza"<sup>89</sup>. Non si può affermare con certezza che la fondazione dell'opificio fosse opera del Turati stesso; a tutt'oggi sappiamo soltanto che a metà degli anni Cinquanta la fabbrica era divenuta di proprietà della società Martin, Grossmayer e c., che si giovava di sovvenzioni e capitali del Turati<sup>90</sup> (e con un rapporto che, forse, era analogo a quello stabilito con Eraldo Krumm); la filatura venne riacquistata all'asta da Turati stesso nel 1860 e rimase di sua proprietà fino alla sua morte<sup>91</sup>. Lo stabilimento, con 250 operai e "provvisto di due motori idraulici della forza complessiva di 70 cavalli", raggiunse quasi 10.000 fusi nel 1854-56<sup>92</sup>. Dal 1857 al 1861 "acquistò una vita migliore" e alla fine degli anni Sessanta "gareggiava[va] coi migliori istituti; e produce[va] 150.000 pacchetti di filati all'anno"<sup>93</sup>. Nei primi anni Sessanta, "per superare la crisi d'America si tentò di combinare colla fabbricazione dei filati quella pure dei tessuti" e si costruirono una cinquantina di telai a mano per produrre fustagni, ma il tentativo fallì e le macchine furono rinviate in Lombardia<sup>94</sup>. Lo stabilimento di Montorio, in seguito noto come Cotonificio Turati, costituirà nei primi anni del Novecento il nucleo originario di una delle maggiori imprese di filatura italiane del xx secolo (con numerosi stabilimenti sparsi nell'Italia settentrionale), il "Cotonificio Francesco Turati", dal 1928 Cotonificio Vittorio Olcese<sup>95</sup>.

<sup>89</sup> A. ERRERA, *Storia e statistica delle industrie venete*, Venezia, Antonelli, 1870, p. 278. Ci si riferisce con ogni probabilità ai problemi connessi alle lotte quarantottesche e alla guerra del 1848-1849 che, tra l'altro, accrebbe la crisi finanziaria della Turati e Codecà.

<sup>90</sup> Archivio dell'Anagrafe del Comune di Milano, fascicolo personale di Francesco Antonio Turati. La ditta Martin, Grossmayer e c., rappresentata da Francesco Martin, rilevò negli anni Cinquanta la filatura da Antonio Rederer e Giacomo Gisinger, che avevano acquistato gli originari siti di mulino ed eretto i nuovi fabbricati negli anni Quaranta del secolo, cfr. i registri dei trasporti d'estimo del comune di Montorio conservati nell'Archivio di Stato di Verona, *Catasto austriaco (registri)*.

<sup>91</sup> Cfr. i registri dei trasporti d'estimo del comune di Montorio cit. e la dichiarazione di successione relativa a Francesco Turati, ASM, *Successioni*, c. 58, fald. 119, pr. 44.

<sup>92</sup> G. ZALIN, *Tra promozione esogena e iniziativa endogena. I distretti cotonieri del Friuli (1840-1929)*, in *Le vie dell'industrializzazione europea* cit., pp. 656-657; *Statistica del cotonificio in Italia*, "Annali universali di statistica", serie III, vol. XIX (1858), p. 268.

<sup>93</sup> ERRERA, *Storia e statistica delle industrie venete* cit., p. 278.

<sup>94</sup> *Ibidem*.

<sup>95</sup> Vittorio Olcese, allora tecnico e direttore dello stabilimento "Feltrinelli e c." di Campione, fondò, su proposta degli eredi di Turati (il figlio Ernesto e i nipoti Emilio e Vittorio) nel 1904 una società che assorbì il cotonificio Francesco Turati di

Nel 1849, infine, l'imprenditore bustocco rilevò la filatura di Castellanza fondata, all'inizio degli anni Quaranta da suo zio Giuseppe Turati e dal figlio Pietro<sup>96</sup>. Dopo la morte di quest'ultimo la fabbrica passò ai figli, i fratelli Luigi e Donato Turati che stabilirono una società con Angelo Codecà<sup>97</sup>. Ma nel luglio 1848, a causa della guerra che rendeva "inesigibili i crediti verso i negozianti delle provincie venete e di quelle di Mantova" la ditta fu posta in liquidazione. Fortemente indebitata (in verità sin dalla nascita) con Francesco Turati della somma di 320.000 lire per crediti e merci da lui forniti, la filatura gli venne venduta per 431.727 lire milanesi. Pare che egli pensasse inizialmente di "realizzare", versando "l'eccedenza del ricavo" ai parenti comproprietari, ma in seguito lo stabilimento di Castellanza venne mantenuto e inserito nella sua struttura commerciale-industriale sotto la guida, sin dagli anni Cinquanta, di un altro figlio di Eraldo, Luigi Krumm. A Luigi Turati, nel frattempo, egli affidò la direzione della casa filiale di Bergamo<sup>98</sup>.

Nel caso di accordi con le fabbriche di filatura, dunque, la forma societaria che di preferenza veniva adottata era la società in accomandita, nella quale Turati, all'apparenza, si riservava il ruolo di semplice finanziatore. Secondo la normativa in vigore all'epoca il socio accomandante

Montorio Veronese e avviò uno stabilimento a Cogno. Con le acquisizioni successive, i 50.000 fusi del 1904 divennero 468.000 nel 1939, cfr. *Il cotonificio Vittorio Olcese nelle sue origini, nelle sue vicende e nella sua attualità*, Milano, Bestetti, 1939. Il cotonificio Vittorio Olcese oggi detiene il 25% del mercato europeo di filati colorati e melange e il 60% di quello italiano.

<sup>96</sup> Cfr. la "perizia della casa con molino sul fiume Olona, posta nel comune di Castellanza", 6 set. 1839, dell'ing. Giovanni Battista Introini, allegato all'atto 20 ott. 1840, n. 3940, B. Custodi, ASM, *Notarile*, c. 49594; le lettere di G. Perego al CFO, 20 giu. 1842, 6 e 15 nov. 1845, tutte in ACFO c. 1207; il "Prospetto annuale dello stabilimento di filati di cotone della Ditta Giuseppe Turati e figlio Pietro in Castellanza dal 1 nov. 1843 al 31 ott. 1844", Finanzarchiv Wien, *Bankale Acten*, fasc. 3/10, n. 369, mar. 1846, prospetti sul movimento industriale delle filature di cotone nelle province lombarde nell'anno 1844, trasmessi dal Magistrato Camerale lombardo alla I. R. Camera Aulica di Vienna.

<sup>97</sup> Sulle vicende della filatura di Giuseppe Turati e figlio Pietro (poi Fratelli Turati e Codecà) si vedano anche i seguenti atti: scrittura 26 mar. 1839, allegata alla voltura d'estimo del comune di Busto n. 10726, Archivio di Stato di Varese; atto 20 ott. 1840, n. 3940, B. Custodi cit.; atto 31 mag. 1843, n. 46, Giacinto Zani, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1918; atto 26 giu. 1847, n. 1688, G. Locati, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2808; atto 5 mar. 1848, n. 663, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2682; atto 5 feb. 1849, n. 2059, G. Locati, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2810.

<sup>98</sup> Allegato 1 all'atto 5 feb. 1849, n. 2059, G. Locati cit.; atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683.

non poteva in alcun modo ingerirsi negli affari di gestione dell'azienda – neppure con delega speciale – poiché egli rischiava solo il capitale versato e non il patrimonio personale<sup>99</sup>. In realtà, il doppio ruolo di accomandante e di committente (o di fornitore esclusivo di materia prima) permise all'imprenditore bustocco di condizionare fortemente le scelte commerciali e produttive delle filature senza assumerne la gerenza e mettere a repentaglio il proprio patrimonio, aggirando in tal modo, di fatto, la legislazione vigente.

Pur configurandosi come un rapporto di dipendenza verso il committente, gli accordi con le filature meccaniche comportavano una convenienza reciproca: coordinando una rete commerciale-industriale estremamente flessibile, nei periodi di espansione del mercato Turati ampliava i propri "confini organizzativi" e non era costretto, oltre un certo limite, a impegnare grossi capitali in immobilizzazioni e, se necessario, poteva ammortizzare per tempo le congiunture negative variando accordi e ordinativi; la fabbrica di filatura, dal canto suo, lavorando su commessa e assicurandosi contemporaneamente la fornitura del cotone sodo a un prezzo determinato, trovava un partner affidabile e duraturo e un acquirente certo per il proprio prodotto. Nel contempo, l'imprenditore bustocco garantiva una produzione "minima" alle proprie fabbriche di filatura, che faceva lavorare a pieno ritmo, assicurando un costante e adeguato rifornimento ai propri telai di Busto. Ma, soprattutto, Turati sembra interessato a mantenere rapporti stabili, duraturi e di reciprocità anche con le fabbriche "di altrui ragione" che lavorano "a fattura", sia per incrementare il vantaggio competitivo costruito posizionandosi sul "fattore chiave" della materia prima, sia per riservarsi maggiori opportunità di scelta in situazioni d'incertezza. Inoltre, essendo la rete di rapporti piuttosto estesa ma comunque non illimitata, la conoscenza e il rapporto diretto con tutte le maggiori imprese del settore costituiva una formidabile barriera all'ingresso di nuovi operatori non graditi.

<sup>99</sup> Il Codice di commercio era ancora quello del cessato Regno d'Italia, in vigore dal 1° set. 1808, e prevedeva "all'art. 27 che il socio accomandante non può fare alcun atto d'amministrazione, né essere impiegato per affari della Società, né meno in forma di procura, disponendosi nel seguente art. 28, che in caso di contravvenzione il socio accomandante è obbligato solidalmente coi soci in nome collettivo per tutti i debiti e le obbligazioni della Società", cfr. il *Rapporto della Camera di commercio e d'industria della provincia di Milano* cit., Milano, 1854, p. 11. La Camera richiese più volte senza esito, negli anni Cinquanta, l'istituzione della società in accomandita per azioni, *ibid.*, pp. 10-13.

4. *La tessitura*

Non meno duttile era l'organizzazione data alla tessitura che a sua volta alimentava una struttura distributiva che offriva stoffe "d'ogni genere, come doblotti damascati candidi ed a colore d'ogni altezza, ad uso di mobili, tappeti, coperte da letto [...] stoffe da pantaloni, cannetré, tele, fasce, fustagni tinti e stampati"<sup>100</sup>. Almeno a partire dal 1844 erano in produzione ventiquattro telai meccanici nello stabilimento diretto da Eraldo Krumm a Legnano<sup>101</sup>, 34 telai *jacquard* erano accentrati a Busto in un apposito locale sin dagli anni Trenta<sup>102</sup> e anche a Carate furono aggiunti, presumibilmente nei primi anni Cinquanta, reparti di tessitura e tintoria<sup>103</sup>. Ma il "nerbo" della tessitura restarono a lungo i telai a domicilio che assicuravano una flessibilità estrema e che, nel 1849, Turati calcolava in un numero variabile da 900 a 1.300 a seconda della congiuntura<sup>104</sup>.

Tuttavia anche i telai a mano, sia a domicilio che accentrati, furono dotati da Turati, nel corso degli anni Cinquanta, di un'importante innovazione, il cosiddetto sistema "a regolatore", che implicava il rinnovamento degli strumenti e delle modalità di lavoro. Nel 1857, Antonio Ponti informava che "molti telai a tale sistema" funzionavano "da qualche anno presso alcune ditte che fabbrica[va]no stoffe di cotone nei comuni di Castellanza, Legnano, Busto ed immediati dintorni" ma secondo l'imprenditore gallaratese l'applicazione del nuovo dispositivo non era possibile sui telai comunemente usati dai contadini, che dovevano essere sostituiti con altri più aggiornati; inoltre, l'utilizzo del telaio a regolatore esigeva delle cognizioni meccaniche che, seppur non complesse, richiedevano l'intervento di un tecnico per istruire i tessitori<sup>105</sup>. Nel 1861 la ditta Turati si serviva già di 820 telai "semimeccanici", ovvero "a regolatore prussiano", mossi a mano, dava lavoro nel complesso a 1.750 lavoratori ed era ancora, con ampio distacco, la più grande impresa di tessitura di Busto Arsizio e tra le maggiori in Lombardia per quantità e valore della produzione tessile. Infatti in un prospetto redatto dalle case "manifattrici" per la statistica ministeriale, l'impresa raggiungeva un

<sup>100</sup> Turati e Radice ditta cit.

<sup>101</sup> Atto 24 feb. 1845, n. 279, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2677; Turati e Radice ditta cit.

<sup>102</sup> ALI, *Concorsi in specie A-Z*, vi, 07/d, 159; Turati e Radice ditta cit.; FRATTINI, *Sulla filatura e tessitura del cotone* cit.

<sup>103</sup> Atto 25 mar. 1865, n. 4701/796, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719

<sup>104</sup> Atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683.

<sup>105</sup> Antonio Ponti alla Camera di commercio di Milano, 1 mag. 1857, ACCM, c. 67, fasc. 31/a.

prodotto lordo del valore di 1.204.000 lire; la ditta Luigi Candiani di 437.400; quella di Luigi Ottolini di 212.000; le ditte Introini e Lualdi di 175.000; la Pasquale Pozzi di 159.000<sup>106</sup>. Oltre a una trentina di telai sistemati nello stabilimento di Busto, circa 500 erano in funzione al domicilio dei tessitori all'interno del borgo, il resto disperso nei diversi paesi del circondario<sup>107</sup>. Ma nel 1863 Turati, benché in piena crisi di approvvigionamento dei cotonati sodi, edificò un nuovo ampio stabilimento di tessitura in via Cascina Buon Gesù a Busto Arsizio, un grande edificio, costruito "con il palese intento di creare un'immagine adeguata alla potenza economica della ditta"<sup>108</sup>. Anche se due anni dopo, contestualmente alla riorganizzazione dei suoi affari nell'Alto Milanese, lo stabile fu trasferito alla ditta Eraldo Krumm e c.<sup>109</sup>, anche questa iniziativa sembra testimoniare, almeno nelle intenzioni, una volontà di sviluppo anche nella fase di tessitura. Erano gli stessi anni in cui egli tentava, senza riuscirci, di introdurre una cinquantina di telai, seppure non meccanici, a Montorio Veronese<sup>110</sup>.

Alla luce del quadro delle attività imprenditoriali sin qui delineato, sembra poco fondato sostenere che la mancata meccanizzazione della tessitura fosse originata, almeno nel caso di Turati, dal timore di investimenti rischiosi. Se non si può certo negare che il sistema domestico, pur integrandosi con la fabbrica (la "seconda protoindustrializzazione"<sup>111</sup>),

<sup>106</sup> Prospetto riassuntivo del 1863, Archivio municipale di Busto Arsizio (AMBU), c. 251.

<sup>107</sup> Cfr. il quadro di risposta per la statistica ministeriale sull'industria manifattrice del 26 ago. 1863, con dati riferiti al 1861, AMBU, c. 251; il "prospetto" del 1868 (ma postdatato), AMBU, c. 251; l'atto 29 gen. 1865, n. 4654/749, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719; la lettera di Antonio Ponti alla Camera di commercio di Milano, 1 mag. 1857, ACCM, c. 67, fasc. 31/a.

<sup>108</sup> V. FERRE, *L'architettura del cotonificio a Busto Arsizio*, in *Archeologia industriale. Indagini sul territorio in Lombardia e Veneto*, a cura di F. Barbieri e A. Negri, Milano, Unicopli, 1989, p. 122. Il disegno del progetto originale è riportato a p. 123. Nella domanda alla giunta municipale Turati si mostra consapevole della buona qualità anche architettonica della fabbrica "lusingandosi" scrive, "che non vi saranno eccezioni a farsi, perché è piuttosto decoroso come fabbricato d'uno stabilimento di lavoro", AMBU, c. 202, 1863.

<sup>109</sup> Atto 29 gen. 1865, n. 4654/749, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719.

<sup>110</sup> ERRERA, *Storia e statistica delle industrie venete* cit., p. 278.

<sup>111</sup> È l'espressione utilizzata dagli storici francesi (Chassagne, Bergeron, ma soprattutto si veda D. TERRIER, *Les deux âges de la proto-industrie. Les tisserands du Cabréis et du Saint-Quentin, 1730-1880*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1996) per indicare lo sviluppo del sistema domestico nel XIX secolo in concomitanza o connessione con la fabbrica.

non consentisse sostanziali incrementi di produttività e offrisse pochi spazi ai miglioramenti tecnologici, tuttavia bisogna anche considerare che questo "dualismo" produttivo caratterizzò anche paesi europei più avanzati come la Francia<sup>112</sup> e la Svizzera<sup>113</sup>. La fondazione della fabbrica non ebbe, insomma, come conseguenza la scomparsa del lavoro a domicilio, ma anzi ne accrebbe – soprattutto in una prima lunga fase – le dimensioni. Nel tessile, in particolare, fabbrica, laboratorio e produzione domestica rimasero interdipendenti, poiché la meccanizzazione interessò solo alcune fasi del ciclo produttivo (soprattutto la cardatura e la filatura), un fenomeno generalizzato in tutta Europa, ma di dimensioni molto rilevanti nella stessa Inghilterra della prima metà dell'Ottocento<sup>114</sup>.

Alla possibilità di dimensionare di volta in volta, a seconda delle esigenze di mercato, la produzione (una flessibilità estrema del sistema domestico già sottolineata a suo tempo dalla Deane<sup>115</sup> e, per la Lombardia, descritto da Roberto Romano a proposito della tessitura Caprotti<sup>116</sup>), occorre aggiungere, nel caso dell'Alto Milanese, la scarsità di forza motrice adeguata ricavabile dal fiume Olona (così come dal Lambro). Benché fin dal 1840 fosse introdotta una turbina da Giovanni Schöch a Castiglione<sup>117</sup>, due anni dopo la prima Poncelet da Costanzo Cantoni a Legnano<sup>118</sup> e, in generale, si assistesse a un diffuso ammodernamento dei motori idraulici, la forza sviluppata dai singoli impianti rimase limitata (nessuno

<sup>112</sup> L. BERGERON, *La via francese all'industrializzazione: studi, ipotesi, prospettive*, in *Le vie dell'industrializzazione* cit., p. 244 e sg.; CHASSAGNE, *Le coton et ses patrons. France, 1760-1840* cit., p. 359 e sg.; P. CAYEZ, *Aspetti dello sviluppo industriale in Francia nell'Ottocento, in La rivoluzione industriale tra il Settecento e l'Ottocento*, a cura di Luciano Segreto, Milano, Arnoldo Mondadori, 1984, p. 84; TERRIER, *Les deux âges de la proto-industrie* cit.

<sup>113</sup> Cfr. VEYRASSAT, *Négotiants et fabricants dans l'industrie cotonnière suisse* cit., pp. 7-14, secondo cui l'industria domestica svizzera occupava, negli anni 1840-1850 tra il 65 e il 69% dei lavoratori.

<sup>114</sup> Cfr. l'introduzione di D.T. Jenkins al volume *The Textile industries* cit. e soprattutto D. BYTHELL, *The Hand-loom Weavers in the English Cotton Industry during the Industrial Revolution: some problems*, "The Economic History Review", 2<sup>nd</sup> series, vol. xvii, n. 2 (dic. 1964).

<sup>115</sup> P. DEANE, *La prima rivoluzione industriale*, Bologna, Il Mulino, 1980 (ediz. orig. Cambridge 1965), pp. 129-130.

<sup>116</sup> ROMANO, *I Caprotti* cit., pp. 77-78.

<sup>117</sup> ACFO, c. 1213, Perego al Consorzio e c. 1211; G. ROSSETTI, *Sulle ruote idrauliche delle turbine di Fourneyron. Memoria dell'ingegnere G. R.*, Milano, Luigi di Giacomo Pirola, 1841, p. 6.

<sup>118</sup> ACFO, c. 1182, Carlo Riva Finoli al consorzio, 27 marzo 1847; ACFO, c. 1253, G. Perego al consorzio, 5 apr. 1844.

superava i 40 cavalli) e quindi inadatta a muovere le macchine più aggiornate ma più "pesanti" come i *self-acting* o i telai meccanici. Questi ultimi, inoltre, consentivano un'insoddisfacente crescita di produttività<sup>119</sup>, che forse non compensava adeguatamente l'investimento: un telaio meccanico, nel 1872, mediamente aveva un costo di 2.000 lire e forniva una produzione giornaliera doppia rispetto a quello a mano che ne costava 200<sup>120</sup>, e nel primo decennio postunitario lo stesso telaio a regolatore avrebbe richiesto un impegno finanziario sensibilmente inferiore<sup>121</sup>. Si può immaginare quali oneri finanziari, di ammortamento e di manutenzione avrebbe comportato per le imprese una meccanizzazione rapida della tessitura, soprattutto se si considera che da immobilizzi fissi di tale dimensione sarebbe conseguita, rispetto al telaio a mano, una forte rigidità produttiva, obbligando le ditte ad assumersi rischi probabilmente eccessivi. Del resto, un imprenditore di cui è nota la grande risolutezza come Eugenio Cantoni e che sostiene, davanti al Comitato per l'inchiesta industriale del 1872, l'introduzione "su grande scala del telaio meccanico" e che "bisogna abolire il telaio a mano"<sup>122</sup>, guida un'impresa che fa lavorare per proprio conto 1.500 telai a domicilio ancora nel 1873<sup>123</sup>. Negli stessi anni la piemontese Annecy e Pont, che pur disponeva di 700 cavalli ottenuti da un

<sup>119</sup> Lettera di Turati alla Camera di commercio di Milano, 27 feb. 1856, ACCM, c. 67, fasc. 31/a. Ancora nel 1872 il rappresentante della piemontese Annecy e Pont riferì al Comitato dell'inchiesta industriale che "la produzione media giornaliera di un telaio meccanico ascendeva a circa 20 metri; mentre quella del telaio a mano è di circa la metà", *Atti del Comitato dell'inchiesta industriale. Deposizioni scritte*, cat. 8, § 2 (tessitura del cotone), p. 7. Secondo la deposizione del sig. Mair di Verona il telaio meccanico offriva un vantaggio del 30% su quello a mano, *Ibidem*, cat. 8, § 2 (tessitura del cotone), p. 15.

<sup>120</sup> *Atti del Comitato* cit., *Parte orale*, vol. 4, cat. 8, § 1-2-3, adunanza 25 sett. 1872 a Milano, deposizione di Eraldo Krumm.

<sup>121</sup> Secondo ROMANO, *I Caprotti* cit., p. 72 e nota 74, "il prezzo dei telai regolatori, nel decennio postunitario, variava dalle 25 lire (probabilmente per telai usati) alle 50-60 lire", pur toccando i "livelli eccezionali" di 57 o 110 lire in casi particolari.

<sup>122</sup> *Borghesia industriale in ascesa* cit., p. 113. L'intervento di Eugenio suscitò la critica, quasi risentita, di Eraldo Krumm che sostiene che il telaio a mano era ancora conveniente (deposizione citata alla nota precedente). Gli industriali stimavano che all'epoca "il decimo circa del prodotto in tessuti [veniva] dai telai meccanici e 9/10 dai telai a mano", *Risposte di un gruppo d'industriali cotonieri Lombardi presieduto dal barone Eugenio Cantoni*, *Atti cit.*, *Deposizioni scritte*, vol. 2, *Allegati* alla cat. 8, § 1, 2 e 3, *Cotoni*, p. 4.

<sup>123</sup> *Processo verbale della Assemblea straordinaria del 23 gen. 1873*, Milano, s.d., p. 25, citato in ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda* cit., p. 19.

motore idraulico e 120 a vapore, dichiarò che, accanto ai 662 telai meccanici, occupava 300 telai a mano e a domicilio<sup>124</sup>. L'organizzazione dell'impresa, la sua concentrazione in un unico edificio o la decentralizzazione e persino l'utilizzo del sistema domestico sono imposti dalla ricerca di un equilibrio tra mercati, costo della manodopera e tecnologie produttive disponibili (a loro volta condizionate dalle disponibilità energetiche). Nel nostro caso l'introduzione graduale, certamente lenta e ritardata, di telai meccanici non appare un riflesso conservativo ma una scelta razionale — di Turati e di altri coronieri — in equilibrio con il ritmo di sviluppo dei mercati lombardo-veneti preunitari. Sembra da escludere — anche per quanto si è detto sin'ora — che ci si ritraesse dal rischio d'impresa, salvo dimostrare che l'adozione più generalizzata del telaio meccanico, con i suoi alti costi iniziali e di gestione, avrebbe permesso, all'epoca, profitti maggiori<sup>125</sup> e una maggiore capacità di fronteggiare le fluttuazioni dei mercati.

### 5. Le risorse umane

I depositi e le case filiali di Busto, Pavia, Bergamo, Brescia, Verona, Mantova furono diretti da uomini di fiducia, spesso familiari, come Giovanni Pigna, Giuseppe Lualdi<sup>126</sup>, Antonio Radice<sup>127</sup>, Benedetto Milani<sup>128</sup>,

<sup>124</sup> *Atti del Comitato cit., Deposizioni scritte*, vol. 2, cat. 8, § 2 (tessitura del cotone), p. 7.

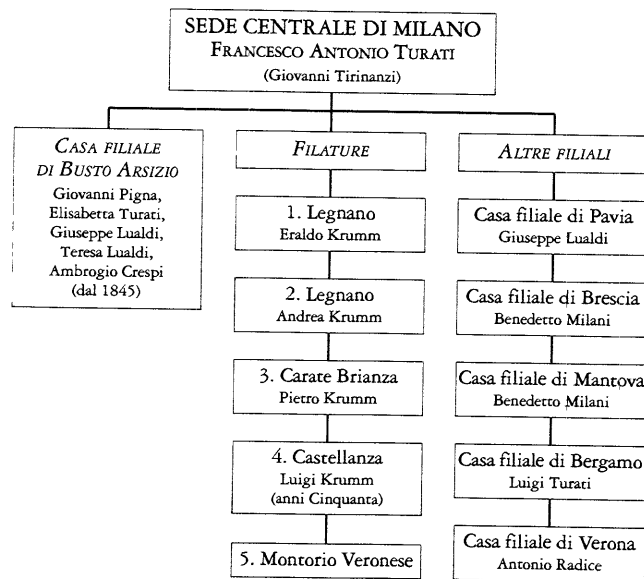
<sup>125</sup> Faccio mie le osservazioni di CAYEZ, *Aspetti dello sviluppo industriale in Francia* cit. Ma si veda soprattutto CHASSAGNE, *Le coton et ses patron* cit., p. 368.

<sup>126</sup> Giuseppe Lualdi di Giovanni era il marito di Teresa Lualdi, figlia di Gerolamo e Petronilla Turati. Dal 1842 al 1849 Giuseppe lavorò a Busto alle dipendenze di Giovanni Pigna e si occupò dei "soliti viaggi a Pavia" per le vendite, cfr. la scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718 e l'atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2683. Cfr. anche l'atto di procura del 3 feb. 1846 stipulato in suo favore da Turati per le sedi di Busto e Pavia, ACCM, *Registro ditte*, c. 101, *ad vocem*.

<sup>127</sup> Dal 1842 al 1849 Antonio Radice fu responsabile della casa filiale di Verona, cfr. la scrittura 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718 e l'atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2683. Cfr. anche l'atto di procura del 3 feb. 1846 per la sede di Verona, ACCM, *Registro ditte*, c. 101, *ad vocem*.

<sup>128</sup> Nel 1842 Benedetto Milani si recava abitualmente a Brescia e a Mantova e nel 1849 era ormai domiciliato a Brescia, cfr. la scrittura del 18 mag. 1842 all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718 e l'atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2683. Cfr. anche l'atto di procura del 3 feb. 1846 per le sedi di Brescia e Mantova, ACCM, *Registro ditte*, c. 101, *ad vocem*.

Tavola 2 — Organigramma della ditta Turati negli anni Quaranta.



Ambrogio Crespi<sup>129</sup>, Luigi Turati<sup>130</sup>.

Alla direzione della casa filiale più importante, quella di Busto, che dal 1849 si occupò sia dei rapporti con gli opifici di filatura che della fabbricazione dei tessuti e della loro vendita, Turati pose Giovanni Pigna (coadiuvato inizialmente dalla moglie Elisabetta Turati, sorella dello stesso Francesco). Nel 1840, dopo il trasferimento della sede principale a

<sup>129</sup> Ambrogio Crespi venne assunto dopo il 1842 come aiuto nella "tenuta dei registri" per la casa di Busto "ed all'occorrenza" in qualunque altra operazione necessaria, cfr. l'atto 24 feb. 1845, n. 279, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2677.

<sup>130</sup> Luigi Turati, del fu Pietro, venne delegato nel 1849 a rappresentare la casa filiale di "Bergamo e suoi contorni", delega del 5 mar. 1849, n. 783, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.u.*, c. 2683.

Milano, il Pigna assunse la responsabilità della cassa e la direzione della filiale bustocca, rimanendo uno dei più stretti collaboratori di Turati<sup>131</sup> che gli assegnerà, a partire dal 1849, la quota del 20% degli utili realizzati annualmente dalla casa bustocca (quando aveva già accumulato oltre mezzo milione di competenza capitale). Braccio destro del Pigna – ma con una posizione comunque subordinata – era Giuseppe Lualdi, anch'egli con il concorso iniziale della moglie (e cugina) Teresa Lualdi, figlia di Gerolamo Lualdi e Petronilla Turati<sup>132</sup>. Dopo aver guadagnato all'interno dell'azienda una "competenza capitale" di oltre 250.000 lire (tab. 4), Giuseppe lasciò la ditta nel 1852<sup>133</sup> per rilevare, insieme al cognato Ercole Lualdi<sup>134</sup> – il futuro imprenditore e deputato del collegio di Busto, protagonista delle battaglie in senso protezionistico del cotonificio nazionale postunitario – la filatura di S. Eufemia presso Brescia<sup>135</sup>.

<sup>131</sup> Atto 24 feb. 1845, n. 279, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2677; scrittura 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718. Cfr. anche l'atto di procura del 3 feb. 1846 per la sede di Busto, ACCM, *Registro ditte*, c. 101, *ad vocem*.

<sup>132</sup> Le donne erano da sempre attivamente coinvolte nelle attività di "negozio". La moglie di Giuseppe, Teresa Lualdi, coadiuvò la zia Elisabetta Turati (moglie del Pigna) nella direzione del "fondaco di fabbricazione" di Busto fino al 1849. Per la madre di Francesco, Anna Maria Crespi, e per sua zia Angela Turati, era previsto un "conveniente mantenimento cioè cibarie e servizio in contemplazione dell'opera che esse vorranno volontariamente prestare a sussidio di quella azienda", cfr.: la scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718; l'atto 7 mar. 1845, n. 285, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678; l'atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683.

<sup>133</sup> Notificazione di Francesco Turati alla Camera di commercio di Milano, n. 549, 10 apr. 1852, ACCM, *Registro ditte*, scar. 174.

<sup>134</sup> Ercole Lualdi era il fratello di Teresa e quindi nipote di primo grado di Francesco Turati. Suo padre, Gerolamo (socio della ditta Andrea Krumm) godeva della "assistenza", cioè dell'appoggio commerciale di Turati (scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718) nella sua attività di commercio in cotonerie esercitata a Milano con la moglie Petronilla Turati. Nel 1849, alla morte del padre, il giovane Ercole – già associato all'attività con la quota di un terzo sin dal 1846 – assumerà la guida dell'azienda di famiglia che intratteneva importanti rapporti d'affari col Turati stesso, come risulta dall'inventario del 31 gen. 1849, all. all'atto 13 nov. 1849, n. 921, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2684, che registra un credito verso Turati di 43.000 lire mil. circa. Cfr. G. SCHIANNINI e C. SIMONI, *L'acqua e il cotone. Ercole Lualdi e i fratelli Schiannini nell'archivio di una famiglia cotoniera*, "Storia in Lombardia", n. 1 (1992), pp. 71-95.

<sup>135</sup> Atto di acquisto della filatura, 31 mar. 1852, n. 1358, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2688.

La cura dei registri contabili della ditta bustocca, degli affari, delle vendite e degli incassi, pur sempre sotto il controllo del Pigna, fu affidata ad Ambrogio Crespi, anch'egli ricompensato con una percentuale sugli utili.

Benedetto Milani, figlio primogenito del negoziante di cotone bustocco Giovanni Battista, si occupò delle vendite nell'area del bresciano e del mantovano, stabilendosi definitivamente a Brescia dal 1849<sup>136</sup>. Il fratello minore di Benedetto Milani, Luigi, ricoprì presso la ditta Francesco Turati di Busto, certamente tra gli anni Quaranta e Cinquanta, la carica di direttore generale e "maestro di filatura e tessitura" e fu per questo insignito di un premio dalla Società di incoraggiamento delle arti e dei mestieri di Milano<sup>137</sup>. Lo stesso figlio di Luigi, il più noto Benedetto (1853-1906) entrò anch'egli nella ditta come apprendista impiegato intorno alla metà degli anni Sessanta<sup>138</sup>. Svolgerà il suo tirocinio presso la sede milanese della società anche Cristoforo Benigno Crespi<sup>139</sup>, anch'egli divenuto in seguito, tra alterne vicende, industriale cotoniero di primo piano (stabilimenti di Vaprio d'Adda, nel 1864, Vigevano nel 1868, Ghemme nel 1870, Capriate d'Adda nel 1877). Si può dire, insomma, che l'impresa di Turati abbia dato un importante contributo alla prima formazione di personalità di spicco della classe imprenditoriale postunitaria.

Ai collaboratori che, dopo il trasferimento della sede a Milano e il progressivo disimpegno di Andrea Radice, concorsero alla crescita dell'impresa, Turati assegnò un'ampia autonomia gestionale, incentivandoli attraverso una forma di "cointeressamento" e di retribuzione variabile, fondata sull'assegnazione di una responsabilità ben remunerata in proporzione ai risultati raggiunti dall'azienda nel suo insieme (*profit sharing*)<sup>140</sup>.

<sup>136</sup> P. BONDIOLI, *Benedetto Milani 1853-1906*, Milano, Tip. Reali, 1953, pp. 16-17.

<sup>137</sup> *Ibid.*, pp. 26-27. Nel nov. 1857 Luigi Milani accompagnò, in veste di "direttore generale" della fabbrica di Busto, Francesco Turati e Giovanni Pigna a un incontro col Comune di Como per verificare la possibilità di avviare una fabbrica di cotone, cfr. Archivio di Stato di Como, *Camera di commercio*, c. 275, relazione del podestà Ernesto Castiglioni, citata in PIETRO CAFARO, *Il progressivo affermarsi dell'industria*, in *Annali dell'economia comasca*, *Da un sistema agricolo a un sistema industriale: il comasco dal Settecento al Novecento*, a cura di Sergio Zaninelli, vol. II (1814-1880), Como, Camera di commercio, industria e agricoltura di Como, 1987, pp. 222-223.

<sup>138</sup> BONDIOLI, *Benedetto Milani 1853-1906* cit., p. 42 e sg.

<sup>139</sup> R. ROMANO, *I Crespi. Origini, fortuna e tramonto di una dinastia lombarda*, Milano, Franco Angeli, 1980, pp. 25-26.

<sup>140</sup> Cfr. gli atti notarili della tabella n. 4. Solo nell'atto del 1842 i collaboratori risultano cointeressati esclusivamente ai profitti. Sul sistema del *profit sharing* cfr. A. GRANDORI, *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, 1999, p. 362.

Tabella 4 – Percentuali sugli utili spettanti ai titolari e ai "cointeressati"

|                             | DITTA TURATI<br>E RADICE<br>DI MILANO | DITTA<br>FRANCESCO<br>TURATI E C.<br>DI MILANO | DITTA<br>FRANCESCO<br>TURATI<br>DI BUSTO A. |
|-----------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
|                             | A PARTIRE<br>DAL 1842                 | A PARTIRE<br>DAL 1846                          | A PARTIRE<br>DAL 1849                       |
| Francesco Turati            | 47,25                                 | 58,5                                           | 50                                          |
| Andrea Radice               | 20,25                                 | 6,5                                            | –                                           |
| <i>Totale titolari</i>      | 67,5                                  | 65                                             | 50                                          |
| Giovanni Pigna              | 12                                    | 12                                             | 20                                          |
| Giuseppe Lualdi             | 7,5                                   | 7,5                                            | 15                                          |
| Ambrogio Crespi             | –                                     | 2,5                                            | 7                                           |
| Benedetto Milani            | 4                                     | 4                                              | 8                                           |
| Antonio Radice              | 5                                     | 5                                              | –                                           |
| Giovanni Tirinanzi          | 4                                     | 4                                              | –                                           |
| <i>Totale collaboratori</i> | 32,5                                  | 35                                             | 50                                          |

Fonti: scrittura 18 mag. 1842 all. all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718; l'atto 7 mar. 1845, n. 285, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678; l'atto 9 feb. 1846, n. 392, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679 e l'atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683.

Anche se dal 1846 furono obbligati, come si vedrà tra poco, a lasciare le loro quote di utili nella società, a giudicare dai risultati tale politica retributiva ebbe successo, poiché tutti accumularono, nel corso degli anni, somme rilevanti.

Turati destinò dunque quote consistenti degli utili al compenso dei risultati raggiunti dai collaboratori. Come mostra la Tabella 4, dal 1842 al 1849 la sua quota non superò mai il 60%, anche se bisogna tener presente che i dati del 1849 si riferiscono alla sola ditta di Busto che in quell'anno fu distinta da quella di Milano. E tuttavia, benché ormai Giovanni Pigna e gli altri collaboratori dirigessero in autonomia i rapporti

Tabella 5 – Competenza capitale (in lire mil.) accumulata dai titolari e dai "cointeressati" della ditta Turati

|                    | 1842      | 1843      | 1846      | 1849      |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Francesco Turati   | 1.038.071 | 1.154.352 | 1.660.573 | 2.166.605 |
| Andrea Radice      | 695.284   | 783.831   | 1.144.850 | –         |
| Giovanni Pigna     | 136.023   | 168.828   | 337.965   | 567.056   |
| Giuseppe Lualdi    |           |           | 129.414   | 253.724   |
| Ambrogio Crespi    |           |           | 56.405    | 83.322    |
| Antonio Radice     |           |           | 94.891    | 79.867    |
| Giovanni Tirinanzi |           |           | 62.215    | 108.717   |

Fonti: vedi tabella n. 4.

con le filature, le tessiture e le filiali, l'assegnazione di una fetta dei profitti pari al 50% di un'impresa che partiva con un fondo capitale di 3.800.000 lire (sia pure comprendendo le competenze accumulate dai cointeressati), mi sembra comunque il segnale di una politica di incentivazione piuttosto avanzata<sup>141</sup>. Nello stesso tempo, la "interessenza" non modificava il ruolo subordinato di tutti i collaboratori, nessuno escluso, che avrebbero potuto "in qualunque tempo" essere licenziati "senza diritto a chiederne la causa"<sup>142</sup>: una linea di forte e "dispendiosa" incentivazione, dunque, ma senza alcuna rinuncia alle quote proprietarie e al controllo gerarchico.

Per le filature meccaniche, inoltre, l'imprenditore scelse come soci gerenti e direttori dei tecnici affidabili, alla cui perizia si affidava per i problemi tecnico-produttivi e per le innovazioni; tra essi spiccavano gli appartenenti alla famiglia Krumm: i fratelli Eraldo (il suo sodalizio con Tu-

<sup>141</sup> Le forme di retribuzione variabile in relazione ai risultati economici dell'impresa nel suo insieme come il *profit sharing* sono oggi "in crescente diffusione" proprio nelle imprese con caratteristiche simili a quelle di Turati (gruppo piccolo, rilevante responsabilità, partecipazione agli utili ma non alle perdite), cfr. GRANDORI, *Organizzazione e comportamento economico* cit., p. 362.

<sup>142</sup> Atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683.

rati durerà fino alla morte) e Andrea nei due stabilimenti di Legnano, e il figlio maggiore di Eraldo – Pietro – a Carate<sup>143</sup>. In questo ambiente si formerà l'altro figlio di Eraldo, Luigi, futuro presidente del cotonificio Canroni, consigliere del Lanificio Rossi e fondatore con Eugenio Cantoni, nel 1875, dell'impresa meccanica "Cantoni-Krumm e c.", poi Franco Tosi<sup>144</sup>. Egli probabilmente guidò la filatura di Castellanza sin dai primi anni Cinquanta<sup>145</sup>, ma certamente continuò a ricoprirvi un ruolo direttivo anche nel decennio seguente<sup>146</sup>. Sarà proprio Luigi Krumm a ereditare il complesso produttivo degli stabilimenti della valle Olona (compresa la tessitura di Busto) che dal 1865 – come si vedrà – verranno affidate a una nuova società guidata da Eraldo Krumm e nella quale Turati manterrà solo la quota del 25%.

Le quote di utili spettanti ai "cointeressati" venivano distribuite solo virtualmente, poiché il capitale maturato da ognuno veniva lasciato, salvo urgenti necessità, a disposizione dell'impresa: "li detti utili – si specificava nel 1845 – poi non potranno essere levati dai singoli cui spettano, se non in fine della società e dietro il di lei bilancio finale"<sup>147</sup>. A dire il vero, la Turati e Radice aveva stabilito in precedenza, nel 1842,

<sup>143</sup> Cfr. l'atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679. Nel 1865 Pietro risulta ancora domiciliato a Carate, mentre l'altro figlio di Eraldo, Luigi, risiedeva a Castellanza, dov'era localizzata l'altra filatura di Turati, cfr. l'atto 29 gen. 1865, n. 4654/749, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719. I fratelli Krumm erano soci gerenti delle fabbriche ma avevano diritto anche a uno stipendio: Eraldo Krumm percepiva l'annuo onorario di 3.000 lire milanesi (cfr. l'atto 24 feb. 1845, n. 279, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2677); Andrea Krumm riceveva mensilmente 150 lire milanesi, "oltre l'alloggio, i lumi e la legna" (cfr. l'atto 23 mag. 1846, n. 425, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679); Pietro Krumm, direttore a Carate, aveva uno stipendio annuo di 1.800 lire milanesi, che sarebbe aumentato ogni anno di 100 lire fino al termine della società. Inoltre gli venivano corrisposti l'abitazione, i "lumi" e la legna, cfr. l'atto 23 mag. 1846, n. 424, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2679.

<sup>144</sup> ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda* cit., p. 378, nota 2; PIETRO MACCHIONE, *L'oro e il ferro. Storia della Franco Tosi*, Milano, Franco Angeli, 1987; EDOARDO BORRUSO, *L'industrializzazione del "Milanese" (1836-1899)*, in Id., *Studi di storia dell'industria "milanese" (1836-1983)*, Milano, Guerini, 1996, p. 37 e ss.

<sup>145</sup> Denuncia di Luigi Krumm alla Delegazione censuaria, 10 lug. 1854, ASM, *Catasto*, c. 8992. Tali denunce erano presentate dai proprietari o dai responsabili degli stabilimenti industriali.

<sup>146</sup> Luigi risiedeva a Castellanza negli anni Sessanta ed ebbe facoltà, come il fratello Pietro, direttore di Carate, "di dare commissioni al sig. Conte Turati e far compere dal medesimo di cotoni greggi", atto 29 gen. 1865, n. 4654/749, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719.

<sup>147</sup> Atto 7 mar. 1845, n. 285, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678.

che fosse reinvestito il 79 e 1/2 % degli utili e che il rimanente 20 e 1/2 %, spettante ai collaboratori (escluso il Pigna), fosse consegnato "alla fine di ogni anno sociale"<sup>148</sup>. Ma dal 1845 anche i collaboratori incominciarono a "lasciare nella nuova società e dirta Francesco Turati e c. tutte le somme di cui" risultavano creditori "in causa delle rispettive quote di utili ed interessi", percependo naturalmente l'interesse del 5% annuo<sup>149</sup>. Il reinvestimento degli utili è il segnale di una politica imprenditoriale di espansione, una linea di condotta simile a quella di altre imprese cotoniere della Lombardia preunitaria<sup>150</sup> e, come ha mostrato Stefano Levati, di molte ditte commerciali della città di Milano<sup>151</sup>.

La politica di valorizzazione e di promozione delle capacità, insomma, e di formazione di competenze, consentì l'accumulazione di un capitale di conoscenze tecniche, commerciali e imprenditoriali, oltre che di denaro, che costituiranno le premesse di sviluppi che arricchiranno l'industria e le reti di commercio postunitarie.

## 6. Relazioni sociali e finanziarie

Secondo un motivo ricorrente negli studi storici e sociologici, soprattutto degli ultimi vent'anni, le relazioni sociali, la reputazione e la "reciprocity" costituirebbero aspetti essenziali del funzionamento dei sistemi economici attuali e del passato<sup>152</sup>. L'investimento in "reputazione" risul-

<sup>148</sup> Scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718.

<sup>149</sup> Atto 7 mar. 1845 cit.

<sup>150</sup> Trattandosi probabilmente della maggiore impresa lombarda dell'età della Restaurazione, il caso forse più significativo è quello della ditta Andrea Ponti i cui titolari Bartolomeo (27/70 del capitale), Giuseppe (23/70) e Francesco (20/70), pur avendo accumulato una fortuna aziendale di circa diciannove milioni di lire austriache (bilancio relativo al 1850), non possedevano nulla in proprietà individuale, ma lasciavano all'azienda profitti e beni patrimoniali.

<sup>151</sup> LEVATI, *La nobiltà del lavoro* cit., pp. 107-108.

<sup>152</sup> Per il rilievo decisivo del network nell'industria cotoniera inglese e americana di questo periodo cfr. M. B. ROSE, *Firms, networks and business values: the British and American cotton industries since 1750*, Cambridge, Cambridge University Press, 2000. Da segnalare i saggi raccolti in *Azione economica come azione sociale. Nuovi approcci in sociologia economica*, a cura di M. Magatti, Milano, Franco Angeli, 1991; P. DASGUPTA, *La fiducia come bene economico*, in *Le strategie della fiducia. Indagini sulla razionalità della cooperazione*, a cura di D. Gambetta, Torino, Einaudi, 1989, p. 79. Si veda anche R. GARBUCCIO, *Informazione e reputazione. Prolegomeni per una storia sociale della banca*, "Annali di storia dell'impresa", n. 9 (1993), pp. 233-259 e i relativi riferimenti bibliografici in

terebbe particolarmente efficace quando i comportamenti opportunistici possono essere scoperti e conosciuti rapidamente da tutti e provocare costi e difficoltà considerevoli nella ricostruzione di un'immagine di affidabilità<sup>153</sup>. In effetti, anche nella comunità d'affari milanese le pratiche commerciali e creditizie si reggevano su un tessuto di consolidati rapporti personali e sociali e, se il credito dipendeva "dall'opinione altrui e dalla solvibilità d'una persona"<sup>154</sup>, le lunghe dilazioni di pagamento, l'apertura di conti correnti, la concessione di mutui, le "sovvenzioni", la circolazione delle cambiali (tutti fatti largamente attestati dalle carte notarili) confidavano sulla conoscenza, sulla reputazione, sulla certezza che gli impegni sarebbero stati mantenuti, i debiti saldati, la parola onorata.

Francesco Turati investì notevoli risorse e fondò tutta la sua attività sul consolidamento di una reputazione di correttezza e affidabilità che, evidentemente, non poteva essere disgiunta dall'affermazione economica. Quando, dopo il fallimento della società Sperati Bazzoni e c., la filatura di Carare fu ceduta alla ditta "Eraldo Krumm e c.", questa versò solo una parte del denaro necessario, ma a garanzia del "residuo prezzo" di 212.000 lire i venditori non praticarono alcuna iscrizione ipotecaria, confidando nel fatto che il "signor Francesco Turati in persona propria promette[va] e si coobbliga[va] colla acquisitrice di effettuare alle epoche pattuite come sopra il pagamento del suddetto residuo prezzo e relativi interessi"<sup>155</sup>. In una prospettiva di cura dell'immagine propria e dell'azienda si possono inquadrare l'assegnazione del titolo di "Imperial Regia Fabbrica privilegiata" (1838, confermato nel 1845), la medaglia d'oro dell'Istituto di Scienze, Lettere e Arti (1839), il premio – consegnato al Krumm – della Società d'incoraggiamento d'Arti e Mestieri per le misure adottate a tutela della salute degli operai nello stabilimento di Legnano (1843) e quelli per la produzione di stoffe (alla Turati e Radice) dello stesso anno<sup>156</sup>, il titolo di cavaliere dell'Ordine di Francesco Giu-

nota. Per il caso specifico della comunità d'affari milanese cfr. le opere di Levati e Piluso citate e, per la seconda metà dell'Ottocento, G. FIOCCA, *Credito e conoscenza: le condizioni dell'ascesa imprenditoriale*, in Id. (a cura di), *Borghesi e imprenditori a Milano dall'Unità alla prima guerra mondiale*, Roma-Bari, Laterza, 1984.

<sup>153</sup> A. LOMI, *Reti organizzative: teoria, tecnica e applicazioni*, Bologna, Il Mulino, 1991, p. 39.

<sup>154</sup> P. NOSEDA, *Trattato di scienza commerciale compilato sulle opere dei migliori scrittori italiani e stranieri da P.N.*, Milano, Società tipografica de' classici italiani, 1841, p. 28.

<sup>155</sup> Atto di vendita del 4 ott. 1845, n. 705, F. Triaca, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1091.

<sup>156</sup> C. G. LACAITA, *L'intelligenza produttiva. Imprenditori, tecnici e operai nella Società d'Incoraggiamento d'Arti e Mestieri di Milano (1838-1988)*, Milano, Electa, 1990, pp. 298-299. La società premiò anche, tra i dipendenti della Turati e Radice, il maestro-

seppe del 1857<sup>157</sup> e quello di conte ottenuto nel 1862. Turati, inoltre, fu consigliere comunale<sup>158</sup>, consigliere della Camera di commercio di Milano dal 1840 al 1850 e membro del Consiglio direttivo della Società d'incoraggiamento d'arti e mestieri dal 1841 al 1854<sup>159</sup>.

Il ruolo eminente di Turati è confermato dal fatto che il suo nome, con quelli di Bartolomeo Ponti e Costanzo Antoni, ricorre spesso tra gli "arbitri" scelti dalle parti nei contratti societari preunitari. Per ricomporre eventuali contrasti evitando di appellarsi all'autorità giudiziaria, infatti, era prevista spesso, negli atti, la figura dell'arbitro, a cui ci si affidava per la ricerca di un compromesso. Essendo un giudice in ultima istanza inappellabile, la scelta del nome di Turati ne conferma l'autorevolezza e il prestigio<sup>160</sup>.

Anche dal punto di vista finanziario l'attività del commerciante bustocco occupava un posto centrale nell'intreccio di rapporti collegati alle operazioni commerciali: ogni impresa cotoniera si trovava all'interno di una complessa rete di relazioni di credito e debito, poiché il pagamento del cotone sodo e dei filati avveniva dopo alcuni mesi dalla compravendita e anche la fornitura dei tessuti era ottenuta a credito dai numerosi compratori delle varie piazze del Lombardo-Veneto (Bergamo, Brescia, Milano, Verona, Pavia)<sup>161</sup>. I crediti di piccola entità, dovuti a "sommini-

operaio Francesco Olivier e l'operaio tessitore Aquilino Marcora (1843), il maestro tessitore Luigi Crespi Mariotti (1845), gli operai Paolo Pozzi e Carlo Rossini della Francesco Turati e c. di Busto Arsizio (1846), il direttore Luigi Milani e il tessitore Giuseppe Rossini (1847), *Ibidem*, pp. 298-307.

<sup>157</sup> Archivio dell'Anagrafe del Comune di Milano, fascicolo personale di Francesco Antonio Turati.

<sup>158</sup> *Ibidem*.

<sup>159</sup> LACAITA, *L'intelligenza produttiva* cit., p. 317; LEVATI, *La nobiltà del lavoro* cit., pp. 188-89.

<sup>160</sup> Si vedano ad esempio gli atti: 13 nov. 1849, n. 921, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2684; 26 giu. 1847, n. 1688, G. Locati, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2808; la scrittura privata del 18 mag. 1842 reg. il 28 mag. 1828, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718; l'atto 7 mar. 1845, n. 285, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678; atto 25 feb. 1849, n. 778, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2683.

<sup>161</sup> Si vedano, ad esempio, gli elenchi dei crediti e dei debiti: del tessitore e commerciante bustese Donato Tosi Bilitrò, figlio di Andrea, nel 1835 (atto 5 mar. 1835, n. 1565, c. Gallieni, ASM, *Notarile*, c. 50376), della ditta per "la compera e vendita di merci di cotone" Gaetano ed Angelo padre e figlio Gambaro di Busto, nel 1845 (atto 11 lug. 1845, n. 330, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678), della filatura e tessitura di Busto Fratelli Turati e Codecà (atto 5 mar. 1848, n. 663, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2682 e atto 5 feb. 1849, n. 2059, G. Locati, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2810), della ditta di "commercio in cotone" Gerolamo Lualdi al 31 gen. 1849 (atto 13 nov. 1849, n. 921, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2684).

strazione di merci", erano a volte contratti con semplici scritture (i "chirografi"), ma, se più cospicui, erano garantiti da ipoteche su beni immobili. Nel caso di rapporti di fornitura stabili, che comportavano crediti di una certa consistenza, veniva però di solito aperto un conto corrente nominativo, dove venivano registrati gli importi dovuti e quelli già corrisposti per la fornitura delle merci<sup>162</sup>, in modo da non dover regolare ogni singola transazione commerciale.

Dalla lettura dei bilanci di alcune imprese cotoniere emerge come la ditta del commerciante bustese attuasse una politica di ampio credito commerciale e fosse creditrice in conto corrente per cospicui importi della "Giuseppe Turati e figlio Pietro" (debitrice di 135.428 lire milanesi nel 1843, che salirono a 198.930 nel 1847<sup>163</sup>), di Costanzo Cantoni (che nel 1854 era debitore in conto corrente di una somma superiore alle 200.000 lire austriache<sup>164</sup>), della Ferrario-Ottolini (che nel 1855 aveva un debito di negozio superiore alle 100.000 lire<sup>165</sup>). Inoltre, nel 1845, l'impresa era creditrice per 111.710 lire milanesi della ditta commerciale Gaetano ed Angelo Gambaro di Busto<sup>166</sup> e, per somministrazione di "cotoni sodi e filati", della Giacomo Borgomaneri e c.<sup>167</sup> Il credito in conto corrente le forniva un interesse che poteva raggiungere il 6% an-

<sup>162</sup> Cfr. ad esempio i conti di dare e avere del conto corrente intestato a Francesco Turati per "somministrazione" di cotone in balle e di denaro, allegati "A" e "B" dell'atto 5 mar. 1848, n. 663, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2682.

<sup>163</sup> Cfr. l'atto 5 mar. 1848, n. 663, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2682.

<sup>164</sup> Atto 7 set. 1854, n. 5514, G. Alberti, ASM, *Notarile u.v.*, c. 743.

<sup>165</sup> Nell'inventario stragiudiziale di tutta la sostanza di compendio dell'asse ereditario abbandonato dal defunto S.r Giuseppe Ferrario di Busto Arsizio, erettosi nel 21 aprile 1855, i debiti di negozio della casa commerciale ammontavano a 154.347 lire austriache, di cui 101.237 erano verso Francesco Turati. A quest'epoca però il figlio di Giuseppe, Luigi Ferrario, aveva aperto una tessitura a Osnago, per cui è possibile che le merci acquistate dal Turati fossero costituite sia da cotone sodo che da filati, cfr. l'atto di divisione tra Ferrario Luigi e Giovanni, del 14 mag. 1855, n. 1578, G. D. Travelli, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1175. Nell'elenco dei debiti di negozio (di complessive lire 56.984) del 1856, tra i maggiori creditori compariva, oltre a Carlo Ottolini, socio nella filatura a Olgiate Olona (26.650 lire), Francesco Turati per 19.179 lire, cfr. atto 23 mar. 1856, n. 1670, G. D. Travelli, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1176.

<sup>166</sup> La ditta era debitrice della ditta Turati e Radice di Milano per 103.593 lire milanesi da sommare a 8.117 lire per una partita di filati ottenuta tramite la casa filiale di Busto, cfr. l'elenco dei debiti inventariati nell'atto 11 lug. 1845, n. 330, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2678.

<sup>167</sup> Scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718.

nuo<sup>168</sup>, ma è chiaro che le dilazioni di pagamento e, in vari casi, della restituzione del denaro "sovvenuto", presupponeva un rapporto di fiducia solido e duraturo. Ma anche nel caso di una conoscenza prolungata e approfondita, quando l'entità del credito diveniva rilevante, i debitori fornivano di solito un'ulteriore garanzia: la ditta Giuseppe Turati e figlio Pietro diede in pegno dei suoi debiti la stessa filatura<sup>169</sup>; la tessitura Giacomo Borgomaneri e c. trovò un fideiussore in Alessandro Steiner per la somma di 40.000 lire milanesi<sup>170</sup>; Costanzo Cantoni ipotecò tutti i suoi beni stabili compresi gli stabilimenti per garantire e trasformare in mutuo un debito in conto corrente che ormai superava le 200.000 lire austriache<sup>171</sup>.

## 7. Consolidamento e diversificazione negli anni Cinquanta

La strategia d'impresa di Francesco Turati si mosse, tra la fine degli anni Quaranta e i primi anni Sessanta, in uno scenario contrassegnato da rapidi mutamenti del quadro politico, doganale ed economico che comportarono grande incertezza, ma anche buone, seppur non sempre durevoli, occasioni di profitto: i moti del 1848 e la prima guerra d'indipen-

<sup>168</sup> Cfr. l'atto 5 mar. 1848, n. 663, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2682.

<sup>169</sup> Già nel 1843 la ditta Giuseppe Turati aveva costituito un'ipoteca sull'utile dominio del mulino di Castellanza ove sorgeva, dal 1842, la filatura di cotone, con "tutti i suoi accessori, cioè ruota idraulica e relativo maneggio, macchine, utensili", cfr. l'atto 31 mag. 1843, n. 46, G. Zani, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1918. Nel 1848 l'ipoteca era divenuta "tanto meno sufficiente" a garantire l'aumentato debito in conto corrente e dunque la ditta Giuseppe Turati dovette sottoporre a "pegno speciale" tutte le attività del proprio negozio, cfr. l'atto 5 mar. 1848, n. 663, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2682.

<sup>170</sup> "Premesso che la Ditta Turati e Radice è già per rapporti commerciali in credito verso i signori Giacomo Borgomaneri e c. di Gallarate" e "all'intento di estendere la sfera degli affari commerciali dei detti signori Borgomaneri e c. colla Ditta Turati e Radice", Alessandro Steiner autorizzava la Turati e Radice "a tener aperto sotto la sua responsabilità ai signori Giacomo Borgomaneri e c. di Gallarate un conto corrente fino a concorrenza di milanesi lire quaranta mila [...] per il pagamento della qual somma il sig. Alessandro Steiner si coobliga solidamente coi signori Borgomaneri e c. verso la ditta Turati e Radice", scrittura del 18 mag. 1842 all. all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F. M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718.

<sup>171</sup> Infatti, "sulla somma di cui il sig. Costanzo Cantoni va debitore in conto corrente verso il sig. Francesco Turati si è fra di essi convenuto di ridurre a mutuo ipotecario il capitale di austriache lire duecentomila", atto 7 set. 1854, n. 5514, G. Alberti, ASM, *Notarile u.v.*, c. 743.

denza e le loro conseguenze (tra cui lo stato d'assedio che si prolungherà fino ai primi anni Cinquanta); l'abolizione del dazio sul cotone greggio<sup>172</sup> e la lega doganale austro-estense-parmigiana (1853-57)<sup>173</sup>, opportunità subito raccolta dai produttori lombardi, ma troppo presto disdetta; la seconda guerra d'indipendenza, lo "straordinario smercio" avvenuto tra gli ultimi sei mesi del 1859 e i primi mesi del 1861<sup>174</sup>; infine, l'irrompere della *cotton famine* conseguente alla guerra civile americana.

Benché il decennio preunitario fosse caratterizzato da una crisi dei settori dell'agricoltura e del serafico<sup>175</sup>, l'industria cotoniera, nonostante i rivolgimenti politici e doganali, continuò a crescere in modo sostenuto fino all'Unità. L'importazione di cotone toccò "livelli molto elevati sino al 1855"<sup>176</sup>, con un incremento medio in quintali, per il periodo dal 1851 al 1859, che – sulla base dei dati disponibili – può essere stimato almeno attorno al 50% sul decennio precedente<sup>177</sup>. Secondo la Camera di commercio, i 15 stabilimenti di filatura che azionavano nella provincia di Milano 69.000 fusi nel 1855 diventeranno 20 e muoveranno oltre 104.000 fusi nei primi mesi del 1861<sup>178</sup>; i telai meccanici, prima quasi assenti, erano in aumento e raggiunsero le 800 unità "riuniti in sei o sette stabilimenti"<sup>179</sup>. Le conseguenze della lega doganale furono certo di

<sup>172</sup> *Rapporto della Camera di commercio* cit., Milano, 1854, p. 23.

<sup>173</sup> G. COPPOLA, *Le attività manifatturiere milanesi e la lega austro-estense-parmigiana*, "Economia e storia" (1968), pp. 91-101.

<sup>174</sup> E. LUALDI, *Le condizioni del cotonificio italiano sotto il regime del Decreto 18 ago. 1860*, memoria di E.L., Milano, Civelli, 1862.

<sup>175</sup> B. CAZZI, *La crisi economica del Lombardo-Veneto nel decennio 1850-59*, "Nuova rivista storica", a. XLII (1958), fasc. II, mag.-ago., pp. 205-222.

<sup>176</sup> ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia* cit., p. 119.

<sup>177</sup> Tale media si ottiene sulla base dei dati forniti dal GLAZIER (*Il commercio estero del Regno lombardo-veneto* cit., pp. 103-104, riportati da ZANINELLI, *L'industria del cotone in Lombardia* cit., p. 118) considerando le importazioni complessive dal 1840 al 1850 e suddividendole per il numero di anni a cui si riferiscono (escludendo il 1846, il 1848 e il 1849 senza dati). Negli anni Quaranta la media annua si aggira attorno ai 25.000 quintali, dal 1851 al 1859 supera i 37.700 quintali. Probabilmente l'accrescimento fu superiore: nel rapporto del 1853, la Camera di commercio scriveva che si importavano circa 30.000 balle all'anno, vale a dire (2 quintali circa a balla) 60.000 quintali, 3/4 direttamente dagli Stati Uniti (*Rapporto della Camera di commercio* cit., Milano, 1854, pp. 49-50); nel 1857 le balle di cotone in fiocco giunte al porto di Genova furono il doppio di quelle registrate nel 1847 (*Statistica del cotonificio in Italia*, "Annali universali di statistica", serie III, vol. XIX [1858], p. 269).

<sup>178</sup> *Relazione della Camera di commercio e d'Industria di Milano, sulla condizione economica dell'Industria, dell'Agricoltura e del Commercio di quella Provincia*, "Annali di agricoltura, industria e commercio" (giu. 1861) Torino, tip. Dalmazzo, 1862, p. 36.

<sup>179</sup> *Ibidem*.

grande importanza poiché comportarono un incremento delle esportazioni verso i ducati stimato (nel 1855-56 sul 1854) all'incirca del 5% all'anno per i filati e del 4% per i tessuti<sup>180</sup>.

In una situazione che imponeva di dotarsi di un'organizzazione pronta a rapidi mutamenti, l'azione di Francesco Turati poté avvalersi del nuovo assetto delle sue attività stabilito nel febbraio 1849. A conclusione del primo decennio di attività svolta nella capitale, egli intraprese infatti una ristrutturazione organizzativa distinguendo e separando, come si è accennato, la gestione degli affari "milanesi" da quelli della valle Olona. Dopo aver sciolto la precedente società in accomandita "Francesco Turati e c." e risolto ogni rapporto con Andrea Radice, procedette alla costituzione di due nuove società, entrambe sotto il suo controllo esclusivo: la "Francesco Turati" di Milano e la "Francesco Turati" di Busto Arsizio. L'omonimia creò probabilmente qualche confusione anche tra i contemporanei, poiché lo stesso imprenditore precisò alla Camera di commercio che le due ditte erano imprese distinte, attive in zone diverse e con separate finalità imprenditoriali e che lui poteva rispondere solo degli atti compiuti dalla società milanese<sup>181</sup>.

La ditta di Busto, in sostanza, avrebbe ricevuto la materia prima, scontata, dalla società milanese (che le avrebbe aperto un conto corrente), fornito il cotone sodo alle filature, ritirato il filato prodotto su commessa secondo il modello già descritto; lo avrebbe infine consegnato ai tessitori a domicilio, oppure ai propri telai concentrati nel borgo. Anche le case filiali di Verona, Brescia, Bergamo e Pavia<sup>182</sup> sarebbero dipese dall'impresa bustocca che avrebbe inviato loro i tessuti e sarebbe stata gestita dai "cointeressati" Giovanni Pigna, Giuseppe Lualdi, Benedetto Milani (responsabile per le zone del bresciano e del mantovano) e Ambrogio Crespi. Il fondo capitale fu costituito dalla "somma nitida" di bilancio, vale a dire 3.809.292 provenienti dalla disciolta società in accomandita e quindi il capitale di costituzione appartenente a ciascuno degli "interessati" corrispondeva alla competenza capitale maturata fino a quella data. Turati era l'unico titolare e gerente, ma la sua "interessenza" nella Turati di Bu-

<sup>180</sup> *Rapporto della Camera di commercio e d'industria della provincia di Milano all'elcso I.R. Ministero del commercio, dell'industria e delle pubbliche costruzioni sullo stato dell'industria e del commercio della propria provincia negli anni 1854 e 1855 e 1856*, Milano, 1857. Cfr. anche ROMANO, *La modernizzazione periferica* cit., pp. 81-82.

<sup>181</sup> Notificazione alla Camera di commercio di Turati del 10 apr. 1852, ACCM, scar. 174.

<sup>182</sup> Nel 1852 la ditta disponeva di una filiale anche a Verona, sotto la responsabilità di Francesco Rossi e Valentino Vivaldi, mentre a Pavia operava Pietro Forni, *Ibidem*.

sto venne stabilita nella misura del 50% "sopra gli utili e le perdite", l'altra metà degli utili fu destinata ai collaboratori (Pigna 20%, Lualdi 15, Milani 8, Crespi 7).

La ristrutturazione fu dettata da ragioni organizzative sia relative alla localizzazione dei luoghi di produzione che alla necessità di distinguere meglio tra i risultati economici della gestione bustocca e gli affari curati a Milano personalmente dal titolare; ma era anche un segnale del grande peso attribuito da Turati alle strategie di acquisto e di commercializzazione che egli poteva così dirigere con maggiore libertà dalla capitale lombarda e senza condividere con i collaboratori i profitti ricavati dai suoi movimenti commerciali e finanziari. Infatti le attività di importazione e movimentazione della materia prima – probabilmente le più redditizie – erano controllate personalmente da Turati attraverso la casa milanese.

Se teniamo conto, inoltre, che negli anni Cinquanta il sostegno e la partecipazione a numerose imprese (spesso non cotoniere) si accrebbe notevolmente, si ha l'impressione che la separazione più netta delle due attività consentisse all'imprenditore di alleggerirsi delle numerose incombenze connesse agli aspetti produttivi e commerciali di scala minore che furono assegnate a Busto e, quindi, preludesse a un ampliamento dei suoi interessi e dei suoi rapporti commerciali e finanziari.

La strategia di Turati si orientò, innanzitutto, su una linea di consolidamento della struttura delineata per gli anni Quaranta e fondata sull'importazione, diretta da Milano, di grosse partite di cotoni sodi, sia diversi livelli di subfornitura e fornitura (affidando a Busto le transazioni tra le diverse fasi produttive) e sul ruolo di impresa guida che ha un accesso privilegiato ai mercati e alle loro informazioni. Per quanto riguarda le filature, egli continuò ad avvalersi delle fabbriche di Carate Brianza e Legnano dirette da Eraldo, Andrea e Pietro Krumm che continuarono a rifornirsi esclusivamente da lui; continuò a possedere il 50% del capitale d'accomandita della società con Eraldo Krumm che fu "tacitamente rinnovata" fino al 1865. Le sue tessiture di Busto Arsizio si rifornivano di filato anche dal cotonificio Turati di Castellanza e, forse, da altre fabbriche di cui l'azienda era partner nel decennio precedente (Schoch di Castiglione, Borroni e Crespi).

In secondo luogo, l'imprenditore bustocco sembra perseguire un disegno che prevede l'allargamento del suo raggio d'azione geografico, sia in direzione dell'Alto Novarese-Verbanese, sia verso oriente con una partecipazione importante, a cui si è già accennato, nella filatura Martin, Grossmayer e c. di Montorio Veronese. La direttrice piemontese appare la più interessante, anche perché è rimasta ignota fino ad ora e conferma la persistenza di un legame commerciale non interrotto con l'area del lago

Maggiore che risaliva al Settecento, un legame di cui si è parlato spesso solo a proposito del contrabbando. Nei primi anni Cinquanta egli accumulò crediti cospicui nei confronti dei Vanzina, una famiglia di imprenditori piemontesi detentori di un complesso industriale "all'avanguardia dello sviluppo cotoniero della regione" in epoca cavouriana<sup>183</sup>. Dall'artigianato tessile di fine Settecento, le attività della famiglia piemontese si erano allargate agli scambi commerciali e alla fondazione di filature, fino all'avvio, negli anni cinquanta, della lavorazione del pettinato. Ma nel 1854 i fratelli Vanzina erano debitori di Turati di 143.000 lire piemontesi che probabilmente risultavano da precedenti forniture di cotone greggio. In un primo tempo i fratelli ipotecarono a favore dell'imprenditore bustocco le filature di Oleggio Castello e di Lesa<sup>184</sup>; ma nel 1855 Turati divenne accomandante<sup>185</sup> della nuova società per la filatura e il commercio dei filati di cotone "Fratelli Vanzina e c." (di cui erano gerenti i due fratelli Stefano e Giuseppe Coronaro Vanzina) e poi, dal 1860, socio dei due rami in cui questa venne divisa: la "Giuseppe Coronaro Vanzina e c.", che mantenne lo stabilimento di Oleggio Castello (con fabbricati e terreni anche nel confinante territorio comunale di Arona) e la "Stefano Vanzina e c.", a cui rimase la filatura di Lesa<sup>186</sup>. Dopo aver subito una "perdita molto rilevante nell'anno 1866-1867", tuttavia, la ditta di Giuseppe Coronaro fu acquisita dal Turati stesso, che la rilevò nel 1868, ma affidando la direzione dello stabilimento allo stesso ex proprietario dell'opificio di Arona e Oleggio Castello, mentre divideva quello di Lesa con Stefano Vanzina<sup>188</sup>. Possiamo chiederci quale fosse la fonte di approvvigionamento di queste filature, compresa quella veronese, per quanto riguarda la materia prima e possiamo anche immaginare che la tipologia dell'accordo promosso da Turati ricalcasse i modelli precedenti: partecipazione di capitale e finanziamento (degli investimenti, degli ampliamenti, o degli acquisti di materia prima) in cambio della fornitura esclusiva del cotone sodo.

<sup>183</sup> CASTRONOVO, *L'industria cotoniera in Piemonte nel secolo XIX* cit. p. 38.

<sup>184</sup> Atto 2 giu. 1854, n. 124, notaio Angelo Manni, Archivio di Stato di Verbania, busta 8807, minutarlo n. 17, carte 323-324.

<sup>185</sup> Atto 20 feb. 1855, n. 2056, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2695.

<sup>186</sup> Cfr. gli atti 20 feb. 1855, n. 2056 e 23 feb. 1868, n. 6032/2127, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2695 e c. 2728.

<sup>187</sup> Cfr. gli atti del 23 feb. 1868, n. 6030/2125 e n. 6032/2127, del 24 feb. 6034/2129 tutti del notaio G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2728.

<sup>188</sup> Denuncia di successione di Francesco Turati, ASM, *Successioni*, c. 58, fald. 119, pr. 44, in appendice.

Negli stessi anni le scelte di portafoglio si rivolsero anche a imprese non cotoniere. Già dal 1841 Turati e Radice erano soci della cartiera Giovanni Maglia Pigna e c. di Vaprio<sup>189</sup> e nello stesso decennio l'imprenditore bustocco aveva preso parte all'impresa "Bazzoni, Sperati e soci" per il commercio della banca e commissione (società in cui entrarono anche Antonio Salterio e il setaiolo Francesco Marietti)<sup>190</sup>. Ma in seguito l'apporto di capitale a diverse società divenne sempre più rilevante e avrebbe raggiunto nel 1857 i 4.000.000 di lire<sup>191</sup>. È quanto si legge in un documento che attesta l'assegnazione del titolo di cavaliere e che fu probabilmente compilato a partire da informazioni fornite da Turati stesso. Vi si sottolinea che proprio nei momenti di più grave crisi commerciale, l'imprenditore "ebbe a sovvenire con ingenti somme alcuni privati stabilimenti, i quali senza il concorso de' suoi capitali avrebbero dovuto sospendere o minorare i lavori e quindi licenziare"<sup>192</sup>. Sono sottaciuti gli investimenti fatti in Piemonte (non certo utili a conseguire il titolo) ma posti in evidenza i finanziamenti fatti ai Krumm, alla Martin, Grossmayer e c. di Montorio, al linificio Antonio Trombini di Melegnano, ancora alle cartiere Maglia e Pigna di Vaprio e Alzano Maggiore, all'industria metallurgica Badoni e c. di Lecco<sup>193</sup>, alla ditta Boni e c. per la fabbricazione di terracotta, alla "Bordini" di Milano che operava nel settore botanico-agrario<sup>194</sup>. Nell'insieme egli è indicato come "socio principale e direttore di circa 20 società commerciali, uno dei primi azionisti sulle II.RR. Strade ferrate, sulla proposta Banca di sconto e sull'Istituzione del credito mobiliare di Milano". E si aggiunge che "tiene occupati nelle sue diverse fabbriche" oltre 5.000 operai, che "concorse al prestito nazionale

volontario" con la somma di 90.000 lire, che "impiegò nelle ferrovie Lombardo Venete" 1.200.000 lire e che, infine, "è degli azionisti con vistosa somma nel Progetto concernente lo stabilimento Agrario di Corte Pallasio"<sup>195</sup>.

Si aggiunga che nel 1855 l'imprenditore bustocco fu tra i promotori, con Costanzo Cantoni e l'ingegnere Carlo Bingler, di un progetto di collegamento ferroviario fra Milano e il "distretto" cotoniero Alto Milanese<sup>196</sup>, infrastruttura realizzata più tardi, tra il 1861 e il 1866<sup>197</sup>. Nel 1857 egli partecipò anche alla costituzione della società "Sessa e c." per "l'attivazione di un sistema di strade ferrate a cavalli a rotaje incassate dette *strade ipposidire*"<sup>198</sup>. Sempre negli anni Cinquanta, intraprese la produzione della fecola di patate, largamente utilizzata nell'apprettatura dei tessuti e nella incollatura della carta, destinando alla coltivazione del tubero "una vasta estensione" dei suoi possedimenti di Erba, Bucinigo e Villalbese e importando nel 1858, per la sua estrazione, una "macchina di ghisa proveniente dalla fabbrica Besançon di Parigi"<sup>199</sup>.

Nell'insieme, le tendenze di sviluppo delle sue attività nel settore cotoniero sembrano seguire, sostanzialmente, una linea di continuità con le scelte del decennio precedente, ma una delle priorità degli anni Cinquanta, affidata alla casa milanese, appare quella di allargare il raggio territoriale dell'azione economica e di acquisire (o fondare) nuove filature e nuovi legami con imprese di filatura, anche perché tra il 1855 e il 1861 il cotonificio nazionale continua a crescere a ritmi sostenuti in tutta l'Italia settentrionale.

<sup>189</sup> Archivio dell'Anagrafe del Comune di Milano, documento cit.

<sup>190</sup> R. PICHLER, *Die Wirtschaft der Lombardei als Teil Österreichs. Wirtschaftspolitik, Außenhandel und industrielle Interessen 1815-1859*, Duncker & Humblot, Berlin, 1996, p. 254 (traduz. ital., Franco Angeli, Milano, 2001).

<sup>191</sup> Cfr. ROMANO, *La modernizzazione periferica* cit., p. 115.

<sup>192</sup> La società aveva acquistato, per tutto il territorio della Lombardia, l'uso del Privilegio accordato da Vienna al conte Amando Manuel per l'attivazione delle strade ipposidire. La "Sessa e c." fu costituita in accomandita il 14 feb. 1857 con un capitale sociale di 500.000 lire austriache e annoverava tra i suoi soci il gerente Luigi Sessa (100.000 lire) e gli accomandanti conte Giuseppe Archinto (100.000 lire), marchese Paolo Rescalli (100.000 lire), nobile Giulio Terzaghi (50.000 lire), Carlo Sessa (50.000 lire), Francesco Turati (50.000 lire) e Costanzo Cantoni (50.000 lire), cfr. la notificazione del 21 mar. 1857 alla Camera di commercio di Milano, ACCM, Registro ditte, c. 100, *ad vocem*.

<sup>193</sup> Lettera dell'Intendenza generale delle finanze alla Camera di commercio di Como e relativa risposta, del 9 giu. 1858 e del 30 giu. 1858, Archivio di Stato di Como, *Camera di commercio di Como*, c. 276.

<sup>189</sup> Nel 1842 la "interessenza" della ditta Turati e Radice nella Maglia e Pigna divenne patrimonio personale dei soci: Turati acquisì sei carature di 10.000 lire austriache ciascuna per complessive 60.000 lire; Andrea Radice ebbe cinque carature per complessive 50.000 lire (cfr. la scrittura del 18 mag. 1842 allegata all'atto 28 mag. 1842, n. 2914, F.M. Belloli, ASM, *Notarile*, c. 49718). Tra il 1866 e il 1867 la ditta G. Maglia Pigna e c. venne sciolta, ma nel 1868, interrotto il processo di liquidazione, essa divenne di esclusiva proprietà di Paolo Pigna, cfr. l'atto 19 mag. 1868, 6187/2287 del G. Bolgeri, ASM, *Notarile u. v.*, c. 2728. Nella denuncia di successione Turati possiede un credito di 200.000 lire verso la società.

<sup>190</sup> LEVATI, *La nobiltà del lavoro* cit., p. 194.

<sup>191</sup> Archivio dell'Anagrafe del Comune di Milano, fascicolo personale di Francesco Antonio Turati.

<sup>192</sup> *Ibidem*.

<sup>193</sup> Sui Badoni cfr. A. COLLI, *Legami di ferro. Storia del distretto metallurgico e meccanico lecchese tra Otto e Novecento*, Roma, Donzelli, 1999.

<sup>194</sup> LEVATI, *La nobiltà del lavoro* cit., p. 242.

8. *Dopo l'Unità: evoluzione dell'impresa e scelte di investimento*

Come si è accennato, per circa venti mesi, a partire dalla metà del 1859, si sviluppò in Europa una forte crescita dell'industria e del commercio di filati e tessuti ripercuotendosi positivamente anche sull'industria cotoniera italiana<sup>200</sup>. Gli importatori come Turati si avvantaggiarono dell'abbassamento dei prezzi del sodo per l'abbondante raccolto americano, i produttori approfittavano dei prezzi in ascesa dei manufatti sostenuti dall'accresciuta domanda, anche di quella non soddisfatta dalla concorrenza inglese che era, in questo periodo, impegnata a rifornire altri mercati. Questa situazione spinse gli imprenditori a ingrandire i propri stabilimenti e a fondarne di nuovi. Tuttavia, in brevissimo tempo, l'arresto dell'espansione congiunturale, la tariffa del 1860 che favorì i manufatti inglesi nel frattempo riaffacciatisi sul nostro mercato e, soprattutto, l'inizio della guerra civile americana, fecero sprofondare l'industria cotoniera nazionale in una grave crisi da cui si risollevò solo a partire dal 1866, ma senza conoscere nel complesso significativi progressi nel corso del primo decennio unitario.

Ancora nel 1861 a Busto Arsizio "essendo la guerra d'America appena incominciata i cotonei sodi si potevano avere ancora facilmente da colà e quindi i lavori non furono interrotti"<sup>201</sup> e certamente all'inizio si poté contare sulle scorte accumulate nei depositi, ma negli anni successivi il difficile e sempre più costoso rifornimento del cotone greggio (triplicato di prezzo) provocò seri contraccolpi sull'industria lombarda: nel 1862 la maggior parte degli opifici di Legnano era ferma o lavorava per poche ore alla settimana<sup>202</sup>; a Busto (dove su 12.000 abitanti si registravano oltre 4.000 telai solo all'interno del borgo<sup>203</sup>) la terza parte abbondante dei telai rimaneva inoperosa "essendo costretti i fabbricatori a minorare giornalmente i lavori in causa dello straordinario prezzo elevato dei cotonei e pel forte arenamento delle vendite dei manufatti"<sup>204</sup>, a cui contribuiva ormai anche la concorrenza dei produttori inglesi, i cui consueti mercati di smercio delle Americhe e delle Indie si erano chiusi e che non trovavano barriere doganali verso l'Italia.

Eppure, nel 1863, in piena crisi, Turati fece costruire a Busto Arsizio

un nuovo opificio di tessitura, realizzando forse un progetto di più antica data, o forse ancora fiducioso nell'imminente risolversi di una crisi grave ma dovuta, dopotutto, a cause non strutturali, tanto che in quegli anni provò anche a impiantare e sviluppare la tessitura a Montorio, dopo aver acquistato all'asta, nel 1860, la filatura di cotone Martin, Grossmayer e c.<sup>205</sup>

Ma al principio del 1865 egli decise di riorganizzare ancora una volta, e in modo definitivo, i suoi affari legati all'Alto Milanese. Oltre alla *cotton famine* ebbe certamente un'influenza decisiva il fatto che i due figli Ercole (1829-1881) ed Ernesto, studiosi di una certa fama nel mondo scientifico del tempo<sup>206</sup>, erano evidentemente poco attratti dall'attività mercantile, ponendo al padre il problema della successione negli affari dell'impresa.

In un momento di profonda caduta della produzione cotoniera, con un'importazione del cotone greggio precipitata a livello nazionale dai circa 150.000 quintali del 1860 ai circa 40.000 del 1865<sup>207</sup>, e in cui persisteva il "rincarimento eccezionale" del cotone greggio, che Turati continuava ad importare dall'America e dalle Indie, egli trasferì il 75% di "tutte le attività e passività, stabili e mobili costituenti la Ditta Francesco Turati in Busto Arsizio" (compresa dunque la filatura e la tintoria di Castellanza e la tessitura di Busto da poco sorta) alla ditta Erardo Krumm e c. di Legnano, la cui sede venne spostata a Busto<sup>208</sup>. Di fatto, nella nuova impresa, il cui capitale sociale fu fissato in 1.000.000 di lire italiane, il 60% fu di spettanza di Erardo, unico socio gerente e responsabile, mentre Turati si riservò solo una quota di capitale d'accomandita del 25%; diventò inoltre finalmente socio, con il 15%, Giovanni Pigna, che continuò a dirigere, con ogni probabilità, gli affari di tessitura e di commercializzazione. La nuova società Erardo Krumm e c. di Busto assorbì infatti anche le case filiali di Brescia e Verona e, proseguendo nella politica di incentivazione dei collaboratori, rese partecipi agli utili e alle perdite Ambrogio Crespi e Giacomo Ferreni e, ai soli utili, "i signori Forni, Codecà, Bozzi e Milani"<sup>209</sup>. Era ancora Erardo, con la sua "perizia ed esperienza",

<sup>200</sup> LUALDI, *Le condizioni del cotonificio italiano* cit.

<sup>201</sup> Prospetto riassuntivo del 1863, AMBU, c. 251.

<sup>202</sup> ROMANO, *La modernizzazione periferica* cit., p. 112.

<sup>203</sup> Prospetto dimostrante il corso annuale in via approssimativa della fabbricazione di stoffe di cotone in Busto Arsizio, AMBU, c. 251.

<sup>204</sup> *Ibid.*

<sup>205</sup> ERRERA, *Storia e statistica delle industrie venete* cit., p. 278.

<sup>206</sup> Cfr. la voce *Ercole Turati*, nell'Enciclopedia Treccani, Istituto della Enciclopedia italiana, vol. XXXIV, 1949, p. 500; FERRARIO, *Busto Arsizio* cit., p. 147.

<sup>207</sup> Cfr. il grafico sull'andamento dell'importazione di cotone greggio in Italia dal 1860 al 1896 in ROMANO, *L'industria cotoniera lombarda* cit., fig. I, pag. 56.

<sup>208</sup> Cfr. gli atti del 29 gen. 1865, n. 4654/749 e del 25 mar. 1865, n. 4701/796, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2719.

<sup>209</sup> Atto del 29 gen. 1865, n. 4654/749 cit.

il vero animatore delle fabbriche idrauliche di cotone e i suoi figli ne furono i continuatori: mentre Luigi, che già dirigeva la filatura di Castellanza, ereditò le attività legnanesi nei primi anni Settanta, il meno noto Pietro continuò a dirigere la filatura di Carate, che pochi mesi dopo assunse la denominazione di ditta Eraldo Krumm e c. di Carate, posseduta a metà da Turati e da Eraldo fino al 1870, quando essa venne riassorbita dalla ditta Eraldo Krumm e c. di Busto Arsizio<sup>210</sup>.

E proprio Carate fu al centro di un progetto definito nel 1870 che prevedeva l'erezione, non lontano dalla fabbrica, di un nuovo stabilimento per la filatura "di cotone misti con lana così detti filati di Vigogna e di lana pura" che avrebbe dovuto raggiungere in pochi anni quasi 5.000 fusi<sup>211</sup>. A tal fine furono acquistati in quell'anno il mulino a sei macine del conte Luigi Confalonieri Strattmann, a Carate Brianza<sup>212</sup>, e un altro non lontano a Costa sul Lambro<sup>213</sup>. L'idea era significativa poiché segnalava un tentativo di allargare la produzione ad una fibra, la lana, fino ad allora trascurata e sovrastata dalla straordinaria ascesa del cotone, una novità che tendeva a superare la specializzazione produttiva precedente e a diversificare i rami produttivi dell'impresa.

Queste iniziative rappresentavano ormai, tuttavia, la parte meno rilevante degli estesi interessi che coinvolgevano l'attività di Turati tra gli anni Sessanta e i primi anni Settanta. È vero che egli continuò la sua tradizionale attività di importatore della materia prima, il cui abbandono considerava ancora nel 1870 come un "poco probabile evento"<sup>214</sup>; è anche vero che dalla dichiarazione di successione i movimenti commerciali del cotone parrebbero risultare dalle voci del passivo, in cui spiccano il debito di 525.470 lire italiane con la ditta bancaria Leonino e c. di Londra e quello contratto con la banca di Winterthur per più di 148.000 lire, oltre a debiti di piccola entità con ditte di Trieste e con imprese cotoniere lombarde. E tuttavia i sovrabbondanti capitali accumulati nei decenni precedenti, e in piccola misura investiti in immobilizzazioni industriali, si rendevano disponibili in uno scenario – soprattutto tra i 1861 e il 1865 – che i cotonieri vedevano certamente all'insegna dell'incertezza e dell'insicurezza. È naturale quindi che la strategia di portafoglio di un imprenditore come Turati si indirizzasse verso un'ampia diversificazione, sia privilegiando quegli investimenti che la comunità finanziaria milanese con-

siderava più sicuri e promettenti, sia sostenendo le società, gli imprenditori e i commercianti a lui noti e impegnati in diversi settori produttivi e commerciali.

Se esaminiamo la documentazione relativa ai beni patrimoniali e agli investimenti che risulta dal testamento<sup>215</sup>, dalle divisioni tra gli eredi<sup>216</sup> e dalla denuncia di successione presentata dal figlio Ernesto (in appendice), emerge in primo luogo che nell'ultimo periodo di attività Turati finanziò, soprattutto concedendo mutui, imprese ed esponenti del ceto mercantile lombardo e, in misura minore, di altre regioni. Oltre alle filature di Montorio, di Lesa e di Oleggio Castello, l'attivo successorio denunciato al fisco riporta, tra gli altri, crediti per mutui verso Eugenio Cantoni, Agostino Dell'Acqua, la Filatura di Pordenone, Paolo Pigna. In secondo luogo, egli investì in titoli azionari e obbligazionari di varie società impegnate nel processo di ammodernamento infrastrutturale dell'Italia postunitaria come le Ferrovie Meridionali, le Ferrovie Toscane, la Società d'irrigazione dei canali Cavour, la Ferrovia a cavalli di Tornavento a Sesto Calende (in comproprietà con Giovanni Battista Brambilla). In terzo luogo, partecipò al capitale o sostenne imprese industriali considerate solide come, oltre alla Krumm, la Trombini di Melegnano, il Linificio e Canapificio nazionale, la Ambrogio Binda. Infine, una quota delle risorse fu destinata al finanziamento di società cittadine come il teatro Manzoni, la società del Foro Bonaparte (teatro Dal Verme) e la società dei Giardini pubblici.

Benché una fetta non certo trascurabile fosse volutamente ignorata dai documenti presentati agli uffici del fisco, si trattava, nell'insieme, di una fortuna considerevole.

Occorre inoltre ribadire che siamo di fronte a un imprenditore che di fronte alle incertezze degli anni Sessanta non si rifugia nella terra, ma anzi accresce e varia i propri investimenti mobiliari in mutui, azioni e obbligazioni, partecipazioni d'accomandita, crediti commerciali. E tutto ciò in una stagione della vita che vede generalmente decrescere la propensione individuale al rischio.

Dalla denuncia di successione risulta che i 4/10 del patrimonio erano costituiti da immobili e terreni, ma è probabile che l'entità degli investimenti mobiliari fosse ben maggiore, se si considera che, per evidenti ra-

<sup>210</sup> Atto 20 gen. 1870, n. 7603/3698, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2733.

<sup>211</sup> *Ibid.*

<sup>212</sup> Atto 13 mag. 1870, n. 3959/606, C. Ferrario, ASM, *Notarile u.v.*, c. 1638.

<sup>213</sup> Cfr. i trasporti d'estimo del comune di Costa, ASM, *Registri catastali*.

<sup>214</sup> Atto 20 gen. 1870, n. 7603/3698, G. Bolgeri, ASM, *Notarile u.v.*, c. 2733.

<sup>215</sup> Testamento olografo di Francesco Turati del 12 e 13 ottobre 1863, all. B all'atto 26 ago. 1873, n. 2436, del notaio S. Allocchio, Archivio notarile distrettuale di Milano, vol. 37.

<sup>216</sup> Cfr. gli atti del 2 ott. 1873, n. 2533, n. 2534 e 2535 del notaio S. Allocchio, Archivio notarile distrettuale di Milano, vol. 39.

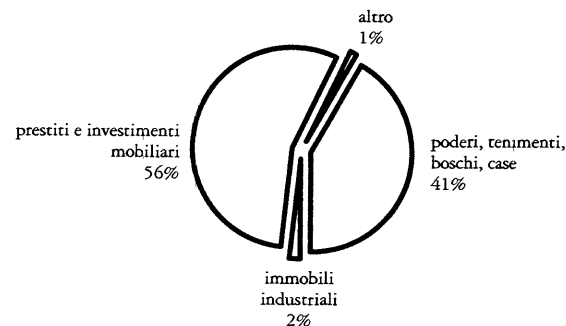
Tabella 7 – Stato della sostanza di Francesco Turati nel 1873 secondo la dichiarazione di successione (riepilogo)

|                                                                                                 | ATTIVITÀ             | PASSIVITÀ            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|
| Poderi, tenimenti, boschi, case                                                                 | 3.087.407            |                      |
| Immobili industriali                                                                            | 126.661              |                      |
| Crediti di capitale                                                                             | 1.993.872, 46        |                      |
| Crediti di commercio                                                                            | 1.147.737, 84        |                      |
| Azioni commerciali e rendite sul debito pubblico                                                | 735.628              |                      |
| Mobili, merci in cotonei sodi, filati, cascami ed altro inerente al commercio del conte defunto | 237.500              |                      |
| Mobili di ogni genere                                                                           | 65.600               |                      |
| Contanti in cassa                                                                               | 14.456, 38           |                      |
| Livelli annui                                                                                   | 5.838, 97            |                      |
| Debiti privati                                                                                  |                      | 166.256, 38          |
| Debiti di commercio                                                                             |                      | 995.466              |
| <i>Totale</i>                                                                                   | <i>7.467.402, 38</i> | <i>1.161.722, 38</i> |
| <i>Attività netta</i>                                                                           | <i>6.305.680</i>     |                      |

Fonte: Denuncia di successione di Francesco Turati, ASM, *Successioni*, cart. 58, faldone 119, pratica 44. Cfr. Appendice.

gioni fiscali, una parte dei valori di beni mobili non veniva notificata<sup>217</sup>, occultando crediti e partecipazioni di capitale (non gli immobili, “quasi nella loro completa integrità dichiarati”) per un ammontare che poteva ridurre “all’incirca della metà l’attivo successorio”<sup>218</sup>. Se tale rapporto fosse applicabile alla sostanza di Turati, la fetta dell’investimento immo-

Grafico 1 – Rapporto tra patrimonio mobiliare e immobiliare secondo la dichiarazione di successione di Francesco Antonio Turati.



biliare scenderebbe decisamente a meno di un terzo degli impieghi del patrimonio.

Infine, si aggiunga che perseguire la ricchezza significava raggiungere uno status sociale per sé e per la propria famiglia<sup>219</sup> e anche per Turati ciò si manifestò naturalmente anche con l’acquisto di beni immobili e altre proprietà che erano comunque simboli di avanzamento sociale. Tuttavia, anche a prescindere dal fatto che spesso la proprietà terriera fosse, in tutta l’Europa del tempo (e certo non solo in Lombardia), uno strumento di rapido accesso al credito per la garanzia che assicurava, in realtà il possesso immobiliare non fu mai prevalente nella mentalità e nella strategia patrimoniale di Turati. Come è stato ben detto, “l’effetto dimostrativo del consumo vistoso” non significa necessariamente che l’imprenditore perda attrattiva per l’attività imprenditoriale e, anzi, è un’attestazione di successo economico (e quindi sociale) che può anche stimolare i nuovi talenti imprenditoriali<sup>220</sup>.

<sup>217</sup> LICINI, *Milano nell’800* cit., p. 9.

<sup>218</sup> LICINI, *Guida ai patrimoni milanesi* cit., p. 43.

<sup>219</sup> P.L. PAYNE, *Impresa industriale e management in Gran Bretagna, 1760-1971*, in *Evoluzione della grande impresa* cit., p. 93.

<sup>220</sup> *Ibidem*.

## 9. Conclusioni

La grande ricchezza accumulata da Francesco Turati, soprattutto nei tre decenni preunitari, è da ricondurre innanzitutto ad un mercato in espansione come quello cotoniero. Egli riconobbe il momento favorevole e anticipò con investimenti (in cotoni sodi e partecipazioni) la crescita del mercato e, nonostante i forti rischi, riuscì a incrementare il proprio volume d'affari anche più rapidamente del ritmo di crescita del mercato stesso. La solidità della sua impresa e l'efficacia delle sue strategie d'affari possono essere spiegate a partire dal posizionamento aziendale, che coprì le fasi a maggiore redditività, e cioè l'importazione della materia prima e la produzione meccanizzata del filato. Si deve ricordare che "la materia prima rappresentava una rilevante entità percentuale dell'intero costo di produzione" e "poteva dar luogo, quindi, a notevoli fonti di profitto o a sensibili cause di perdita"<sup>221</sup>. L'importazione diretta di quantità cospicue di cotone sodo dall'America permise di approfittare delle forti oscillazioni di prezzo e di non dipendere più dagli intermediari di altre piazze; il controllo, in varie forme, di numerose filature consentì di accrescere anche il potere contrattuale nei confronti degli acquirenti.

La fitta rete di relazioni, un'ampia pratica del credito d'esercizio, un'organizzazione che privilegiava i contratti di esclusiva e il sistema del lavoro su commessa, impedirono ai nuovi entranti di costituire una seria minaccia concorrenziale poiché non era facile sostituirsi a un'azienda come quella dell'imprenditore bustocco, che era in grado di fornire garanzie anche nei momenti di maggiore incertezza. La vicenda imprenditoriale di Turati dimostra anche che l'insistenza degli studiosi sulla reputazione e sulla reciprocità può trovare conferme sempre più ampie man mano che ci si addentra nelle attività e nelle strategie delle singole imprese, soprattutto se inserite nel contesto di una comunità d'affari come quella di una città come Milano o di un sistema produttivo localizzato e specializzato come la valle Olona.

Ma l'aspetto forse più peculiare che colpisce ad un primo sguardo è l'innovativa via di sviluppo seguita dall'azienda sul piano organizzativo. Che le imprese cotoniere (compresi i tessitori e i tintori) vivessero una realtà di rapporti interaziendali diffusi non è una novità, ma le interdipendenze non bastano a realizzare una sostenuta crescita produttiva, che ha bisogno di un network stabile, istituzionalizzato, senza la necessità di ripetute negoziazioni e verifiche di affidabilità. Dalla ricerca è emerso che

Francesco Turati si fece promotore consapevole, fin dagli anni Trenta, di una struttura organizzativa e di rapporti contrattuali che consentivano scambi sistematici e durevoli, un'impresa con forti ambizioni alla crescita e che sembra capace di trascinare le ditte con vedute meno ampie e minor propensione al rischio. Nella realtà lombarda preunitaria fu un'innovazione organizzativa notevole, poiché ridusse l'incertezza col lavoro "a fattura", finanziò l'innovazione tecnica delle filature meccaniche (a patto che si legassero all'impresa *leader*), guidò un aggregato di imprese verso un sistema che mostra molte analogie con le "costellazioni di imprese" analizzate da Gianni Lorenzoni<sup>222</sup> e che può, senza grosse difficoltà, rientrare nelle tassonomie sulle forme di *governance* della letteratura sui sistemi d'impresa<sup>223</sup>. Assumendo solo in parte la proprietà delle filature a lui collegate, ma integrandole nel suo assetto organizzativo, Turati riuscì a conseguire importanti risultati perché, innanzitutto, l'imprevedibilità, i ritardi e le crisi dei mercati cotonieri (dalla materia prima ai prodotti finiti) poterono essere affrontati con grande flessibilità. La gran parte delle risorse finanziarie fu impegnata nel finanziamento delle importazioni o delle ditte subfornitrici, consentendogli di controllare grandi volumi produttivi con limitati investimenti in immobilizzazioni, concentrando sulle proprie competenze chiave, di natura più commerciale che industriale, e affidando a uomini come Schoch, i Krumm e altri il compito di gestire e sviluppare gli aspetti tecnico-organizzativi della produzione di fabbrica.

Tutto ciò apre nuove questioni di sicuro interesse. Innanzitutto le relazioni tra le imprese cotoniere altomilanese di cui ci siamo occupati non sono sempre relazioni di mercato e non sono simmetriche: nel caso del network di Turati il potere dell'azienda "coordinatrice" sembra notevole e suggerisce la necessità di approfondire l'ipotesi che anche tra le altre grandi ditte (Ponti, Borghi, Cantoni, Sioli e Dell'Acqua) e le imprese minori esistessero rapporti asimmetrici. In tal caso, per capire come funzionava il sistema dell'Alto Milanese e l'industria cotoniera lombarda, occorre ricostruire con maggiore precisione la natura dei legami economici e finanziari e, soprattutto, il diverso ruolo occupato dalle singole imprese nelle reti di relazione<sup>224</sup>.

È anche per questo motivo che la funzione degli industriali stranieri

<sup>222</sup> LORENZONI, *L'architettura di sviluppo* cit.

<sup>223</sup> STORPER e HARRISON, *Flessibilità, gerarchie e sviluppo regionale* cit., pp. 209-237.

<sup>224</sup> GIULIO SAPELLI, *Perché esistono le imprese e come sono fatte*, Milano, Bruno Mondadori, 1999, pp. 79-80.

<sup>221</sup> CASTRONOVO, *L'industria cotoniera in Piemonte* cit., p. 238.

va riconsiderata, poiché ad una presenza significativa di imprenditori (e tecnici) esteri può corrispondere – come nel nostro caso – un ruolo subordinato nelle aggregazioni d'impresa. Gli svizzeri e i tedeschi che fondarono le nuove fabbriche idrauliche in Lombardia nella prima metà del secolo costituirono un'avanguardia nella nuova organizzazione della produzione, ma essi riuscirono nella loro impresa sia col ricorso all'apporto finanziario della borghesia mercantile endogena che avvalendosi, per la distribuzione dei prodotti, dell'organizzazione commerciale dei mercanti locali (o lavorando su commessa).

Turati preferì finanziare l'erezione e l'avviamento (o l'ampliamento e l'innovazione tecnica) degli impianti che si legavano alla sua rete commerciale, piuttosto che occuparsene in prima persona, soprattutto perché i capitali venivano impiegati con maggiore profitto nelle attività commerciali. Se mettiamo a confronto i valori di compravendita delle filature, da un lato, e i profitti accumulati da un'impresa commerciale come quella di Turati, dall'altro, si ha la netta impressione (ma è una conferma) che la redditività dei commerci sia ben maggiore a quell'epoca, come testimoniò, del resto, Eraldo Krumm nel 1872:

"Io ho provato – dichiarò – ad essere semplicemente industriale, perché mio padre era semplice meccanico; coll'aiuto della sola industria non avremmo potuto fare un altro stabilimento ed accrescerla: Fu colla speculazione che lo abbiamo potuto fare. Ed è perciò che molte volte abbiamo avuto degli utili affar- to indipendenti dall'esercizio della nostra industria"<sup>225</sup>.

La grande importanza della fase commerciale, spesso prevalente sugli assetti produttivi, sottolinea la continuità e lo sviluppo graduale delle nuove realtà imprenditoriali rispetto alla tradizione. Ma anche questo non va considerato un elemento di arretratezza, ma è anzi una delle ragioni del successo di un'impresa che promuove le nuove forme di produzione meccanizzata ma che opera, pur sempre, in una società che nell'insieme mantiene il suo assetto agricolo-commerciale (pur ponendo le premesse per il suo superamento).

Quanto si è detto sembra rafforzare l'opinione che sono i mercati, i rapporti e le ramificazioni commerciali che impongono cosa e quanto produrre e, di conseguenza, come produrlo. Quasi mezzo secolo fa lo storico inglese Charles Wilson, indagando il ruolo dell'imprenditore nella rivo-

luzione industriale, sottolineava che la capacità di cogliere le opportunità commerciali era stata fondamentale, almeno quanto l'applicazione e lo sviluppo delle innovazioni tecnologiche<sup>226</sup>. Egli anzi osservò che il fallimento delle vecchie regioni laniere dell'ovest era dipeso dal fragile legame tra manifattori e ceto mercantile; all'opposto, l'ascesa dello Yorkshire laniero e del Lancashire cotoniero sarebbe da ricondurre allo stretto rapporto tra produttori e commercianti, spesso uniti nella stessa persona<sup>227</sup>.

Francesco Turati si segnala come un talento commerciale capace di sfruttare ogni opportunità dei mercati, ma anche altri grossi imprenditori, come i Candiani, i Borghi, i Ponti, i Ferrario, si mossero, probabilmente con modalità in qualche misura simili. Riferendosi alle filature di Luigi Candiani e di Ferrario-Ottolini di Olgiate Olona, il commissario distrettuale di Busto spiegava che "i filati prodotti da questi stabilimenti servono non solo ad alimentare la fabbricazione di manifattura di cotone esercitata dalle Ditte proprietarie, ma sono anche l'oggetto di un attivo ed esteso commercio delle Ditte suddette sostenuto in questo Stato per cui pongonsi con tali mezzi in giro vistosi capitali"<sup>228</sup>.

I profitti furono in effetti veramente notevoli: si è scritto che dalle dichiarazioni di successione milanesi "ai cotonieri spetta infatti più di un terzo del patrimonio imputabile agli imprenditori milionari deceduti tra il 1862 e il 1890"<sup>229</sup> e il solo Turati, come abbiamo visto, lasciò alla sua morte (17 agosto 1873) un patrimonio dichiarato di quasi sette milioni e mezzo di lire<sup>230</sup>.

Turati, insomma, realizzò molto più di una semplice integrazione verticale o di un'estensione orizzontale della sua attività: egli creò piuttosto una complessa struttura organizzativa capace di affrontare in tempi ragionevoli e con larghi mezzi le fluttuazioni dei mercati senza impegnare enormi capitali in immobilizzazioni. Era una sorta di "impresa-rete"<sup>231</sup> (certo meno complessa e ramificata degli estesi sistemi odierni, ma con molte analogie organizzative) che si occupava della commercializza-

<sup>226</sup> CHARLES WILSON, *The entrepreneur in the industrial revolution in Britain*, "Explorations in Entrepreneurial History", vii (1955), p. 138, ora nel vol. II dell'opera *The Industrial Revolutions* cit.

<sup>227</sup> WILSON, *The entrepreneur in the industrial revolution* cit., p. 135-136.

<sup>228</sup> Cfr. l'"elenco dei principali stabilimenti industriali" del 18 ott. 1840, ASM, *Commercio p.m.*, c. 16.

<sup>229</sup> LICINI, *Guida ai patrimoni milanesi* cit., p. 27.

<sup>230</sup> *Ibidem*, p. 71.

<sup>231</sup> BUTERA, *Il castello e la rete* cit., in particolare le pp. 51-92; *Nuovi modelli d'impresa* cit.; LORENZONI, *L'architettura di sviluppo* cit.

<sup>225</sup> *Atti del Comitato cit.*, *Parte orale*, vol. 4, cat. 8, § 1-2-3, adunanza 25 sett. 1872 a Milano, deposizione di Eraldo Krumm., p. 9.

zione e della "regia industriale", centralizzando le decisioni strategiche e decentralizzando la produzione e il commercio. Il successo della sua attività e l'estensione dei legami che essa comportava furono senza dubbio importanti nell'intensificazione dei rapporti intradistrettuali di un'area produttiva relativamente piccola e coesa come la valle Olona: egli in certo modo diffuse la sua più precisa informazione sui gusti e sulle abitudini dei consumatori, fu senz'altro veicolo di una mentalità e di comportamenti e tecniche innovative. Se consideriamo, inoltre, la rete delle relazioni come un'importante risorsa di cui avvalersi nell'azione economica, – un vero e proprio "capitale" che accresce l'efficacia dell'azione imprenditoriale<sup>232</sup> – ebbene, questo capitale fu, in una certa misura, ereditato dopo l'Unità dai vari Lualdi, Krumm, Milani, Pigna. Anche dal punto di vista finanziario, il sostegno a numerose iniziative industriali e manifatturiere (spesso anche solo sotto la forma dell'apertura di conto corrente) e l'intreccio di rapporti di interdipendenza così creato testimoniano l'esistenza di un'importante corrente di scambio tra la *business community* della capitale e le imprese cotoniere dell'Alto Milanese.

<sup>232</sup> G. SODA, *La prospettiva relazionale: concetti di base e principali implicazioni metodologiche*, "Annali di storia dell'impresa", 10 (1999), Bologna, Il Mulino, p. 391.

## Appendice

### Elenco dettagliato e valore della sostanza di Francesco Turati nel 1873

(Denuncia di successione di Francesco Turati, ASM, *Successioni*, cart. 58, faldone 119, pratica 44)

#### ATTIVO

|                                                                                                                                 |                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>BENI FONDIARI</b>                                                                                                            |                   |
| Poteri e tenimenti                                                                                                              | 2.573,079         |
| Boschi                                                                                                                          | 7.460             |
| Case                                                                                                                            | 506.868           |
| Caseggiato in Montorio mandamento e Provincia di Verona –<br>filatura di cotone                                                 | 49.383            |
| Caseggiato in Arona ed Oleggio Castello provincia di Novara –<br>filatura di cotone                                             | 40.386            |
| Caseggiato in Lesa provincia di Novara – filatura di cotone<br>in comproprietà con Stefano Vanzina del valore di L. 15.104:     | 7.552             |
| Beni stabili costituenti la Ferrovia a cavalli di Tornavento<br>a Sesto Calende in comproprietà con Giovanni Battista Brambilla | 29.340            |
| <i>Totale beni fondiari</i>                                                                                                     | 3.214.218         |
| <b>CREDITI DI CAPITALE</b>                                                                                                      |                   |
| Credito capitale verso i Sig.ri avvocato Isidoro e Carolina Bianchi                                                             | 300.000           |
| Interessi                                                                                                                       | 4.458,55          |
| Credito capitale verso Eugenio Cantoni                                                                                          | 100.000           |
| Interessi                                                                                                                       | 333,33            |
| Credito capitale verso Agostino Dell'Acqua                                                                                      | 128.250           |
| Interessi                                                                                                                       | 2.440,31          |
| Credito capitale verso la Filatura e tintoria di cotone in Pordenone                                                            | 125.000           |
| Interessi                                                                                                                       | 2.135,41          |
| Credito capitale verso Giovanni Guanziroli di Canù                                                                              | 50.000            |
| Interessi                                                                                                                       | 666,66            |
| Credito capitale verso Alessandro Casorettri                                                                                    | 200.000           |
| Interessi                                                                                                                       | 3.361,11 – 244,85 |
| Credito capitale verso Paolo Pigna                                                                                              | 200.000           |
| Interessi                                                                                                                       | 472,22            |
| Credito capitale verso la Società del Foro Bonaparte                                                                            | 220.000           |
| Interessi                                                                                                                       | 983,34 – 1.888,88 |
| Credito capitale verso Morandi Moretti e c.                                                                                     | 60.000            |
| Interessi                                                                                                                       | 1.242,37          |

|                                                                               |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Credito capitale verso Stefano Vanzina di Arona                               | 50.000              |
| Interessi                                                                     | 527,77              |
| Credito capitale verso Maria Nava Bonfanti                                    | 8.000               |
| Interessi                                                                     | 108                 |
| Credito capitale verso gli Eredi di Matteo Vignati                            | 10.343              |
| Credito per capitale d'accomandita verso Ditta E. Krumm e c. di Busto Arsizio | 400.000             |
| Interessi                                                                     | 1.133,33            |
| Credito per capitale d'accomandita presso la Ditta Trombini e c.              | 120.000             |
| Interessi                                                                     | 2.283,33            |
| <i>Totale crediti di capitale</i>                                             | <i>1.993.872,46</i> |

LIVELLI ANNUI capitalizzati in ragione di 10 annualità 58.389,70

CREDITI DIVERSI DI COMMERCIO 1.147.737,84

#### AZIONI-RENDITE

|                                                                                                  |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Prestito nazionale 1866 al 5%                                                                    | 57.330         |
| Rendita italiana                                                                                 | 75.483         |
| Obbligazioni della Regia Tabacchi                                                                | 27.880         |
| Azioni della Società delle Ferrovie Meridionali Italiane                                         | 46.000         |
| Obbligazioni della suddetta                                                                      | 19.935         |
| Buono d'obbligazione                                                                             | 55.223         |
| Azioni delle Ferrovie toscane                                                                    | 6.700          |
| Obbligazioni delle suddette                                                                      | 9.900          |
| Buono d'obbligazione                                                                             | 300            |
| Obbligazioni della Società d'irrigazione dei canali Cavour                                       | 36.600         |
| Azioni della società dei Giardini pubblici                                                       | 4.000          |
| Azioni della società del Teatro Manzoni                                                          | 12.000         |
| Azioni della Banca Popolare di Milano                                                            | 5.000          |
| Azioni della società del credito e costruzioni in Napoli da L. 500 con un decimo di versato:     | 25.000         |
| Azioni dell'"Italia" Compagnia d'assicurazioni in Genova da lire 2.000 in due decimi versato     | 4.000          |
| Azioni della Filatura e tintoria di cotone in Pordenone di lire 3.000                            | 7.777          |
| Azioni del Banco di S. Ambrogio da lire 200 con tre decimi versato                               | 30.000         |
| Azioni del Linificio e Canapificio Nazionale da lire 250 con due decimi versati e lire 20 premio | 112.500        |
| Vaglia della Ditta Ambrogio Binda di lire 5.000 cadauno                                          | 200.000        |
| <i>Totale azioni e rendite</i>                                                                   | <i>735.628</i> |

MOBILI, MERCI in cotoni sodi, filati, cascami ed altro inerente al commercio del conte defunto 237.500

CONTANTI IN CASSA come all'Inventario assunto 14.456,38

MOBILIA D'OGNI GENERE esistente nella Casa goduta dal signor conte defunto in città alla Villa Soldo ed alla casa di villeggiatura alla Ghisolfia tutto compreso 65.000

*Totale attivo* 7.467.402,38

#### PASSIVO

DEBITI DIVERSI 168.656,38

#### DEBITI DI COMMERCIO

|                                                  |                |
|--------------------------------------------------|----------------|
| Amman & c. di qui                                | 18.827,19      |
| Casoretto Alessandro di qui                      | 20.000         |
| Bianchi Isidoro e Carolina                       | 16.000         |
| Inzecker & c. di Trieste L. 225,93 a 258         | 583            |
| Merli A. di Trieste L. 11.647 a 258              | 30.049         |
| Leonino I. & c. di Londra L. 18.163,9,11 a 28.93 | 525.470        |
| Banca di Winterthur L. 5123,17,7 a 28.93         | 148.234        |
| Terruggia G. B.                                  | 58.328,82      |
| Turri Giulio                                     | 1.753,73       |
| Marelli Giuseppe al Musso                        | 2.000          |
| Allievi Domenico                                 | 26.000         |
| Della Porta Davide                               | 11.915,82      |
| Della Porta Emilia                               | 3.209,50       |
| Barbi Domenico di Verona L. 20.000 in ora a 114: | 22.800         |
| Krumm Pietro di Carate                           | 21.806,66      |
| Radice Andrea di qui                             | 34.817,48      |
| Staurengi Antonio di Alzare                      | 21.930,80      |
| Ferrovie di Tornaavento a Sesto Calende          | 29.340         |
| <i>Totale debiti di commercio</i>                | <i>993.066</i> |

*Totale passivo* 1.161.722,38

*Attivo netto* 6.305.680