

Commerci a Brissago tra Otto e Novecento

ORLANDO NOSETTI

Introduzione

Il 2 gennaio 1895 veniva aperto a Brissago il «magazzino commerciale» della locale Società cooperativa di consumo che era stata costituita nell'autunno dell'anno precedente. Alla sessantina di soci che avevano sottoscritto e liberato il capitale sociale¹ e versato la tassa di entrata di 5 Fr., il nuovo negozio offriva generi di prima necessità a prezzi contenuti. «Ben fatto!», aveva scritto il corrispondente de «Il Dovere» qualche giorno dopo, presentando ai lettori del quotidiano l'avvenuta apertura². Nel commercio al dettaglio del borgo di confine entrava dunque un altro concorrente che si presentava però con caratteristiche diverse rispetto agli attori già presenti sul mercato. Chi erano stati i promotori della nuova impresa e quali obiettivi si erano prefissati? In cosa consistevano le novità dal profilo della gestione aziendale? Quali conseguenze ebbe tale iniziativa sulla struttura del mercato locale? Prima di affrontare queste domande, è opportuno tratteggiare il quadro economico-sociale del paese nella seconda metà del XIX secolo, elencando quali commerci, arti e mestieri vi erano praticati. In seguito verrà illustrata l'attività della Società cooperativa di consumo dalla sua costituzione fino alla soglia della prima guerra mondiale. Un'attenzione particolare sarà poi riservata alla gestione dei crediti verso i clienti, sulla base anche di materiali d'archivio relativi ad altre imprese. Infine, uno sguardo sui problemi del commercio al dettaglio nel periodo 1914-1918 e sulla sua ripresa nel primo dopoguerra completerà questo studio.

Commerci, arti e mestieri nella seconda metà dell'Ottocento

La Fabbrica Tabacchi Brissago, sorta nel 1847, aveva creato nei decenni successivi numerosi posti di lavoro, principalmente nella produzione³. Molte donne brissaghesi e dei villaggi vicini trovarono infatti occupazione come sigaraie, mentre alcuni uomini furono assunti nei servizi tecnici (operatori di macchine, addetti ai trasporti interni ed esterni), nel-

¹ Il capitale sociale di 6000 Fr. era suddiviso in 600 azioni nominative.

² «Il Dovere», 9 gennaio 1895.

³ Nel 1891, la Fabbrica Tabacchi Brissago occupava 336 operaie e 60 operai. Seminario di storia della Scuola cantonale di commercio, *Le condizioni degli operai nel Ticino all'inizio del nostro secolo*, Bellinzona 1971, 58 (citato in F. POLI, *Non di solo pane – Il movimento cooperativo di consumo in Ticino dalle origini al 1920*, Lugano 1989, 48).

l'amministrazione (corrispondenti, contabili ecc.) e nella vendita (rappresentanti). Le opportunità lavorative offerte dalla produzione di sigari e toscani sulle rive del Verbano aumentarono ulteriormente dopo la costituzione della Manifattura Internazionale Tabacchi Brissago⁴ e, seppure in minor misura, con l'apertura della «fabricheta» Gioanelli, Marcioni & Bazzi. L'importanza dell'industria del tabacco nell'economia locale era dunque andata crescendo nel corso della seconda metà dell'Ottocento, ma l'attività agropastorale rimaneva ancora la fonte principale di reddito per la maggior parte della popolazione. Nel 1876, poco meno della metà dei contribuenti erano infatti contadini; tre lustri dopo, essi rappresentavano ancora il 40,2% del totale⁵. La gran parte della produzione del settore primario era destinata all'autoconsumo, ma per l'approvvigionamento di alcuni beni e servizi essenziali il commercio al dettaglio e l'artigianato svolgevano una funzione indispensabile. Il continuo aumento, a partire dal 1860⁶, della popolazione residente e l'avviamento di alcune strutture ricettive nell'ultimo quarto del secolo⁷, avevano reso ancora più necessaria la presenza di commerci al dettaglio e di artigiani sul territorio brissaghese.

Stando al prospetto dell'imposta cantonale, nel 1876 in paese si contavano quattro negozianti e un droghiere, un paio di fornai e un macellaio, e diversi artigiani (calzolai, cucitrici, fabbri, falegnami, fumisti, lattonieri, mugnai e muratori). In prevalenza essi erano persone originarie di Brissago, ma più di un quarto erano immigrati italiani. Nel 1891, oltre alla drogheria di Pietro Borrani vi erano altri dieci negozianti, tre dei quali italiani. Tra gli artigiani, le professioni che conobbero un aumento significativo dal 1876 al 1891 furono quelle di fabbro (da tre a otto) e di falegname (da dieci a quattordici).

L'attività dei negozianti non è specificata nei registri fiscali, ma da altre fonti risulta che alcuni di loro erano commercianti principalmente di generi alimentari e, nel 1891, tre di essi di stoffe. Almeno in due casi i negozianti di commestibili erano, nello stesso tempo, anche osti. Così,

⁴ Essa venne assorbita nel 1895 dalla Fabbrica Tabacchi Brissago. Il contratto di fusione fu ratificato dalle assemblee delle due società il 5 maggio 1895. Foglio Ufficiale 1895.

⁵ ASTI, Prospetti d'imposta cantonale per gli anni 1876 e 1891. Si veda anche O. NOSETTI, *La Casa San Giorgio di Brissago. Un capitolo di storia fra sanità e socialità*, Locarno 2009, pp. 55-58.

⁶ Secondo i censimenti federali, la popolazione residente a Brissago è passata da 1136 (1860) a 1684 individui (1888), un aumento complessivo del 48,2%. Nel 1888, nel distretto di Locarno il comune di Brissago era il paese più popolato dopo il capoluogo e occupava la decima posizione a livello cantonale.

⁷ All'Albergo antico di Ottavio Borrani, documentato dal 1857, si aggiunse poi l'Albergo svizzero di Lorenzo Gioanelli che, dal 1881, assunse il nome di Albergo Brissago. O. NOSETTI, *Oltre cent'anni di accoglienza. Studi sul turismo a Brissago*, Locarno 2013, pp. 40-41.

ad esempio, Giuseppe Nosetti che – dopo aver svolto per diversi anni l'attività di «mastro di murro», cioè di muratore – nel 1885 aveva rilevato all'asta, dal fratello Giovanni, il forno con annesso il negozio e l'osteria. La produzione e la vendita di pane era praticata anche da altri negozianti, da Ottavio Conti Rossini e dagli eredi di Stefano Contini. Si trattava in ogni caso di piccole imprese a carattere familiare, gestite in modo tradizionale. La vendita era prevalentemente a credito, la contabilità rudimentale (essa si limitava di solito al controllo dei crediti per forniture e prestazioni), e nessuna distinzione veniva fatta fra l'attività dell'impresa e l'economia domestica. Spesso tutti i membri della famiglia collaboravano a vario titolo nell'azienda che occupava, talvolta, anche personale esterno. I negozi erano situati lungo la contrada del paese o nelle immediate vicinanze, mentre non risultano esempi di spacci nelle frazioni.

Il commercio al dettaglio e l'artigianato svolgevano anche una importante funzione sociale, creando occasioni di incontro tra gli individui e offrendo pure a coloro che intraprendevano quelle attività, interessanti occasioni di crescita economica e sociale. Carlo Forni da Angera, calzolaio, nel 1876 non possedeva a Brissago alcuna sostanza e il suo reddito era stato stimato in 300 Fr. Tre lustri dopo, la rendita era raddoppiata e la sostanza aveva raggiunto 3500 Fr. Egli aveva continuato la sua attività ancora per diversi anni; e nel 1910, quando era già morto, suo figlio Giuseppe era stato tassato per una sostanza di 22'000 Fr. e una rendita di 900 Fr.⁸. L'attività di calzolaio non era certamente tra le più redditizie e l'aumento della sostanza potrebbe essere dovuto anche ad apporti esterni (matrimonio). Ma non può essere nemmeno escluso che, almeno in parte, possa essere il frutto dell'attività economica sull'arco di oltre un trentennio. Il valtellinese Domenico Derossi, muratore tra il 1876 e il 1891, poi impresario (almeno dal 1899 fino al 1926-1927), vide sestuplicare il suo reddito (da 200 a 1200 Fr.) in mezzo secolo di attività nel borgo di confine, mentre la sua sostanza aumentò fino a 12'800 Fr. Il falegname Giovanni Barozzi, a sua volta, nello stesso lasso di tempo conobbe uno sviluppo maggiore: infatti, il suo reddito da 200 aumentò a 2000 Fr., mentre la sostanza – nulla nel 1876 – era pari a 17'000 Fr. nel 1929. Il commercio al dettaglio di commestibili – associato però, talvolta, ad altre attività (macelleria, prestino e/o osteria) – era fonte di maggiori guadagni, come risulta nei casi del droghiere Pietro Borrani e delle famiglie Brizio, Nosetti e Contini. Nel 1876 Pietro Borrani, patrizio di Brissago,

⁸ Carlo Forni figura ancora come calzolaio nell'*Annuario ufficiale e guida commerciale della Svizzera Italiana* del 1908-1909. I dati fiscali del figlio Giuseppe sono in ACom Brissago, D.1-2. Negli esempi seguenti i dati sono tratti da ASTi, Prospetti d'imposta cantonale per gli anni 1876 e 1891, e da ACom Brissago, D.1-2 e 11.

era stato tassato per una sostanza di 1500 Fr. e una rendita di 1200; quindici anni dopo gli elementi imponibili erano aumentati a 4000 rispettivamente 1300 Fr. Proveniente da Aurano, un paese a metà montagna tra Oggebbio e Intra, Carlo Brizio nel 1876 aveva una sostanza di 400 Fr. e una rendita di 200; nel 1891, il suo patrimonio era poco più che raddoppiato, ma la rendita era già cresciuta a 900 Fr.: aumenti certamente significativi, ma poca cosa se paragonati con quelli che saranno realizzati dalla generazione successiva⁹. Una traiettoria simile si può leggere anche nelle vicende di Giuseppe Nosetti, originario della valle Veddasca, e di suo figlio Pietro che, alla morte del padre nel 1906, aveva ripreso l'attività di prestinaio, oste e commerciante di commestibili: nel 1891 la sostanza imponibile ammontava già a 3500 Fr. e la rendita a 900 Fr.¹⁰. Un successo superiore fu però quello realizzato dalla famiglia Contini, anch'essa di origini italiane. Il padre Stefano, prestinaio, nel 1876 aveva un modesto patrimonio di appena 1500 Fr. e una rendita di 200, che aumentarono a 8600 rispettivamente 1500 Fr. tre lustri dopo¹¹. Tutti questi esempi, ai quali si potrebbero aggiungere anche almeno i casi delle famiglie di Francesco Quaglia e Angelo Pennati, mettono in evidenza due aspetti importanti: da una parte, il fatto che il successo conseguito è stato il frutto di un impegno durato a lungo nel tempo, coinvolgendo due o più generazioni; d'altra parte, la constatazione che molti individui tra i più intraprendenti erano italiani, perfettamente integrati nel tessuto sociale locale.

La Società cooperativa di consumo fino al 1914

Il 4 novembre 1894 nella sala del teatro all'asilo si tenne l'assemblea costitutiva della Società cooperativa di consumo di Brissago. Alla presenza di quasi tutti i soci fondatori venne letto e discusso il progetto di statuto che era stato messo a punto da una speciale commissione nelle settimane precedenti. L'iniziativa pare fosse stata presa da alcuni impiegati della Fabbrica Tabacchi Brissago, in particolare da Domenico Marcionni e Giuseppe Gioanelli, e da un albergatore, Pietro Borrani. A differenza di ciò che avvenne in altre parti del cantone, in cui il movimento cooperativo fu indotto piuttosto dal cooperativismo svizzero, sulle

⁹ Infatti, il figlio Faustino, che era subentrato al padre nella gestione della macelleria-salumeria, nel 1929 registrava una sostanza di 28'500 Fr. e una rendita di 6500 Fr.

¹⁰ Nel 1929, la sostanza di Pietro Nosetti aveva raggiunto il livello di 27'700 Fr. con una rendita di 4000 Fr. (senza considerare i beni della madre, valutati 11'000 Fr.).

¹¹ Dopo la sua morte, l'attività economica fu ripresa e sviluppata dal figlio Giacomo che riuscì ad aumentare il capitale in misura notevole (25'700 nel 1910 e 76'900 nel 1929). Egli partecipò anche attivamente alla vita politica del paese: durante cinque legislature fu membro del municipio, assumendo la carica di vice-sindaco nel quadriennio 1904-1908 e quella di sindaco dal 1928 al 1932.

rive del Verbano l'influsso venne invece dalle contigue regioni italiane¹². La società di Brissago fu una delle prime cooperative di consumo sorte in Ticino ispirate al modello rochdaliano. I quattro principi fondamentali su cui era basato tale modello erano perfettamente rispettati nello statuto sociale. Ogni socio, che poteva possedere al massimo trenta azioni, aveva un solo diritto di voto. Chiunque poteva far parte della società, senza distinzione di nazionalità. L'interesse sul capitale sociale era limitato al 5%, a condizione che l'esercizio avesse generato un utile. Infine, il 45% del risultato dopo il pagamento di tale interesse doveva essere distribuito ai soci in rapporto ai loro acquisti¹³.

Il consiglio di amministrazione si riunì la prima volta l'8 novembre 1894 per le nomine previste dallo statuto¹⁴. A presidente fu scelto Pietro Borrani fu Tomaso, che ricoprì questa funzione fino al 1903¹⁵; vice presidente fu nominato il falegname Giovanni Barozzi fu Geremia, che rimase in carica soltanto per tre anni; Domenico Marcionni fu Pietro, assistente alla Fabbrica Tabacchi, ricoprì infine il ruolo di segretario che svolse fino al 1911 (nel biennio seguente egli fu presidente e successivamente revisore)¹⁶.

Durante la stessa seduta e nelle sette successive che precedettero l'apertura del negozio, vennero prese diverse decisioni e attuate alcune misure operative per il buon funzionamento dell'impresa. Il presidente fu incaricato di condurre le trattative per l'affitto del magazzino della merce con il proprietario Carlo Forni¹⁷. Per il locale di vendita fu scelta invece una sala al pianterreno della casa Borrani, nel centro del paese. Alcuni lavori da falegname – «scansie, banco, attrezzi per il forno» – furono attribuiti ai soci Francesco Borrani e Giovanni Barozzi, «non essendosi presentato nessuno all'incanto». Ad altri due soci, Carlo Franconi e Battista Pozzorini, fu dato l'incarico di tinteggiare «cucina, forno e stanzino dell'ex-barbiere, con una tinta bianca e zoccolo oscuro». Da un commerciante di bilance, un certo Molinari di Lugano, furono acquistate due bascule (una da 200 kg, l'altra – «per banco» – da 40 kg), due «scale pesi» (in ghisa e ottone) e una per misure di capacità. Vari oggetti casalinghi furono poi comperati dalla vedova Codonini. Il presidente con il

¹² F. POLI, *Non di solo pane...*, pp. 48 e 71.

¹³ *Statuto della Società cooperativa di consumo in Brissago*, Lugano 1895, art. 5, 28, 7 e 49. Ringrazio Giuseppe Haug per avermi fornito copia del documento.

¹⁴ ACom Brissago, *Protocolli del consiglio di amministrazione, 1894-1907*.

¹⁵ Dal 1904 al 1909 fu invece vice-presidente e poi ancora membro nel biennio 1910-1911.

¹⁶ O. NOSETTI, *La Casa San Giorgio...*, pp. 143-146.

¹⁷ Il contratto, della durata di tre anni, venne firmato il 9 dicembre 1894. L'affitto annuo di 320 Fr. doveva essere pagato in due rate semestrali anticipate. Le spese di riattazione e miglioria erano a carico del proprietario. *Statuto della Società cooperativa...*, art. 2.

segretario e il cassiere furono incaricati di «studiare un metodo semplice per la contabilità dell'azienda»¹⁸. Lo stesso giorno fu deciso l'acquisto di «carta d'imbballaggio e registri grandi e piccoli». Alcuni pagamenti per «bollettari diversi, carta e buste intestate» così come per «oggetti di cancelleria» furono approvati il 9 dicembre. Per gli acquisti della merce venne istituita una commissione formata dal presidente, dal gerente e dal cassiere. Un contratto con Giorgio Barozzi per la fornitura di 70 quintali di legna in fascine al prezzo di 1,80 Fr. al quintale, «da consegnarsi a ordinazione franco Piano», fu stipulato nella seduta successiva.

Particolare attenzione fu dedicata alla scelta del personale. Già durante la prima seduta, il consiglio di amministrazione aveva affidato il delicato compito di cassiere al socio Giuseppe Gioanelli, impiegato nella Fabbrica Tabacchi. Egli svolgerà questa funzione fino al 1908. Secondo il regolamento interno allegato agli statuti, il cassiere doveva custodire la liquidità eccedente il «fondo-banco», fissato al massimo in 150 Fr. Giornalmente la liquidità in esubero gli veniva versata e contabilizzata sull'apposito registro. Un'altra figura chiave dell'azienda era quella del gerente, al quale spettava la gestione del magazzino delle merci, il controllo del personale e la tenuta dei registri. Il 25 novembre 1894 il consiglio di amministrazione nominò a questa carica Ernesto Braschi, un milanese residente a Brissago nella frazione di Rossorino. Nella stessa riunione furono scelti la venditrice («banchiera», nei verbali), il panettiere e un garzone. Le nomine erano a tempo indeterminato, con diritto di disdetta di 15 giorni. Gli stipendi mensili erano compresi tra 15 e 50 Fr., secondo la funzione. Il dispositivo di nomina precisava poi che «tutto il personale sarà nutrito a spese della società». Era poi stato comunicato loro «di presentarsi alcuni giorni prima [dell'apertura fissata al 2 gennaio 1895] per dare aspetto al locale e alla bottega [sic]». La vendita del pane nelle frazioni era stata affidata invece a un garzone per 25 centesimi il giorno.

Il primo team incaricato di gestire operativamente la cooperativa ebbe vita breve. La prima a dimissionare, per la fine di aprile 1895, fu la venditrice; poi, il panettiere che cessò l'attività a fine luglio; in seguito, lasciò l'incarico il garzone; infine, fu la volta del gerente che inoltrò le sue dimis-

¹⁸ L'art. 10 del regolamento interno elenca i libri contabili e altri registri che «si dovrà tenere a giorno». Si trattava di «un registro mastro, nonché il libro dei soci, un registro delle merci e registro fornitori colle singole partite; un registro inventario merci, mobili ed attrezzi dell'azienda; un registro spese diverse, condotta e facchinaggio merci; un registro giornaliero e libro cassa tenuto dal gerente; un registro capitale sociale e fondo di riserva; un registro protocollo dell'assemblea dei soci». Alcuni di questi registri non sono altro che delle contabilità ausiliarie (cassa, merci, fornitori e sostanza fissa). Il «registro giornaliero» e il «registro mastro», così come il «registro spese diverse ecc.» fanno pensare a un sistema di contabilità che però non può essere considerato l'applicazione rigorosa della partita doppia (in effetti, bilancio e conto economico – quando quest'ultimo è dato – non sono coordinati).

sioni per il 30 settembre 1895. Nel corso dell'estate, tra il consiglio di amministrazione e il gerente si erano prodotti attriti che culminarono nella riunione del 17 agosto, durante la quale si era preso atto che il Braschi «non in tutto si attiene alle decisioni del consiglio e anzi in molte occasioni le contesta». Era dunque stato deciso che, da quel momento, il gerente non avrebbe più partecipato alle sedute. Una mediazione tra le parti in conflitto, di cui era stato incaricato il cassiere, non ebbe buon fine; anzi le tensioni aumentarono ulteriormente. Infatti, nella riunione del 31 agosto il consiglio di amministrazione tornò a occuparsi del caso perché nel frattempo il Braschi aveva «fatto confidenziale comunicazione [a un socio] che egli ha in mano di che mettere in stato di accusa l'intero consiglio per cause a lui solo note». Non è possibile stabilire con precisione la natura esatta di tale contrasto, ma verosimilmente le tensioni erano sorte in rapporto alla gestione operativa degli affari societari. In effetti, i compiti affidati dallo statuto al consiglio di amministrazione consistevano anche, tra gli altri, nella gestione degli acquisti, la fissazione dei prezzi di vendita e il controllo del funzionamento del negozio.

La ricerca e la selezione del personale tornarono al centro delle preoccupazioni del consiglio di amministrazione. Dopo le dimissioni inoltrate dal Braschi il 16 settembre 1895 per la fine di quel mese, il socio Carlo Mutti Gardeschi fu incaricato di sorvegliare la gestione commerciale della società. Al concorso per gerente, pubblicato su tre giornali, risposero vari candidati che però non furono presi in considerazione, mancando le referenze e i certificati di buona condotta. A titolo di prova, il 30 ottobre 1895 iniziò la sua attività Albino Troisi di Airolo¹⁹, ma dopo soli quindici giorni il giovane «per poca pratica al commercio» non fu confermato nella carica di gerente. Con la qualifica di «capo famiglia» fu in seguito incaricata Isabella Borrani, ma la gerenza durante quel breve periodo rimase compito esclusivo del consiglio di amministrazione²⁰. La sua prematura morte rese necessaria l'assunzione di un'altra persona. Infatti, dalla fine di gennaio 1896 in qualità di direttrice fu nominata Carolina Conti Rossini, vedova Lamberti, che rimase in carica per poco più di tre anni, fino al suo decesso²¹. Nei tre anni successivi – da metà marzo 1899

¹⁹ Probabilmente la sua candidatura gli fu suggerita dal maestro Remonda, al quale il consiglio di amministrazione si era rivolto «per procurarci un buon giovane di sua conoscenza per poterlo provare».

²⁰ La designazione a «capo famiglia» rimanda al fatto che, nella prima fase di vita della società, il personale alloggiava nella stessa abitazione. Ciò si deduce nei verbali da vari elementi, come l'ordine impartito al gerente Braschi a «provvedere [sic] per proprio conto dei mobili e altri oggetti necessari alla pulizia domestica», oppure l'invito alla commessa Mutti a rinunciare alla domestica: «si obbliga a far senza della serva sino a tanto che il bisogno la renderà necessaria».

²¹ Nei verbali il cambiamento lessicale – da gerente a direttore/direttrice – non pare abbia modificato i compiti affidati alla persona incaricata e le sue responsabilità.

alla fine di marzo 1902 – direttore della società fu Graziano Baccalà che aveva già svolto il ruolo di venditore dal novembre 1896. Insomma, durante i primi sette anni di esistenza della società, la funzione fondamentale di gerente-direttore fu occupata da ben cinque persone. A questa elevata rotazione del personale dirigente contribuirono vari fattori, quali la presenza forse eccessiva del consiglio di amministrazione nella gestione operativa che, limitando l'autonomia del gerente, aveva probabilmente concorso a creare le tensioni di cui si è detto; lo stipendio non molto allettante per l'impegno assunto, se confrontato con altre professioni²²; la troppo giovane età di uno dei candidati scelti, ma anche l'età troppo avanzata in un altro caso o la salute precaria²³. La nomina di Paolo Pedretti a direttore nell'aprile 1902 fu invece una scelta felice che assicurò alla società, almeno a livello dirigenziale, una lunga stabilità. Infatti, egli rimase in carica per un quarto di secolo, fino al suo decesso nel 1927.

La rotazione del personale di vendita e di produzione fino al 1914 fu meno intensa rispetto a ciò che era avvenuto per la direzione. Dopo le dimissioni della prima venditrice, al banco di vendita si succedettero Virgilio Bazzini (da aprile 1895 a novembre 1896), Graziano Baccalà fino a marzo 1899 (quando fu nominato direttore) e, infine, Elena Chiappini che occupò questa funzione certamente almeno fino al 1905. Il fornaio Battista Poroli, che era subentrato al primo prestinaio a partire dall'inizio di agosto 1895, restò a lungo alle dipendenze della società, almeno fino al 1904. Tra il 1910 – dopo lo scioglimento della prima società e la costituzione di una nuova cooperativa con lo statuto conforme a quello dell'Unione delle società cooperative di consumo (USC) – e il 1914, il posto di venditrice fu occupato da Lucia Ossola e quello di panettiere da Francesco Turletti.

L'impegno richiesto al personale può essere valutato in base al tempo di lavoro. L'apertura del negozio doveva avvenire «un quarto d'ora prima dell'ora di entrata nelle Fabbriche Tabacchi»; la chiusura, «d'inverno alle ore otto pomeridiane e d'estate alle ore nove». Le disposizioni per il riposo festivo prevedevano la chiusura del negozio nel pomeriggio, soltanto per una serie di festività²⁴. Nelle altre domeniche il negozio rimaneva aperto tutto il giorno e «il riposo del dopo pranzo per tutto il personale

²² Lo stipendio mensile del direttore Graziano Baccalà inizialmente fu fissato a 40 Fr. (480 Fr. l'anno), mentre il segretario comunale di Brissago aveva uno stipendio annuo di 700 Fr. e il maestro Bianchini di 920 Fr. ACom Brissago, Conto reso 1891, C.1-5.

²³ Isabella Borrani aveva già 69 anni quando fu scelta come «capo famiglia», mentre la direttrice Carolina Conti Rossini, pur avendo solo 37 anni al momento della nomina, morì tre anni dopo.

²⁴ Esse erano il primo giorno dell'anno, Epifania, il sabato di carnevale, Pasqua, Pentecoste, Corpus Domini, Assunzione, Santo Rosario, Ognissanti, Natale, Madonna di Porbetto e S. Pietro.

[era] regolato per turno»²⁵. La chiusura del negozio a mezzogiorno nelle feste principali non fu gradita a tutti i soci. La riapertura «alla sera di dette solennità» fu chiesta da parecchi di loro perché «molti soci ai monti fanno la loro spesa alla sera per ripartire nella mattina»²⁶. Il logorio fisico cui il personale era sottoposto fu probabilmente uno dei motivi del frequente avvicendamento, come si evince dall'intenzione di una venditrice di dare le dimissioni per «motivi di salute e del lavoro un poco pesante». Il consiglio di amministrazione aveva allora reagito accogliendo il suggerimento del controllore di «mettere un aiuto alla banchiera in vista del continuo accrescimento del lavoro alla nostra cooperativa»²⁷. Come segno di riconoscenza tangibile per l'impegno profuso a favore dell'azienda, a partire dal 1901 furono versate delle gratifiche a fine anno che corrispondevano generalmente a uno stipendio mensile: una specie di tredicesima *ante litteram*. La gratifica al direttore Pedretti nel 1903 (40 Fr.), uguale a quella data alla venditrice ma il doppio rispetto a quella del fornaio, rappresentava la metà del suo stipendio mensile²⁸. Negli anni successivi il divario dei bonus era cresciuto di parecchio: in rapporto alla venditrice il direttore aveva ricevuto oltre il triplo, rispetto al fornaio più del sestuplo²⁹. Curioso è il fatto che, oltre la somma in contanti, al garzone incaricato di distribuire il pane nelle frazioni veniva dato anche un compenso in natura, cioè «un paio di scarpe grosse».

L'assortimento delle merci comprendeva sia generi alimentari di prima necessità sia prodotti per uso domestico. Dall'elenco mancano la frutta, la verdura e il latte. Ciò non deve però stupire, considerando la diffusa presenza di molte famiglie contadine che probabilmente praticavano la vendita diretta dei loro prodotti. Per lo meno nei generi alimentari di base, esso non sembra molto diverso da quello che si trovava negli altri negozi di commestibili, come risulta nel confronto con l'elenco delle merci vendute da Pietro Nosetti. Non si può però escludere che i clienti della società avessero maggiori possibilità di scelta qualitativa, ad esempio per il caffè, l'olio e il formaggio. La competizione avveniva forse anche sui prezzi, che la cooperativa per statuto era tenuta a mantenere a livelli

²⁵ *Protocolli...*, seduta del 1 marzo 1900.

²⁶ *Protocolli...*, seduta del 8 settembre 1901.

²⁷ *Protocolli...*, seduta del 14 aprile 1903. Elena Chiappini, «banchiera da tanti anni», fu invitata a restare perché «se effettivamente insistesse a voler dare le dimissioni, queste tornerebbero di danno alla società». Il consiglio le concesse inoltre di «scegliersi un personale di sua fiducia e aggradimento».

²⁸ Lo stipendio mensile del direttore Paolo Pedretti nel 1902 ammontava a 75 Fr., e fu aumentato a 80 poco tempo dopo.

²⁹ Nel periodo 1910-1913 il bonus al direttore era stato ogni anno 125 Fr., quello alla venditrice 40 Fr., mentre la gratifica al fornaio era rimasta invariata sin dal 1901 (20 Fr.).

minimi³⁰, ma i suoi margini di utile lordo non sembrano significativamente inferiori a quelli dei concorrenti³¹. Il vantaggio più importante per i soci, facendo le loro compere nel negozio sociale, consisteva piuttosto nella partecipazione agli utili. Stando allo statuto, il 45% dell'utile risultante a bilancio dopo l'attribuzione di un interesse del 5% sul capitale sociale, doveva essere suddiviso fra i soci in rapporto ai loro acquisti. Tra il 1895 e il 1906 i ristorni ai soci sono stati in media il 2,95%, con un intervallo di variazione compreso tra il minimo di 1,50% (1896) e il massimo di 5,36% (1904)³²; nel 1913 il consiglio di amministrazione aveva deciso di limitare il ristorno al 3% degli acquisti, per consentire una maggiore capitalizzazione dell'utile³³.

I benefici economici che l'appartenenza alla società offriva indussero molte persone a diventarne soci. Al momento della costituzione i soci erano una settantina, in maggioranza contadini (50,9%), ma anche gli artigiani erano ben rappresentati (15,8%), mentre tra i rimanenti vi erano osti, cuochi e camerieri, giornalieri, impiegati e anche un negoziante³⁴. Essi rappresentavano il 15% dei contribuenti e circa il 16,6% della popolazione residente se si ipotizza che ognuno di loro era a capo di una famiglia di quattro persone. Queste percentuali possono essere considerate come la quota di mercato della società nel commercio al minuto di Brissago. Negli anni seguenti, il loro numero aumentò progressivamente, e all'assemblea generale del 3 aprile 1910 furono presenti ben 180 soci³⁵: applicando gli stessi criteri di prima, per rapporto ai contribuenti essi erano il 34,1% rispettivamente il 40% dell'intera popolazione resi-

³⁰ Il consiglio di amministrazione ritoccò i prezzi delle merci in più occasioni. Così ad esempio, il 17 febbraio 1895 decise una riduzione dei prezzi per il burro cotto, il caffè, i fichi, il petrolio e lo spirito, ma poco più di tre mesi dopo dovette procedere a un aumento del melgona a 25 cts/kg e del petrolio a 10 Fr./cassa, mentre il 20 marzo 1898 fu approvata una revisione generale dei prezzi di vendita, entrata in vigore il primo aprile successivo. Durante i primi mesi del 1910 il pane bianco si vendeva a 36 cts/kg, ma il 2 giugno venne ridotto di 2 cts/kg «in vista della possibilità di fare un acquisto di farina» a prezzi vantaggiosi. Nella stessa seduta, tenuto conto del «fortissimo rincaro» dello zucchero, si decise «di fare le provviste solo per i bisogni immediati», nella speranza che i prezzi tornassero a livelli più contenuti.

³¹ Il margine medio di utile lordo sui ricavi nel quadriennio 1903-1906 è oscillato tra il minimo di 13,4% (1904) e il massimo di 15,4% (1905): percentuali molto inferiori a quelle registrate attualmente, ad esempio, da Migros Ticino (26% nel 2017).

³² I ristorni ai soci figurano nei conti annuali 1895-1899, 1901 e 1904, mentre per gli altri anni – escluso il 1900 – sono stati calcolati in base all'art. 49 dello statuto.

³³ Nella sua seduta del 16 marzo 1913 era stato proposto un ristorno del 3,5%, ridotto poi al 3% due settimane dopo «onde restare un residuo maggiore da portare a conto nuovo». *Protocolli...*, seduta del 29 marzo 1903.

³⁴ Per cinquantasette soci è stato possibile stabilire la professione in base ai dati fiscali del 1891.

³⁵ *La società Cooperativa di Brissago nel cinquantenario di fondazione, 1894-1944*, in «L'Informatore. Periodico locale del Partito Socialista Brissago» n. 4.

dente. L'aumento delle vendite dal 1895 al 1906 (+75,2%) conferma l'importanza crescente che la società ha avuto nel commercio al dettaglio del borgo di confine. È dunque fuori di dubbio che il livello competitivo sia aumentato in modo significativo con l'entrata sul mercato della cooperativa.

Il controllo della gestione corrente era esercitato dal consiglio di amministrazione per mezzo di un sistema informativo semplice ma efficace. I dati sull'andamento degli affari – registrati giorno per giorno e concernenti il numero di persone servite, le vendite di merci, la produzione di pane di frumento e di segale, le spese mensili, gli incassi e i crediti a fine mese – venivano comunicati e commentati mensilmente dal gerente³⁶. Nella seduta del 12 maggio 1895, il consiglio di amministrazione – «nel dubbio che l'azienda sociale sia in perdita» – decise di compilare un bilancio intermedio, dal quale risultò invece un utile di quasi 1'000 Fr. Lo stato patrimoniale, comprendente gli attivi (liquidità, crediti verso i soci, scorte di merci, mobilio) e i passivi (debiti verso i fornitori, capitale sociale e, a pareggio, l'utile), ammontava in totale a poco più di 10'000 Fr. (a valori attuali, oltre 100'000 Fr.). La valutazione delle merci in magazzino, che furono «pesate e iscritte in una lista preparata dal gerente», venne fatta «al prezzo di acquisto più le spese di dazio e trasporto» (secondo principi contabili tuttora praticati). Pur essendo ancora una piccola impresa, la cooperativa era dunque già provvista di strumenti di gestione moderni: una novità nella realtà locale. Infatti, i (pochi) documenti conservati di un paio di altre aziende brissaghesi di quell'epoca sono soltanto libri del dare e dell'avere, cioè scritture contabili dei crediti verso i clienti e dei debiti verso i fornitori³⁷. Faceva eccezione la Fabbrica Tabacchi Brissago che, sin dalla sua costituzione, disponeva di un sistema contabile completo in grado di produrre gli usuali conti annuali (bilancio e conto economico). La Società cooperativa di consumo poté beneficiare delle competenze tecniche di Domenico Marcionni e Giuseppe Gioanelli, entrambi impiegati nella Fabbrica Tabacchi Brissago, per mettere a punto i suoi strumenti contabili-amministrativi: a essi – come è già stato ricordato – fu appunto affidato l'incarico di formulare una proposta per una contabilità adeguata ai bisogni della società.

In ordine cronologico, dopo l'apertura dello spaccio nel 1895, altri eventi rilevanti furono l'acquisto di uno stabile nell'autunno del 1897,

³⁶ Nel primo mese di attività le persone servite furono 2138 (in media 69 ogni giorno), ma in agosto 1895 erano già più del doppio (5239, in media 169). La produzione di pane durante il mese di maggio dello stesso anno superò 32 quintali (in media 103 kg/giorno), di cui l'81% era di frumento. I verbali contengono anche dati sulla vendita di pane nelle tre coste.

³⁷ Si tratta di due libretti della spesa del negozio di Pietro Nosetti, di cui si tratterà diffusamente in seguito.

l'accordo stipulato nel 1902 con la ditta Gottlieb Häugly di Bellinzona per la vendita di scarpe su commissione³⁸, lo scioglimento della società e la successiva ricostituzione durante la primavera del 1910, la costruzione di un nuovo forno nel 1912 e la decisione nel 1914 di «aprire una vendita di vino a uso fiaschetteria»³⁹.

Nello stabile, che si trovava in posizione favorevole per «un migliore svolgimento degli affari», nel corso del 1898 verrà poi trasferita l'attività della società. La piena associazione della Società cooperativa di consumo di Brissago all'Unione delle cooperative svizzere (UCS) le permise di beneficiare degli acquisti collettivi a prezzi favorevoli. D'altra parte, la costituzione della nuova società, decisa nell'assemblea generale straordinaria del 3 aprile 1910, comportò anche la nomina di nuovi organi sociali. A presiedere il consiglio di amministrazione fu chiamato Roberto Chiappini, impiegato alla Fabbrica Tabacchi Brissago e sindaco, mentre il comitato direttivo era formato da Domenico Marcionni, Luigi Marcacci e Carlo Storelli⁴⁰. L'organo di controllo era invece formato da Angelo Ghiggi e Savino Borrani. Il consiglio di amministrazione confermò poi a direttore Paolo Pedretti.

I primi quindici anni di vita dell'azienda erano stati una storia di successo: il numero dei soci quasi triplicato, le vendite complessive almeno un milione di Fr., gli utili accumulati – dopo i ristorni annuali ai soci (sugli acquisti del 1909, 5502 Fr.) – oltre il 220% del capitale sociale⁴¹, una struttura finanziaria sana così come la liquidità. Alla vigilia dello scoppio della Grande Guerra, la situazione economico-finanziaria della Società cooperativa di consumo era tale da fornire ai suoi amministratori ogni garanzia di uno sviluppo positivo anche in futuro, ma il conflitto mondiale – con le difficoltà di approvvigionamento, l'aumento dei prezzi e dei salari, la diminuzione della popolazione per la partenza di molti italiani e i disagi economici di numerose famiglie – rese assai più complicata la vita all'azienda.

³⁸ *Protocolli...*, sedute del 2 ottobre e 16 novembre 1902. La provvigione concordata ammontava al 12%.

³⁹ *Protocolli...*, seduta del 3 giugno 1914.

⁴⁰ Roberto Chiappini era entrato a far parte del consiglio di amministrazione nel 1903, assumendo la carica di vice-presidente. Divenne presidente già nel 1904 fino alla fine del 1911. *Protocolli...*, seduta 7 aprile 1910.

⁴¹ Stando al bilancio di liquidazione, al 31 dicembre 1909, il capitale sociale ammontava a 10'530 Fr. (1053 azioni). In sede di liquidazione, ai soci era proposto – oltre il rimborso delle azioni al valore nominale – il versamento di un premio di 8 Fr. per azione a debito delle riserve e un ristorno complessivo di 15'000 Fr. pari all'1,5% dei loro acquisti fatti dalla costituzione in poi (da qui la stima della cifra d'affari totale di almeno 1 mio Fr.). *Protocolli...*, seduta 4 marzo 1910.

La gestione dei crediti verso i clienti

Lo statuto della Società cooperativa di consumo di Brissago del 1895 contiene una serie di disposizioni che regolavano i rapporti fra i clienti e l'azienda (art. 38-47). Occorre innanzitutto tenere presente che la vendita delle merci era destinata unicamente ai soci (art. 1)⁴². I loro acquisti potevano essere in contanti o a credito; in questo secondo caso, il pagamento doveva essere fatto mensilmente (art. 39). Per principio il credito per forniture non poteva superare il valore delle azioni possedute da ogni cliente, ma al consiglio di amministrazione era concesso di «accordare a quei soci che crederà solvibili, oppure dietro garanzia di un terzo benevolo al consiglio stesso», un credito maggiore (art. 40-41). Sul libretto «Dare-Avere» intestato a ogni socio, sul quale erano registrati sistematicamente dal personale del negozio tutti gli acquisti fatti⁴³, doveva figurare il numero delle azioni da lui possedute in modo che fosse possibile in ogni momento tenere sotto controllo l'ammontare del credito concesso (art. 43-44). Le stesse regole furono poi riprese nel nuovo statuto del 1910, con qualche precisazione operativa: in effetti, le disposizioni relative al «Libretto di consumo» stabilivano che il credito mensile doveva essere saldato entro l'8 del mese successivo; che l'ammontare dello stesso non potesse superare il fondo di garanzia figurante alla partita del socio; che al cliente in mora fosse possibile sospendere le forniture di merci⁴⁴. Anche se la vendita a credito era solo un'opzione⁴⁵, è molto probabile che la maggior parte dei clienti scegliesse di acquistare le merci a credito. Ciò è quanto si può dedurre analizzando i dati contabili del primo decennio di attività: il termine medio di pagamento dei clienti era infatti pari a circa un mese e mezzo (salvo nel 1895, quindici giorni, e l'anno successivo, un mese). Già questi dati indicano poi che i termini stretti per saldare i debiti accumulati mensilmente non erano probabilmente rispettati da tutti. Alcune annotazioni nei verbali delle sedute del consiglio di amministrazione confermano questa prima impressione.

⁴² Questa regola non fu sempre osservata strettamente, per lo meno nei primi anni di attività. Infatti, i revisori accertarono che «gli agenti della cooperativa abusivamente somministrano merce agli estranei alla società contrariamente allo statuto sociale». La pratica illecita era già stata usata dal primo gerente, Ernesto Braschi, poi continuata dai suoi successori, Virgilio Bazzini e anche dalla vedova Lamberti. Il consiglio di amministrazione dovette perciò intervenire ordinando di «sospendere qualunque somministrazione ai non soci a meno che siano possessori d'un libretto di un azionista». *Protocolli...*, seduta 10 giugno 1898.

⁴³ Il consiglio di amministrazione aveva deciso di avvisare «tutti i soci che prendono pane a domicilio di non fare nessun versamento in contanti al fattorino», ma di controllare «se il fattorino marca il giusto quantitativo». A fine mese il totale veniva poi riportato sul libretto della spesa. *Protocolli...*, seduta 2 febbraio 1897.

⁴⁴ *Protocolli...*, seduta 4 marzo 1910.

⁴⁵ L'art. 2 dello statuto del 1910 stabilisce che la vendita doveva attenersi «alla massima dei pagamenti in contanti».

Così, ad esempio, a un socio è concessa «una dilazione di un mese per il pagamento del suo debito»; a «alcuni morosi che non hanno risposto al 1° invito, si rinnova l'istanza con minaccia di portare la cosa a cognizione della prossima assemblea»; «i soci debitori [sono invitati] a versare alla cassa sociale l'importo del loro debito e principalmente di data vecchia»⁴⁶. Quando i solleciti di pagamento non sortivano l'effetto sperato, il consiglio di amministrazione minacciava la sospensione delle forniture e, talvolta, anche l'inizio delle procedure legali. Il consiglio di amministrazione ordinò più volte al direttore di sospendere la vendita di merce ai soci morosi, tranne quella per contanti, comunque non prima di aver esaminato attentamente «la [loro] posizione finanziaria e morale»⁴⁷. A seguito di un rapporto del controllore Carlo Storelli, venne anche deciso di «scrivere per l'ultima volta ai morosi [minacciandoli] che, se entro 15 giorni non verseranno alla cassa sociale l'importo del debito, si prenderanno i mezzi legali»: e, effettivamente, a otto di loro che «non hanno ottemperato all'invito di pagamento» furono inviati i precetti esecutivi⁴⁸. In qualche caso, la procedura fu poi sospesa invitando i soci morosi «a dare almeno un acconto e per l'innanzi fargli pagare gli interessi». Altre volte, per recuperare il credito si fece ricorso alla garanzia prestata da un terzo: così avvenne per un credito che fu «liquidato dalla garanzia di Baccalà Graziano con un pagherò di fr. 89.76 con scadenza il 30 luglio p.v.»⁴⁹. I dati contabili disponibili non permettono di conoscere l'entità di eventuali perdite su debitori subite dalla società, ma i risultati netti conseguiti – sempre positivi – escludono che esse siano state rilevanti. In effetti, le chiare direttive in materia di gestione dei crediti verso i clienti e i relativi controlli riducevano i rischi di perdita entro limiti molto stretti. D'altra parte, non va dimenticato il fatto che per diventare soci – e quindi clienti – occorreva pagare una tassa di entrata, acquistare almeno un'azione e depositare una garanzia⁵⁰. Questi vincoli costituivano una selezione positiva della clientela, a tutto vantaggio della società, proprio perché il candidato socio-cliente doveva disporre di una somma di danaro relativamente importante per quel tempo.

In relazione a quest'ultima osservazione, si deve allora concludere che i clienti più rischiosi si orientassero verso gli altri commercianti? E, in tal caso, come operavano i negozianti per ridurre al minimo il rischio di perdita: praticando prevalentemente la vendita in contanti oppure, in caso

⁴⁶ *Protocolli...*, sedute 26 aprile 1898, 5 febbraio 1899 e 16 giugno 1902.

⁴⁷ *Protocolli...*, sedute 10 gennaio e 22 aprile 1899, 1 marzo 1900, 1 agosto 1902.

⁴⁸ *Protocolli...*, sedute 16 novembre e 14 dicembre 1902.

⁴⁹ *Protocolli...*, seduta 7 giugno 1903.

⁵⁰ Nella nuova società la tassa di ammissione era di 10 Fr., mentre il deposito di garanzia 100 Fr.

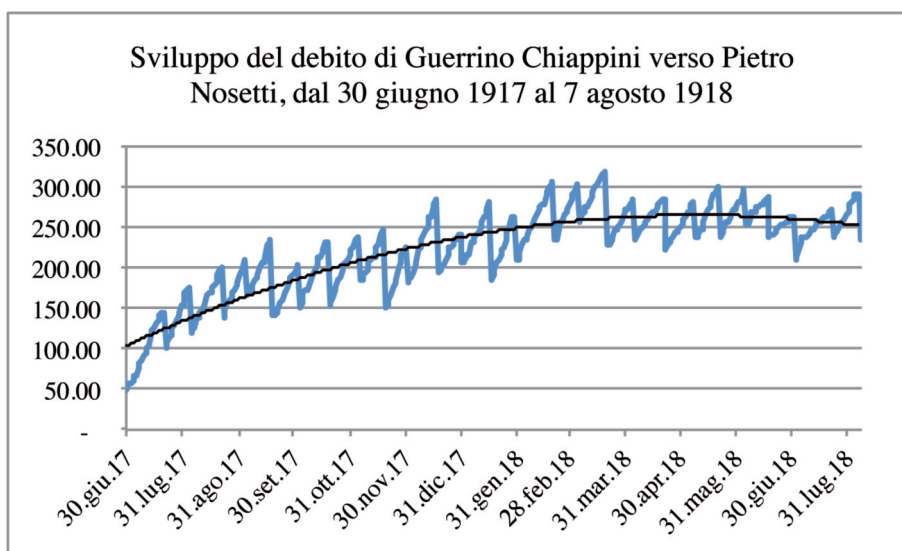
di vendita a credito, pretendendo garanzie (personali e/o materiali)? Una risposta esauriente a questi interrogativi non è possibile per la mancanza quasi assoluta di documenti contabili e della corrispondenza commerciale dei dettaglianti che operavano in quel tempo sul territorio brisaghese. Ma qualche elemento utile per fare un po' di chiarezza in merito ai problemi sollevati può risultare dall'analisi di alcuni documenti del negozio di Pietro Nosetti: due libretti della spesa intestati a Guerrino Chiappini con le registrazioni dal 1 luglio 1917 fino al 5 marzo 1918⁵¹, alcuni rogiti⁵² e una lettera inviata il 17 luglio 1917 al fornitore di birra Efrem Beretta di Locarno⁵³.

I due libretti della spesa, oltre a fornire utili informazioni sulla gestione dei crediti commerciali, sono una viva testimonianza delle abitudini alimentari di quegli anni. In quel periodo il Chiappini abitava probabilmente ancora a Piodina, terra dalla quale provengono quelle famiglie. Lavorando come meccanico nella vecchia Fabbrica Tabacchi Brissago, per recarsi al lavoro egli transitava quotidianamente davanti all'osteria e al negozio di commestibili di Pietro Nosetti. E con regolarità si fermava a fare la spesa, che veniva segnata sul libretto. L'interesse storico di quel documento è duplice: da una parte, esso consente di conoscere quali generi alimentari erano oggetto di commercio nel negozio; dall'altra, offrono un quadro vivo delle abitudini del cliente. Inoltre, dall'analisi quantitativa dei dati emorgono alcuni aspetti rilevanti nella gestione della tesoreria. L'elenco degli acquisti comprende con frequenza più o meno grande vari alimenti di prima necessità, quali il pane, il latte, il burro, lo zucchero, il sale, il pepe, la cannella, il formaggio (sbrinz), il salame, la mortadella, il lardo, la pancetta, la pasta, il riso, la polenta, le sardine, le sardelle, le salacche, il grasso, l'olio, il vino, l'estratto di caffè; ma anche, seppur raramente, qualche leccornia come i dolci, il cacao, il cioccolato, la mostarda. Tra i pochi generi non alimentari si trovano il sapone, il petrolio (per l'illuminazione), le candele, una scopa. Vi sono poi alcune registrazioni che suscitano una certa curiosità: da luglio a novembre 1917, in occasione di quasi tutti gli acquisti fatti nel negozio figura anche il consumo di un grappino (al prezzo di 10 centesimi); da maggio 1918, invece appare il consumo di cioccolata che sembra avere sostituito (per motivi di salute?) quello della grappa; infine, sotto la voce «conto» sono contabilizzati importi, superiori rispetto ai singoli acquisti, che vanno interpretati come il consumo di un pasto nell'osteria (infatti, non a caso, spesso essi cadono di domenica).

⁵¹ APriv Nosetti.

⁵² APriv Nosetti: Rogiti no. 839 del notaio Giovanni Abbondio, del 9 aprile 1909; no. n.d. del 17 febbraio 1912; no. 1128 del 15 gennaio 1913. Rogiti no. 48 del notaio Enrico Poncini, del 29 febbraio 1913 e no. 127 del 10 ottobre 1914.

⁵³ APriv Nosetti.



Nel corso di tredici mesi (da luglio 1917 a inizio agosto 1918), le registrazioni a debito del Chiappini ammontarono in totale a 1884.03 Fr., mentre i pagamenti (a cadenza quindicinale) furono pari a 1699.36 Fr. Il debito, che al 1 luglio 1917 ammontava a soli 49.21 Fr., un anno dopo era salito a 233.88 Fr. Guerrino Chiappini era un cliente noto e affidabile: nel suo ruolo di meccanico egli percepiva un salario relativamente elevato⁵⁴, ma è indubbio che il suo comportamento durante quel periodo critico aveva contribuito a far crescere il termine medio di pagamento dei clienti e quindi a peggiorare la liquidità dell'azienda.

Le difficoltà di tesoreria dell'azienda di Pietro Nosetti in quegli anni sono espresse in modo palese nella lettera inviata a Efrem Beretta. Il debito verso il fornitore di bevande ammontava a poco più di 400 Fr. e, «in sostituzione dello scadente», la lettera conteneva un altro pagherò di 300 Fr., mentre il resto (104.50 Fr.) era spedito per vaglia postale. Il mittente pregava infine il fornitore di «pazientare e scusare la mia tardanza», giustificandosi con riferimento ai «tempi [...] tristissimi [che] non mi permettono di fare di più». (Quelle difficoltà furono comunque superate e i rapporti commerciali con il fornitore continuarono a lungo, come risulta nello scritto di Efrem Beretta in occasione della «triste notizia della scomparsa del vostro caro congiunto che fu per diversi anni nostro affezionato cliente»⁵⁵).

⁵⁴ Nell'agosto 1916, il salario orario di un meccanico nella Fabbrica Tabacchi Brissago ammontava a Fr. 5.70, mentre quello di un falegname a soli Fr. 3.50. Cfr. L. BORDONI, *La donna operaia all'inizio del Novecento*, Locarno 1993, p. 83.

⁵⁵ APriv Nosetti, Lettera di condoglianze del gennaio 1967.

I problemi di liquidità, che molto probabilmente erano una costante della gestione di molte imprese anche prima e dopo il conflitto mondiale, derivavano da ritardi nell'incasso dei crediti verso i clienti e da perdite su debitori insolventi. Era a quei tempi – e lo fu ancora a lungo – consuetudine assai diffusa nel commercio al dettaglio di generi alimentari l'uso del credito al cliente. Capitava talvolta che i termini di pagamento si allungassero anche notevolmente, mettendo sotto pressione la liquidità del negoziante e aumentando nel contempo il rischio di perdita. Nei casi estremi il creditore poteva far ricorso a misure drastiche, come l'acquisto (forzato) di beni immobiliari del debitore. Operazioni di quel genere riguardanti l'azienda di Pietro Nosetti trovano conferma in alcuni rogiti che ne descrivono attori, importi e modalità. All'inizio di aprile del 1909 una debitrice, che da tempo era assente e di cui si ignorava il luogo di dimora, aveva venduto alla sorella minore di Pietro Nosetti una casa di abitazione «situata in Brissago al Piano» al prezzo di 1500 Fr. Nella misura di 1000 Fr. le parti avevano concordato la compensazione «con quanto la venditrice deve alla compratrice e ai suoi parenti, per due obblighi complessivamente di 625 e 375 Fr. per libretti di bottega a tutt'oggi». Il 17 dicembre 1912 Pietro Nosetti aveva chiesto e ottenuto il pignoramento dei beni di un altro debitore (un prato di 45 m² e un fabbricato) per debiti scaduti da tempo. Egli fu attore diretto nel 1913 e 1914 anche in altre due operazioni immobiliari, finalizzate al ricupero di crediti scaduti da tempo. Infatti, il venditore aveva accumulato debiti verso il suo negozio per un totale di 1000 Fr. (ai quali si aggiunsero interessi e spese esecutive per 65 Fr.). I riconoscimenti di debito portano le date del 20 febbraio e 29 maggio 1911, mentre l'atto pubblico di vendita della sua casa di abitazione «situata in Porta, frazione di Brissago, detta casa del Vanino [...] con orto annesso», porta la data del 15 gennaio 1913. Appena un mese dopo, Pietro Nosetti – nell'intento di recuperare la preziosa liquidità – decise di vendere quell'immobile ai fratelli Cesare e Pietro Beretta al prezzo di 1150 Fr., conseguendo un guadagno pari all'8%. Infine, il 16 giugno 1914, a un pubblico incanto presso l'Ufficio delle esecuzioni e fallimenti di Locarno, egli aveva acquistato oltre una ventina di particelle poste «in territorio di Brissago, Costa di Dentro» (boschi cedui, pascoli e case rustiche ai monti). Dopo quattro mesi, quei beni vennero venduti al prezzo di 800 Fr., pagabili in «acconti annuali nello spazio di tempo di anni dieci» con l'interesse del 5%. A garanzia della cessione veniva accesa un'ipoteca per l'importo corrispondente. In quest'ultimo caso, è evidente che l'operazione ebbe scarsi effetti sulla liquidità dell'azienda.

L'analisi dei documenti dell'azienda di Pietro Nosetti danno un'immagine viva ma parziale di un modo di operare che una ricerca sistema-

tica delle transazioni immobiliari dei commercianti brissaghesi potrebbe illustrare meglio; ma ciò va oltre le possibilità di questo lavoro.

Le difficoltà di gestione durante la Grande Guerra

I verbali del consiglio di amministrazione della Società cooperativa di consumo e la corrispondenza dei commercianti brissaghesi con l'autorità comunale durante il periodo bellico permettono di illustrare l'impatto che la guerra ebbe sulle loro attività.

Nella primavera del 1914 la cooperativa aveva rinnovato parzialmente il consiglio di amministrazione e nominato Valentino Chiappini a presidente. In sostituzione del dimissionario Joseph Sprallinger, era stato anche scelto il nuovo fornaio Gaspare Planzer, fino ad allora sottocapo del forno sociale della cooperativa di Bellinzona. Il contratto di lavoro, entrato in vigore il 1 maggio, fissava lo stipendio mensile a 180 Fr., escluso vitto e alloggio. In una successiva seduta – poche settimane prima del colpo di pistola di Sarajevo – erano state decise le usuali gratificazioni al personale⁵⁶. Era anche stata presa la decisione di principio di «aprire una vendita di vino ad uso fiaschetteria» e di iniziare «le pratiche necessarie [per] combinare colle case fornitrici alle migliori condizioni». Inoltre, il direttore era stato invitato ad attivarsi «per l'ingaggio del garzone aiutante del prestinaio» e Prospero Rusca – «dietro sua offerta gratuita» – era stato scelto quale delegato all'assemblea a Berna. Insomma, alla vigilia dello scoppio del conflitto mondiale la società continuava a operare normalmente. E nemmeno nel verbale del 17 luglio 1914 – quando ormai la crisi europea aveva già raggiunto dei livelli incandescenti – vi è traccia alcuna di preoccupazioni per la gestione dell'azienda: infatti, i temi all'ordine del giorno furono la nomina di un nuovo consigliere (in sostituzione di Emilio Kern per cambiamento di domicilio) e la richiesta di aumento dello stipendio mensile a 45 Fr. da parte del «portatore del pane», il quale altrimenti avrebbe rinunciato all'incarico a fine mese.

Il 25 luglio – due giorni dopo l'ultimatum austro-ungarico alla Serbia – il consiglio di amministrazione aveva discusso se stipulare oppure no il contratto per l'acquisto di un vagone di zucchero a copertura del fabbisogno del 1915⁵⁷; e altrettanto per l'acquisto della farina di frumento per l'anno in corso. Per mancanza del quorum la decisione fu rinviata a data successiva. Anche nella seduta del 1 agosto, durante la quale furo-

⁵⁶ *Protocolli...*, seduta 6 giugno 1914. Le gratificazioni ammontarono a queste somme: 125 Fr. al direttore, 40 alla banchiera, 30 all'aggiunta banchiera, 15 alla donna di servizio, 5 più un paio di scarpe al portatore del pane.

⁵⁷ L'acquisto fu poi confermato ma il «vagone di zucchero dall'Austria a mezzo dell'Unione [UCS], che doveva essere consegnato in agosto scorso» giunse soltanto all'inizio di ottobre «con un maggior carico di 200 Fr.» a causa delle «spese di guerra». *Protocolli...*, seduta 11 ottobre 1914.

no esaminati diversi problemi dovuti allo scoppio della guerra (l'aumento del prezzo del pane da 36 a 38 centesimi⁵⁸, la sostituzione del fornaio assente per servizio militare, la necessità di «provvedere [...] a rifornire il magazzino dei generi più correnti»), non fu possibile prendere alcuna decisione per lo stesso motivo. Il timore di non riuscire a fronteggiare gli impegni «per gli acquisti a pronto cassa» aveva indotto il revisore Domenico Marcionni a proporre trattative con «la Banca dell'UCS di Basilea o altro istituto di credito» per ottenere una linea di credito⁵⁹. Che quei timori non fossero completamente infondati lo confermano indirettamente due fatti: il rifiuto della Banca Svizzera Americana di pagare un assegno di 3000 Fr. rilasciato al mugnaio Willy Simona⁶⁰ e le numerose richieste di sussidi inoltrate al comune per l'assenza del capo famiglia, in servizio militare⁶¹.

Il timore di contraccolpi che la guerra avrebbe potuto avere sui risultati economici della società indusse il consiglio di amministrazione a rinunciare alla distribuzione dei ristorni ai soci. In effetti, già nella seduta del 6 dicembre 1914 fu deciso che «in previsione e stante la situazione generale causata dalla guerra» l'utile sarebbe stato destinato interamente all'ammortamento degli attivi fissi (i mobili e il nuovo forno). Ma già a partire dall'esercizio successivo – segno che, nonostante tutto, l'andamento degli affari era risultato soddisfacente – la ripartizione degli utili a favore dei soci in funzione dei loro acquisti venne ripristinata: 1% nel 1915, 2,5% nel 1916 e 1917, 3% nel 1918⁶².

Per lottare contro il rincaro dei beni di prima necessità, il Cantone Ticino – in base a un'ordinanza federale del 10 agosto 1914 – aveva autorizzato le municipalità a introdurre il calmiere. Agli albi comunali erano perciò ricomparsi, dopo molti anni di assenza, gli avvisi con i quali venivano comunicate le decisioni delle municipalità, e gli uscieri avevano ripreso il ruolo di messaggeri presso gli esercizi soggetti alle nuove norme. A Brissago già il 21 agosto 1914 era stato fatto uso della facoltà di fissare il prezzo di vendita massimo per il pane di frumento (42 cts/kg), la farina di frumento (cts 43/kg) e di granoturco (33 cts/kg), il riso (da 60 a 70 cts/kg secondo la qualità), lo zucchero (60 cts/kg) e la pasta (da 60 a 75 cts/kg secondo la qualità). Qualche giorno dopo la lista delle der-

⁵⁸ Il prezzo salì a 40 centesimi il 18 agosto «per condizioni eccezionali del mercato».

⁵⁹ *Protocolli...*, seduta 9 agosto 1914.

⁶⁰ *Protocolli...*, seduta 18 agosto 1914. Il fornitore di farina Willy Simona, vista l'incapacità del debitore di pagare tempestivamente il proprio debito, concesse una dilazione. L'accordo prevedeva che «la società passerà l'interesse del 6% in conto corrente da oggi in avanti all'importo di 5140 Fr.» (*Protocolli...*, seduta 22 novembre 1914).

⁶¹ ACom Brissago, Esibiti 1914, A. 3-46.

⁶² *Protocolli...*, sedute 14 marzo 1916, 7 aprile 1917, 23 marzo 1918 e 4 gennaio 1919.

rate sottoposte al calmiere si estese al pane di segale (36 cts/kg), al caffè crudo e tostato (2 e 2.80 Fr./kg), al formaggio (sbrinz 2.80-3.00 Fr./kg, gruiera 2.50 Fr./kg); successivamente, dal 1 novembre 1915, anche al lardo (2.70 Fr./kg per quello estero, 3 Fr. per quello nostrano) e al latte (25 cts/litro)⁶³. L'uso del calmiere, che è documentato nell'archivio comunale del borgo rivierasco di confine fino al settembre 1919, non impedì comunque il rincaro dei generi alimentari di prima necessità: in poco più di quattro anni – dall'entrata in vigore del calmiere alla fine del conflitto mondiale – il prezzo del pane di frumento aumentò del 69%, quello del riso del 41,7%, del formaggio sbrinz del 60%, della pasta del 50%; ancora maggiori furono gli incrementi di prezzo del lardo estero (+88,9%) e di quello nostrano (+233,3%).

Le crescenti difficoltà di approvvigionamento dei cereali costrinsero la Confederazione a imporre altre forme di razionamento non basate sul prezzo: dapprima, l'obbligo di produrre un solo tipo di farina (quella integrale)⁶⁴; successivamente, la proibizione del lavoro notturno e il divieto di vendere pane fresco⁶⁵; poi, dal marzo 1917, l'obbligo ai fornai di produrre il pane con una determinata resa minima; infine, l'introduzione del razionamento per mezzo di tessere⁶⁶.

Il forte aumento dei prezzi al consumo e l'assenza per servizio militare di molti capifamiglia crearono non poche difficoltà a gran parte della popolazione: ciò spiega le numerose richieste di sussidio alla municipalità che si realizzarono, tra l'altro, in un ribasso sul prezzo del pane. In relazione a una lettera circolare della municipalità ai panettieri di Brissago, il consiglio di amministrazione della cooperativa rispose l'8 agosto 1917 che la società avrebbe consentito di vendere il pane a 69 cts/kg se confezionato in pagnotte da 500 grammi: un prezzo «di reale sacrificio per la società nelle condizioni presenti, adottato per il bene generale del paese». Quando fu introdotto il razionamento del pane, temendo conseguenze negative per la società («una diminuzione nella fabbricazione e [...] una sicura perdita per l'azienda»⁶⁷), esso dichiarò la propria disponibilità a concordare con l'autorità comunale misure concrete per la sua attuazione⁶⁸. Accettò dunque di concedere «un notevole ribasso tanto sul prezzo del pane ai soci sussidiati quanto al pubblico in

⁶³ ACom Brissago, Avvisi, A 4-5.

⁶⁴ Decreto del Consiglio federale sui provvedimenti da prendere per approvvigionare di pane il Paese, 27 agosto 1914 (Foglio Ufficiale 1914, pp. 967-968).

⁶⁵ Decreti del Consiglio federale concernente la vendita di pane fresco, 2 febbraio e 18 giugno 1917.

⁶⁶ Decreto del Consiglio federale sui provvedimenti per approvvigionare di pane il Paese e sulla raccolta dei cereali nel 1917, 21 agosto 1917.

⁶⁷ *Protocolli...*, seduta 15 settembre 1917.

⁶⁸ ACom Brissago, Esibiti, A 3-49, Lettera del 19 settembre 1917.

genere», precisando però che «questo ribasso non è ora possibile determinarlo in quanto che non vorremmo pregiudicare gli interessi nostri, essendo gli stessi in collisione con quelli dei negozianti del comune». Inoltre, assicurò che «noi siamo pronti a entrare in trattative con il lodevole municipio, anche se questo volesse municipalizzare la fabbricazione o la vendita del pane, avendo noi locali e forno più che adatti alla bisogna»⁶⁹. Ai novecento sussidiati aventi diritto alla riduzione del prezzo, la cooperativa avrebbe quindi fornito il pane a 65 cts/kg, a condizione però che la municipalità le avesse concesso l'esclusiva⁷⁰.

Le richieste del personale per compensare il carovita, documentate nei verbali delle sedute del consiglio di amministrazione della cooperativa specialmente a partire dalla fine del 1916⁷¹, i vincoli alla produzione e alla vendita del pane, oltre a quelli degli altri generi alimentari⁷², e le difficoltà di approvvigionamento⁷³ gravarono sui risultati della società. È molto probabile che tali restrizioni alla libertà di commercio abbiano avuto effetti simili anche sui conti economici degli altri commercianti. Per cercare di contenere le conseguenze negative del calmiere e degli altri vincoli sui risultati aziendali, talvolta si scelse la via della illegalità. Già a partire dall'ottobre 1916 la gendarmeria cantonale aveva elevato contravvenzioni a carico di alcuni negozianti per aver venduto pancetta a prezzi superiori al calmiere. Ma il maggior numero di infrazioni – per la vendita di pane fresco, per la sua produzione fuori l'orario consentito o per non aver rispettato il calmiere – sembra sia stato commesso nei due anni successivi, per lo meno stando ai documenti conservati nell'archivio storico del comune di Brissago. Le contravvenzioni erano spesso contestate con argomenti pretestuosi, cosicché esse si traducevano di solito in multe comminate dal Consiglio di Stato, comprese fra 10 e 30 Fr. secondo la gravità del caso. Così, ad esempio, la vendita di pancetta a un prezzo superiore al calmiere, in un caso, fu negata sostenendo che vi fu solo un arrotondamento del prezzo (per eccesso), come «in commercio

⁶⁹ *Protocolli...*, seduta 20 settembre 1917. ACom Brissago, Esibiti, A 3-49, Lettera del 21 settembre 1917.

⁷⁰ *Protocolli...*, seduta 25 settembre 1917. ACom Brissago, Esibiti, A 3-49, Lettera del 25 settembre 1917.

⁷¹ *Protocolli...*, sedute 22 ottobre 1916, 8 novembre e 7 dicembre 1917, 23 febbraio e 14 settembre 1918.

⁷² La vendita dello zucchero doveva attenersi alle disposizioni federali. Il consiglio di amministrazione della cooperativa decise allora che «la distribuzione dello zucchero verrà fatta, secondo il quantitativo ricevuto, in una sola volta in proporzione dei membri componenti la famiglia del socio». *Protocolli...*, seduta 17 gennaio 1917.

⁷³ «Causa mancanza di formaggi non abbiamo potuto servire tutti i nostri soci [...] provocando un forte danno e lamento dei nostri soci, obbligando i medesimi a fornirsi in altri negozi». *Protocolli...*, seduta 28 giugno 1918.

si usa»⁷⁴; in un altro caso, fu invece ammessa e giustificata siccome, da una parte, la venditrice ignorava le condizioni di smercio, dall'altro lato, un «lauto interesse» sarebbe stato legittimo per le dilazioni di pagamento concesse ai clienti⁷⁵. Il direttore della cooperativa aveva invece contestato la contravvenzione che era stata elevata per aver venduto il pane grosso a 62 cts/kg, sostenendo – in modo arbitrario – che il calmiere di 60 cts/kg valeva solo per pagnotte di peso superiore a 500 grammi⁷⁶. Altre violazioni erano state contestate ipotizzando la falsificazione dei dati sul libretto della spesa da parte del cliente o negando che il documento si riferisse al proprio negozio o spiegandole con un «fatale errore di calcolo»⁷⁷.

Le violazioni accertate e sanzionate erano il sintomo evidente del disagio espresso, certamente in modo illegale ma forse non illegittimo, da chi quotidianamente lottava nella sua attività indipendente per far tornare i propri conti. In effetti il calmiere e gli altri vincoli imposti dalle autorità rappresentavano un grave intralcio alle attività dei commercianti. E l'entità relativamente modesta, ma non indolore, delle multe comminate non rappresentava un deterrente sufficiente da scoraggiare altre infrazioni⁷⁸: il tasso di recidività era infatti assai elevato. Non sempre tuttavia la comprensibile insofferenza dei commercianti si manifestava trasgredendo la legge, ma cercando il dialogo con le autorità comunali e il loro sostegno. Al tal proposito si possono citare i casi dei negozianti di mercerie e dei macellai. I proprietari dei negozi di mercerie e affini, «altamente indignati per il modo ingiusto con cui a Brissago vengono tutelati i loro interessi», si erano rivolti alla municipalità protestando energicamente perché nei giorni festivi era «permesso al signor Tedaldi di Intra di fare una ben larga esposizione di merce tanto nell'interno della casa, quanto sulla pubblica via», mentre – «in ossequio alle recenti disposizioni federali» – a loro era vietata la vendita. Essi chiedevano polemicamente se «per favorire uno straniero refrattario al servizio militare nella sua patria, debbasi sacrificare l'interesse di una intera classe di cittadini che regolarmente pagano i loro tributi al comune e al governo». Inoltre si ritenevano danneggiati dal comportamento del Tedaldi che quindicinalmente – «dopo il giorno di paga degli operai nelle fabbriche» – potes-

⁷⁴ ACom Brissago, Esibiti, A 3-48, Rapporto di contravvenzione del 14 ottobre 1916, Lettera dei coniugi Astolfi del 21 ottobre 1916 e Rapporto del gendarme G. Pellegatta del 25 ottobre 1916.

⁷⁵ ACom Brissago, Esibiti, A 3-48, Rapporto di contravvenzione del 14 ottobre 1916, Lettera di Pietro Nosetti del 20 ottobre 1916 e Rapporto del gendarme G. Pellegatta del 25 ottobre 1916.

⁷⁶ ACom Brissago, Esibiti, A 3-49.

⁷⁷ ACom Brissago, Esibiti, A 3-49, Lettera di Giacomo Contini del 13 novembre 1917.

⁷⁸ Le multe decise dal Consiglio di Stato – fra 10 e 30 Fr. – rappresentavano una percentuale compresa tra il 6,7% e il 20% del salario mensile del fornaio della cooperativa Alessandro Storelli (150 Fr.).

se «esporre il suo banco e vendere a contanti», mentre loro erano costretti a vendere a credito⁷⁹. I macellai invece si erano lamentati perché i fornitori del bestiame vivo non rispettavano il calmiere federale, mentre a loro era imposto quello comunale: ai prezzi correnti essi operavano dunque in perdita, ciò che metteva in dubbio la continuità della loro attività («vendendo la carne ai prezzi del calmiere attuale, dobbiamo sopportare una perdita, invece di un equo guadagno, ciò che ci renderà impossibile, così continuando, di poter ancora macellare d'ora in avanti, e forse anche sospendere per un dato periodo»)⁸⁰. La minaccia di cessare la produzione era già stata espressa da tre fornai: «non potendo più continuare nella vendita del pane ad un prezzo rovinoso», essi avrebbero interrotto la fabbricazione del pane «se prima di quell'epoca [23 novembre 1917] non sarà apportato al prezzo del pane quella variazione che è prevista nella sopracitata circolare»⁸¹. Nell'immediato dopoguerra, tre negozianti avevano comunicato alla municipalità che – con il loro consenso – la cooperativa avrebbe inviato una lista di beni di prima necessità con prezzi «equi e onesti», tali da fornire una solida base per definire il calmiere, «data l'indiscussa fiducia che presenta una società di consumo»: un esempio interessante di collaborazione fra concorrenti e dell'agire proattivo per difendere i propri interessi economici⁸².

Uno sguardo sul periodo tra le due guerre

Il ritorno alla normalità nell'immediato primo dopoguerra fu assai difficile. La popolazione residente a Brissago, che durante il conflitto mondiale aveva subito una flessione importante, ritrovò il livello del 1910 solo nel corso dei primi anni Quaranta⁸³. I principali settori economici del borgo – l'industria del tabacco e il turismo – subirono gravi danni a causa della guerra. Per le difficoltà di approvvigionamento della materia prima e la chiusura di alcuni importanti mercati esteri, la Fabbrica Tabacchi Brissago era stata costretta a ridurre la produzione già nel 1916

⁷⁹ ACom Brissago, Esibiti, A.3-49, Lettera del 18 novembre 1917 sottoscritta da Ernesta Pedretti, Giuditta Bianchini, Angelina Bay, G. Pedrotta, Rosa Giovanelli e Giannina Jelmoni.

⁸⁰ ACom Brissago, Esibiti, A.3-50, Lettera del 20 marzo 1918 sottoscritta da Faustino Brizio, Giuseppe Conti-Rossini e coniugi Astolfi.

⁸¹ ACom Brissago, Esibiti, A.3-49, Lettera del 18 novembre 1917 sottoscritta da coniugi Astolfi, Giacomo Contini e Pietro Nosetti.

⁸² ACom Brissago, Esibiti, A.3-51, Lettera del 18 luglio 1919 sottoscritta da coniugi Astolfi, Giacomo Contini e Francesco Baccalà.

⁸³ A Brissago, tra il 1910 e il 1920, specialmente per la partenza di molti italiani la popolazione residente scese da 1800 a 1637 unità (-9,1%), proporzionalmente molto di più rispetto a quanto avvenuto nel distretto (-4,4%) e nell'intero Cantone (-2,5%). I livelli del 1910 furono già superati nel 1930 nel distretto (+5,3%) e nel Cantone (+2%), mentre a Brissago la popolazione era ulteriormente diminuita di 60 unità (-12,4% rispetto al 1910).

e a chiudere poi provvisoriamente uno dei due centri produttivi all'inizio del 1919: di conseguenza, 337 operaie rimasero senza lavoro per tutto il mese di marzo. Tre anni dopo la crisi dell'azienda raggiunse il suo culmine: la cessazione di tutta la produzione si abbattè su quasi tutto il personale che si trovò in disoccupazione per diversi mesi⁸⁴. La chiusura delle frontiere tra gli stati belligeranti provocò il repentino rientro dei villeggianti nei loro paesi. Le condizioni economico-finanziarie del Grand Hotel Brissago, che ospitava soprattutto turisti stranieri, già precarie prima della guerra, peggiorarono ulteriormente e costrinsero la società a depositare i bilanci nel 1922. Gli effetti recessivi sull'economia locale di tali fenomeni, cui si aggiunsero le preoccupazioni per la diffusione della spagnola e il perdurare del razionamento, si fecero sentire ancora dopo la cessazione delle ostilità, per lo meno nei primi anni. Il turismo domestico, che durante il conflitto aveva pure sofferto molto, si riprese invece abbastanza rapidamente sin dalla metà degli anni Venti, suscitando nuove speranze negli operatori locali. Il quadro del commercio al dettaglio nel periodo interbellico non aveva registrato cambiamenti significativi rispetto a prima, salvo l'entrata nel mercato di alcuni nuovi attori. Infatti, nel 1920 vi erano due negozianti di frutta e verdura, Francesco Nobile e gli Eredi fu Carlo Omarini. Risulta inoltre che nel dicembre 1921 Plinio Pezzani aveva aperto un nuovo negozio di commestibili. Egli si era appunto rivolto alla cooperativa per la fornitura del pane, ma in un primo momento si era visto rifiutata la richiesta. Solo in un secondo tempo la cooperativa si dichiarò disponibile a rifornirlo quotidianamente, allo stesso prezzo praticato ai propri soci, per qualsiasi quantitativo «purché [egli] notifichi il fabbisogno il giorno precedente»⁸⁵. Ottavio Palmieri, che nel 1918 era entrato a far parte del consiglio di amministrazione della Società cooperativa di consumo, aveva dovuto dare le dimissioni nel settembre 1927 perché stava «aprendo un'azienda simile a quella della società»⁸⁶. Il Palmieri si era poi offerto, per le merci da lui smerciate, come fornitore della società, suscitando però forti dubbi nel direttore⁸⁷. La pasticceria e biscotteria di Ercole Bazzi, un'altra impre-

⁸⁴ L. BORDONI, *La donna operaia...*, pp. 68-72.

⁸⁵ *Protocolli...*, sedute 23 dicembre 1921 e 1 marzo 1924. Il quantitativo che il Pezzani aveva chiesto nel 1924 era di 30-40 kg/giorno.

⁸⁶ *Protocolli...*, seduta 11 settembre 1927.

⁸⁷ In una lettera del 6 novembre 1927 al consiglio di amministrazione della cooperativa, il nuovo direttore Carlo Storelli scriveva che acquistare merce da chi «ci fa la concorrenza è un po' fuori posto». Inoltre si sarebbe corso «il rischio di andare in urto coi due macellai» che operavano già da tempo in paese (Faustino Brizio e Giuseppe Conti Rossini) e che – in vista dell'imminente apertura del nuovo negozio – avevano minacciato «il massimo ostruzionismo ai danni della cooperativa e [di] farci la massima lotta con ogni mezzo possibile», nel caso in cui la società avrebbe [sic] acconsentito all'offerta del Palmieri. *Protocolli...* 1927.

sa di cui si ha notizia almeno dal dicembre 1927, aveva chiesto il permesso di cuocere i panettoni nel forno della cooperativa. Dopo un primo rifiuto, «essendo [il panettone] articolo di concorrenza», il consiglio di amministrazione concesse in seguito il permesso al Bazzi di cuocere «i suoi dolciumi nel forno sociale in occasione delle prossime feste (due volte la settimana) a condizione di non intralciare il lavoro del fornaio»⁸⁸. L'attività del Bazzi fu poi portata avanti più tardi dal genero Didio Fianza che aveva svolto l'apprendistato di prestinaio proprio nel forno della società⁸⁹. Dopo aver lavorato almeno una decina di anni come panettiere alla cooperativa⁹⁰, Antonio Gandin aprì nei primi anni Trenta una propria azienda che continuò la sua attività con successo per molto tempo. Più o meno nello stesso periodo cessò invece l'attività di fornaio e anche quella di bottegaio Pietro Nosetti, che preferì concentrare i propri sforzi nel campo della ristorazione e dell'albergheria.

Le condizioni economiche del commercio al dettaglio a Brissago possono essere descritte generalizzando ciò che risulta dai documenti della Società cooperativa di consumo. Stando ai verbali del consiglio di amministrazione⁹¹, i maggiori problemi di gestione con i quali era confrontata l'azienda concernevano le frequenti richieste di aumenti salariali e la viva concorrenza esercitata dagli altri operatori. Dal 1 gennaio 1919 lo stipendio del fornaio fu portato da 165 a 190 Fr. mensili («e ciò fino a tanto che dura l'attuale crisi»); dall'inizio di settembre esso salì a 200 Fr. e dal 1 gennaio 1920 a 240 Fr. (ma il fornaio aveva chiesto un aumento di 60 Fr.)⁹². Nonostante i rilevanti aumenti salariali accordati, alcune annotazioni nei verbali fanno capire che essi erano comunque inferiori al necessario, e ciò a causa delle difficili condizioni economiche generali. Così, ad esempio, il consiglio di amministrazione aveva giustificato l'aumento mensile di soli 10 Fr. precisando che «è quello che si può a lui accordare, tenuti presenti gli scarsi utili avuti nello scorso esercizio dal forno». In relazione all'andamento degli affari, il consiglio di amministrazione aveva anche discusso «i mezzi necessari onde combattere almeno in parte la concorrenza fatta [...] dagli esercenti e commercianti del paese», decidendo di ridurre il prezzo del pane a 50 cts/kg il «grosso» e

⁸⁸ *Protocolli...*, seduta del 18 dicembre 1927. Nella lettera dell'8 dicembre 1927 il Bazzi aveva sostenuto che «nessuna concorrenza può esservi, atteso che il prezzo al mio spaccio è di molto superiore» e che l'uso del forno «non intralcia il lavoro del fornaio, poiché la cottura 2 volte alla settimana, succede nel pomeriggio».

⁸⁹ *Protocolli...*, sedute 7 agosto e 13 novembre 1925.

⁹⁰ Antonio Gandin era stato assunto all'inizio del 1923, dopo le dimissioni «per motivi di salute» di Alessandro Storelli. *Protocolli...*, sedute 6 e 22 dicembre 1922.

⁹¹ Essi sono disponibili fino all'inizio del 1929.

⁹² *Protocolli...*, sedute 18 gennaio, 12 settembre e 23 dicembre 1919.

a 54 cts/kg il «minuto»⁹³. Una sana e rigorosa gestione degli affari si imponeva ai responsabili della cooperativa, «stante i cattivi tempi che attraversa il commercio»⁹⁴. Una particolare attenzione fu dunque riservata alla gestione delle scorte per evitare rotture di stock ma anche l'accumularsi di merce poco richiesta⁹⁵. I risultati economici secondo la contabilità, che durante la guerra erano crollati in rapporto all'utile del 1910 (5710 Fr.)⁹⁶, nel 1919 avevano già registrato un incremento del 14,4% (6517 Fr.). La progressione era continuata durante gli esercizi seguenti, cosicché nel 1927 la società aveva quasi raddoppiato l'utile (12'417 Fr.). Di pari passo era cresciuta anche la percentuale dei ristorni ai soci: dal 3% (1918) al 5% (1922), poi al 6% (1923) e dal 1924 al livello massimo del 7%. È plausibile che anche i risultati degli altri negozianti abbiano conosciuto in quegli anni uno sviluppo analogo a quello della cooperativa: una conferma indiretta è fornita dalle partite fiscali di alcuni di loro (cfr. le note 9-11).

Conclusione

L'apertura del negozio della Società cooperativa di consumo nei primi giorni di gennaio 1895 fu un evento che certamente suscitò qualche timore fra i commercianti di Brissago. Un nuovo concorrente, dotato di strutture amministrative e gestionali moderne, si inseriva infatti nel mercato locale con lo scopo di commerciare generi di prima necessità «a prezzo minimo». L'immediato e crescente successo economico della società era la dimostrazione che l'iniziativa rispondeva a bisogni sentiti almeno da una parte della popolazione brissaghese. La maggiore concorrenza risultante dal dinamismo del nuovo competitore, che aveva vivacizzato il commercio al dettaglio locale, non rappresentò tuttavia una vera modifica strutturale del settore. Le innovazioni adottate dalla società – i sistemi di controllo della gestione aziendale, l'adozione di una contabilità a partita doppia semplificata, la conduzione del personale sulla base di regole formali, il controllo sistematico dei crediti ai clienti – non pare si siano diffuse tra le altre imprese, mentre il livello di competizione non fu tale da mettere a rischio la loro esistenza. Al contrario, almeno dagli anni Venti in poi sorsero altre iniziative che conobbero ottimi risultati. Non vi sono comunque dubbi sul fatto che la Società cooperativa di consumo svolse un ruolo importante a favore dei consumatori di Brissago per i

⁹³ *Protocolli...*, sedute 22 dicembre 1923, 5 gennaio 1924 e 2 marzo 1925. La diminuzione non durò però a lungo; infatti, nel marzo 1925 i prezzi salirono a 62 rispettivamente 66 cts/kg.

⁹⁴ *Protocolli...*, seduta 1 agosto 1919.

⁹⁵ *Protocolli...*, sedute 7 febbraio 1920 e 5 febbraio 1921.

⁹⁶ Nel 1916 del 60,6%, nel 1917 del 39,9%.

ristorni distribuiti in base ai loro acquisti e per aver assicurato un regolare approvvigionamento nei periodi difficili. La chiusura dei negozi di commestibili, a partire dalla fine degli anni Sessanta, non fu però causata dalla concorrenza della Società cooperativa di consumo, bensì da una serie di fattori strutturali esterni che hanno investito tutto il settore, modificando profondamente il commercio al dettaglio: l'apertura dei supermercati e dei discount (a Losone e a Locarno), che introdussero la pratica del libero servizio e ampliarono notevolmente l'assortimento offerto; la diffusione della motorizzazione privata che facilitò e favorì il turismo degli acquisti, anche oltre frontiera; l'aumento dei redditi dei consumatori e i cambiamenti delle loro abitudini di acquisto. Di questi cambiamenti strutturali alla fine fu vittima anche la stessa Società cooperativa di consumo, nonostante le misure prese per adattarsi alle mutate condizioni del mercato che ne rallentarono il declino ma non bastarono per garantirle la sopravvivenza.