

Mellinato, Giulio (Ed.); Prosperi, Laura (Ed.); Varini, Valerio (Ed.)

Book — Published Version

Oltre i confini: Le imprese "leggere" italiane e I mercati internazionali nel XIX e XX secolo

Geostoria del territorio

Provided in Cooperation with:

FrancoAngeli

Suggested Citation: Mellinato, Giulio (Ed.); Prosperi, Laura (Ed.); Varini, Valerio (Ed.) (2021) : Oltre i confini: Le imprese "leggere" italiane e I mercati internazionali nel XIX e XX secolo, Geostoria del territorio, ISBN 978-88-351-3290-5, FrancoAngeli, Milano, Italy, <https://series.francoangeli.it/index.php/oa/catalog/book/743>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/273750>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

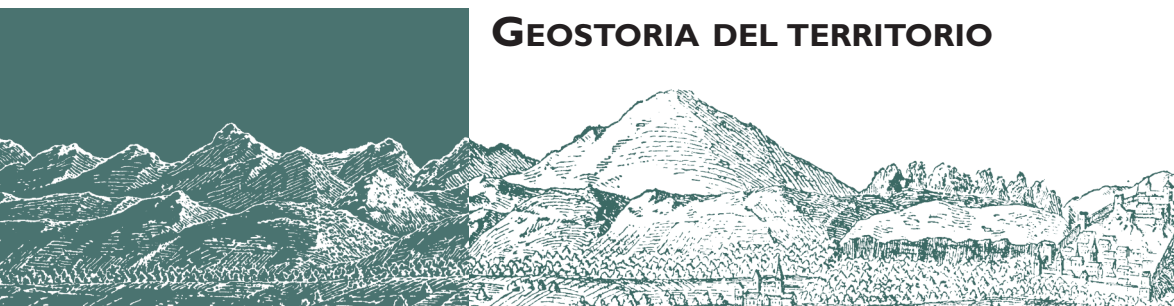
OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini

GEOSTORIA DEL TERRITORIO



FrancoAngeli 

GEOSTORIA DEL TERRITORIO

Il territorio è uno dei “luoghi” più frequentati dalla ricerca degli ultimi decenni, poiché riesce a fondere in un insieme unico gli elementi di interesse di molte discipline.

Il territorio non è, però, semplicemente il supporto fisico di una serie di entità tra loro variamente correlate o reciprocamente indipendenti: è esso stesso un vero e proprio oggetto di ricerca unitario e complesso e, come tale, va affrontato ed esaminato specificamente.

Da diversi anni un gruppo di storici (dell’economia, della società, delle istituzioni, della cultura e di altro ancora), di geografi umani e di economisti si è mosso seguendo questa prospettiva di studio e ha affrontato alcuni nodi problematici che nel territorio assumono concretezza e pertinenza scientifica disciplinare. Si è così discusso di *regione* come quadro geografico e storico dei processi di sviluppo economico e sociale; si è poi esaminato l’*arco alpino* come possibile “macro-regione” europea, analizzandone le coerenze e le disarmonie interne, ma anche i rapporti e le divergenze fra il territorio, così peculiare da vari punti di vista, e le aree circostanti, prossime o remote.

Da tali studi sono scaturiti idee e suggestioni, nuovi stimoli all’approfondimento, saggi descrittivi, spunti per ulteriori tematiche di ricerca.

È così emerso, in tutta la sua importanza e complessità, un campo di indagine in cui storici e geografi, ognuno per la sua parte di competenza disciplinare e con la volontà di integrare con profitto tali specifiche conoscenze, hanno deciso di investire il proprio sapere e saper fare.

Alla luce di queste considerazioni, è nata da alcuni studiosi l’idea di dare vita alla collana “Geostoria del territorio” che, in pochi anni, è diventata sede interdisciplinare di riferimento per la pubblicazione degli studi su questi temi.

COMITATO SCIENTIFICO: *Silvia Conca* (Università di Milano), *Andrea Leonardi* (Università di Trento), *Angelo Moioli* (Università di Milano), *Guglielmo Scaramellini* (Università di Milano), *Valerio Varini* (Università di Milano-Bicocca).

I testi pubblicati nella collana sono sottoposti a un processo di *peer review* che ne attesta la validità scientifica.



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli ne massimizza la visibilità e favorisce la facilità di ricerca per l'utente e la possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

OLTRE I CONFINI

Le imprese “leggere” italiane e i mercati internazionali nel XIX e XX secolo

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini

FrancoAngeli 

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Economia, Metodi Quantitativi e Strategie d'Impresa dell'Università degli Studi Milano-Bicocca.

Isbn: 9788835132905

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835132905

Indice

Produzione, performance e consumi globali , di <i>Giulio Mellinato, Laura Prosperi e Valerio Varini</i>	pag. 7
«Il mare in scatola». Per una storia delle attività della pesca e del settore delle conserve ittiche, in Italia, tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900 , di <i>Claudio Besana e Rita d'Errico</i>	» 19
Dal laboratorio artigiano al mercato internazionale: la produzione di paste alimentari in Abruzzo , di <i>Dario Dell'Osa</i>	» 49
Il Made in Italy in una bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola) , di <i>Stefano Magagnoli</i>	» 75
Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo) , di <i>Andrea Maria Locatelli e Ilaria Suffia</i>	» 107
Creatività nell'industria alimentare: innovazione ed esportazioni nel settore dei formaggi nel '900 , di <i>Andrea Maria Locatelli e Ilaria Suffia</i>	» 131
Il business degli spiriti. L'affermazione dei liquori Stock sui mercati internazionali , di <i>Giulio Mellinato</i>	» 153
L'attrito silente: note propedeutiche alla storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso , di <i>Laura Prosperi</i>	» 179

La fragilità di un “falso distretto”. L’industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione, di *Ezio Ritrovato* pag. 193

Affermare e esportare un rito. Marchi alcolici italiani all’estero tra XIX e XX secolo. Esperienze di successo a confronto, di *Valerio Varini* » 215

Produzione, performance e consumi globali

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini*

Il tema del globale nella sua pluralità di significati è divenuto l'oggetto dei molteplici approcci storiografici che ne hanno esaminato le radici costitutive. Tra questi, sempre maggior rilevanza ha assunto la storia economica, ed in particolar modo la storia d'impresa, volta a cogliere il ruolo dei singoli agenti nel costruire i legami tra le economie e le società nei cruciali decenni a cavallo tra XIX e XX secolo¹.

Il problematico utilizzo di indicatori quantitativi, quali gli investimenti diretti all'estero (FDI) e/o il "portfolio investment", hanno contribuito a delineare questo sentiero nel tempo, lungo il quale si sono declinate le cause mutanti e gli ostacoli frenanti, mentre l'attenzione crescente agli agenti² ha svelato quanto taluni mercati siano stati a lungo dominati da un numero di attori assai ristretto, tanto da sovrapporre settore e imprese per un numero crescente di beni, dalle materie prime ai beni coloniali e di largo consumo. Negli anni taluni *brand* divennero il sinonimo stesso dei rispettivi prodotti, come nel caso esemplare della Singer Sewing Machines³, replicato anche per *brand* italiani qui presentati.

L'ampiezza degli studi condotti ha evidenziato l'eterogeneità delle imprese coinvolte per le loro distinte forme di *governance*⁴, per l'affermazione precoce all'estero, oppure quale sbocco dello sviluppo endogeno seguito dall'espansione nei mercati esteri. Così come l'ampiezza delle aree coinvolte travalica i tradizionali confini britannici, statunitensi e dell'Europa centrale.

* Università degli Studi Milano-Bicocca.

1. Kevin H. O'Rourke, Jeffrey G. Williamson, *Globalization and History: The Evolution of a Nineteenth-Century Atlantic Economy*, Boston, MIT Press, 2001.

2. Teresa de Silva Lopes, Christina Lubinski, Heidi J.S. Tworek eds., *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, New York, Routledge, 2019.

3. Fred V. Carstensen, *American Enterprise in Foreign Markets. Studies of Singer and Internationale Harvester in Imperial Russia*, London, UNC Press Books, 1984.

4. Per uno sguardo complessivo sulle "forme d'impresa" si rimanda a Vera Zamagni, *Forme d'impresa. Una prospettiva storico-economica*, Bologna, il Mulino, 2020.

Richiamato il contesto entro cui operarono le imprese, rimane l'ampio spettro di indagine sulle modalità che esse adottarono, dove la comparazione storiografica ha evidenziato come «organizational solutions have been heavily contingent on time, industry, the state technology, home economy and public policy, as well as the specific competences and routines of each firm»⁵. Questa eterogeneità ha valorizzato le plurali combinazioni istituzionali tra integrazioni gerarchiche, relazioni informali e reti, sapientemente combinate nelle differenti esperienze nazionali, evidenziando come esistano tendenziali specificità dall'Europa, al Giappone o agli Stati Uniti, diversamente posizionate nelle opposte polarità di istituzioni formali e informali⁶. I legami si estendono dal controllo societario alla collaborazione paritaria con la creazione di gruppi d'impresa operanti in contesti istituzionali assai diversificati, realtà maturate principalmente nel continente europeo, mentre oltre Atlantico prevalse l'integrazione gerarchico manageriale. La dicotomia centralizzazione vs decentralizzazione si riscontra nelle medesime soluzioni organizzative, così come l'indipendenza e l'autonomia locale giocò un ruolo rilevante nelle dinamiche delle singole imprese.

Ad influenzare ulteriormente la crescita delle imprese nella formulazione delle originali strategie di espansione e nelle correlate forme organizzative incisero ulteriori cause, quali le politiche nazionali di apertura alla mobilità dei fattori produttivi, con l'alternarsi delle note chiusure protezionistiche durante il XX secolo. Così come i confini coloniali crearono mercati preferenziali o all'opposto ostacoli per le imprese non provenienti dalla madre patria, oppure tra economie diversamente sviluppate dove l'interesse nazionale divenne criterio selettivo per la scelta dell'impresa⁷.

E ancora interrogativi e ricerche si sono soffermate sull'impatto delle imprese sui livelli di reddito e di benessere dei paesi ospitanti, sul trasferimento delle competenze, delle tecnologie, degli stili manageriali e sulla loro complessiva capacità di rendere più omogenei culture e stili di vita, oltre all'affermazione di welfare compositi.

Infine rimane un aspetto essenziale, specie per la tipologia di imprese che si suggerisce di analizzare: l'impatto sui consumi. L'interrogativo sull'affermazione di *brand* globali e dei correlati consumi diviene un fronte da esplorare, dove proprio gli *alcoholic beverage* e più in generale i marchi alimentari, giocarono un ruolo esemplare.

5. Geoffrey Jones, *Globalization*, in Geoffrey Jones, Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2007, p. 152.

6. Mark Granovetter, *Business groups and social organization*, in Neil Smelser, Richard Swedberg (eds.), *Handbook of economic sociology*, Princeton, Princeton University Press, 2005, pp. 429-450.

7. Pier Angelo Toninelli, *Between Agnelli and Mussolini. Ford's Unsuccessful Attempt to Penetrate The Italian Automobile Market in the Interwar Period*, in «Enterprise & Society», 2009, 10:2, pp. 335-375.

I testi raccolti in questo volume narrano e in parte analizzano varie storie di successo imprenditoriale, tutte caratterizzate da alcuni elementi in comune: la specializzazione in settori ‘leggeri’, con particolare riguardo all’alimentare, strategie di sviluppo incrementali e spesso imitative, una forte vocazione internazionale e un assiduo impegno nella definizione e affermazione del proprio marchio, soprattutto al fine di costruire una originalità e unicità della propria produzione che scontava generalmente deboli agganci con la realtà. Quella stessa originalità era però indispensabile per definire e proteggere sia il proprio marchio che le proprie quote di mercato, così da costruire un *market power* in grado di resistere nel tempo, tanto da garantire risorse sufficienti per assicurare la resilienza aziendale nei non scarsi periodi di trasformazione dell’intero sistema economico (le guerre mondiali, la grande crisi) quando molte cose dovettero essere cambiate, ed in alcuni casi abbandonate, pur di mantenere attivo e vitale il cuore delle aziende, in attesa di tempi migliori.

Si tratta di argomenti non molto studiati⁸, ma che sembrano centrali per costruire con efficacia un discorso che non soltanto misuri le particolarità e le differenze del modello industriale italiano rispetto a quello degli altri paesi avanzati, ma anche tenti di trovare una o più spiegazioni per il suo sviluppo e anche i suoi (non molti) successi, forse presenti nella storia economica italiana grazie a quelle caratteristiche così atipiche rispetto ad altri paesi.

Recentemente, la storiografia si è concentrata sull’analisi delle varietà di approccio, di stile manageriale e di scelte gestionali degli imprenditori nei diversi Paesi. Prendendo spunto dal noto studio di Peter A. Hall e David Soskice del 2001⁹, è nato un filone di studi piuttosto vivace, che in poco tempo si è affermato come lo studio delle “Varieties of Entrepreneurship”¹⁰. In gran parte, il dibattito si è occupato primariamente del versante più istituzionale della questione¹¹, includendo anche l’Italia all’interno delle comparazioni, concentrando comunque l’analisi su argomenti come l’azione dello Stato,

8. Christopher Kobrak, Andrea Schneider, *Varieties of business history: Subject and methods for the twenty-first century*, in «Business History», 2011, 53 (3), pp. 401-424; Jari Ojala, Jari Eloranta, Anu Ojala, Heli Valtonen, *Let the best story win: valuation of the most cited business history articles*, in «Management and Organizational History», 2017, 12 (4), pp. 305-333; Juha-Antti Lamberg, Jari Ojala, Jan-Peter Gustafsson, *Strategy and business history rejoined: How and why strategic management concepts took over business history*, in «Business History», 2020, pp. 1-29, online, <https://doi.org/10.1080/00076791.2020.1856076>.

9. Peter A. Hall, David Soskice (eds.), *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

10. Selin Dilli, Niklas Elert, Andrea M. Herrmann, *Varieties of entrepreneurship: exploring the institutional foundations of different entrepreneurship types through ‘Varieties-of-Capitalism’ arguments*, in «Small Business Economics», 2018, 51, pp. 293-320.

11. Andrea M. Herrmann, *On the Institutional Foundations of the Varieties of Entrepreneurship in Europe*, in Mark Sanders, Axel Marx, Mikael Stenkula (eds.), *The Entrepreneurial Society. A Reform Strategy for Italy, Germany and the UK*, Springer, Berlin, 2020, pp. 71-90.

la costruzione delle efficienti condizioni per l'innovazione, il funzionamento dei mercati finanziari e del lavoro e simili. Nel caso dell'Italia, è emerso abbastanza chiaramente come anche altri elementi debbano essere presi in considerazione, per comprendere appieno una realtà che soltanto in parte può essere ricondotta alle griglie interpretative ed ai modelli utilizzati per gli altri paesi industrializzati¹². In pratica, queste analisi considerano poco l'importanza del lungo periodo e hanno difficoltà ad inserire nei loro schemi gli aspetti più qualitativi e umani dell'imprenditorialità, legati alla personalità, ai retroterra individuali, ai legami con l'ambiente locale e la famiglia¹³. Come risulta invece evidente dai casi raccolti nel presente volume, nelle storie delle imprese che abbiamo studiato sembra che siano stati esattamente gli elementi più legati al fattore umano ad essere stati i più importanti, non soltanto nella fase di incubazione e decollo delle nuove aziende, ma anche e soprattutto nella fase espansiva, e durante il decisivo periodo della conquista dei mercati internazionali.

In più occasioni, questi temi intersecano la tematica del *family business*¹⁴, anche se numerose sono le sfumature che rendono i casi studiati in parte diversi rispetto a quanto la storiografia internazionale si aspetterebbe. Ad esempio, in molti studi che si sono occupati di altri casi nazionali, la struttura familiare del business è stata associata alla pluriattività¹⁵, mentre invece quasi tutte le aziende di cui ci siamo occupati si concentrano su una singola filiera produttiva, e quando si espandono in altri settori nella maggior parte dei casi si tratta di scelte o di necessità tattiche, che si concludono con una dismissione dei settori non legati al core business una volta che sia venuta meno la necessità dell'espansione.

Invece, la struttura familiare in molti casi è tornata utile proprio in relazione all'espansione estera, quando l'impianto di filiali e sussidiarie richiedeva la presenza in loco di un management fidato e intraprendente, come nel caso di esponenti delle generazioni più giovani della famiglia. In questo modo, buona parte delle imprese studiate in questo volume si è evoluta assumendo dimensioni multinazionali, allo stesso tempo però conservando uno stretto controllo della proprietà familiare sul business. Il classico schema della storia aziendale a tre stadi (gli inizi familiari, la creazione di networks e

12. Mark Sanders, Mikael Stenkula, Luca Grilli, Andrea M. Herrmann, Gresa Latifi, Balázs Páger, László Szerb and Elisa Terragno Bogliaccini, *A Reform Strategy for Italy*, in Mark Sanders et al. (eds.), *The Entrepreneurial Society...*, cit., pp. 127-162.

13. R. Daniel Wadhvani, David Kirsch, Friederike Welter, William B. Gartner, Geoffrey G. Jones, *Context, time, and change: Historical approaches to entrepreneurship research*, in «Strategic Entrepreneurship Journal», 2020, 14 (1), pp. 3-19.

14. Andrea Colli, *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003; Franz Kellermanns, Frank Hoy (eds.), *The Routledge Companion to Family Business*, Routledge, New York, 2016.

15. Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, *Beyond the Firm: Business Families as Entrepreneurs*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 2018, vol. 42 (4), pp. 527-536.

conglomerate, il passaggio finale verso la finanziarizzazione del business)¹⁶ nei casi studiati non solo non avviene, ma di fatto il secondo ed il terzo stadio vengono fatti collassare nel primo nei casi migliori, quando la proprietà familiare riesce a strutturarsi in modo tale da controllare la crescente complessità dell'amministrazione d'impresa. Al contrario, quando il livello di complessità supera una soglia limite, oppure quando si esauriscono le risorse interne della famiglia, la transizione non è stata graduale, e ha portato ad un brusco cambio di proprietà, con la vendita dell'intero business ad operatori esterni alla famiglia, in molti casi stranieri.

Alla stessa esigenza di costruzione di un nuovo campo visivo, rimodellato sulle specificità del mondo imprenditoriale italiano, risponde la scelta di includere una riflessione storiografica che rilegge il caso delle filiere agro-alimentari a forte vocazione internazionale alla luce di una delle loro disfunzioni più endemiche, ovvero l'ingerenza del crimine organizzato, rilanciando sull'urgenza di nuovi approfondimenti.

La necessità di nuovi studi, più in generale, si iscrive nel bisogno di inquadrare meglio i percorsi evolutivi delle imprese familiari 'leggere' in Italia, ma alcuni elementi emergono con evidenza: in primo luogo la necessità quasi fisiologica di costruire ed affermare in maniera del tutto inequivoca la corrispondenza tra il proprio nome, o il nome dell'azienda, e il prodotto. Si tratta di un'esigenza assolutamente primaria, perché in realtà deve sanare (meglio, dissimulare) un'intrinseca contraddizione: il prodotto veniva presentato come originale e unico, ma in realtà aveva origine da un processo di imitazione, che si trattasse della derivazione dell'aceto balsamico industriale da quello tradizionale, oppure della nobilitazione delle origini dei liquori, dei formaggi o di altri prodotti. L'innovazione espressa dalle aziende consisteva soprattutto nella capacità di posizionarsi all'interno del mercato, e di costruire attorno a sé un effetto alone che in molti casi è diventato un efficace sostituto dell'originalità. Da questa necessità derivano due comportamenti alquanto diffusi: da una parte i grandi investimenti in pubblicità e marketing, questa volta innovando e ponendosi sulla frontiera delle novità, in molti casi anticipando i tempi. Dall'altra la lotta contro i presunti contraffattori e le imitazioni di seconda generazione, considerati plagi illegali ma in realtà semplicemente forme di sfruttamento dell'idea giunte a maturazione dopo che la prima azienda, detentrica della imitazione originaria potremmo dire, si era affermata sul mercato. Ecco che quindi liquori, formaggi e altri prodotti "alla francese" vennero reinventati e collocati sul mercato come originali, parallelamente con l'invenzione e la diffusione di una *storytelling* autoprodotta, che certificasse quella reinterpretazione della realtà che l'azienda riteneva funzionale alle proprie necessità di posizionamento nel mercato.

16. Julie Bower, *Varieties of capitalism, competition policy and the UK alcoholic beverages industry*, in «Business History», 2021, 63 (8), pp. 1393-1412.

All'interno della strategia di consolidamento di entrambe le dinamiche (l'affermazione del proprio prodotto e la lotta alle imitazioni) il capitale reputazionale dell'azienda, ed in molti casi quello personale dell'imprenditore, sembra essere stato l'elemento chiave per garantire longevità all'impresa, in un senso molto più ampio rispetto a quanto la storiografia sembrerebbe proporre. L'attenzione verso i dipendenti, il territorio, l'ambiente socio-istituzionale di riferimento sembra essere stato un importante scudo contro le difficoltà nei casi migliori, come anche una strutturale debolezza (nel caso mancasse) per gli esempi meno solidi, come accade al calzaturificio del Nord Barese descritto da Ezio Ritrovato.

In molti dei casi studiati, l'ambiente ha conferito all'imprenditore-fondatore un'opportunità per far partire l'attività imprenditoriale, che quindi deriva più da una ricombinazione degli elementi esistenti, piuttosto che da un vero e proprio processo creativo o innovativo. Semmai, l'innovazione è subentrata in un secondo momento, sotto forma delle già ricordate tecniche di marketing, ma anche della gestione aziendale o financo nella preparazione della successione familiare nella gestione dell'azienda. Tutti argomenti che richiederebbero approfondimenti delle singole storie aziendali che possano andare più a fondo della prima soglia d'indagine che presentiamo in questo volume. Ma l'intera questione del rapporto tra tradizione (reale o inventata), evoluzione dell'attività aziendale e continuità della gestione familiare richiederebbe analisi specifiche. Si tratta ancora una volta di un possibile tema per futuri studi, che i saggi qui raccolti possono proporre all'attenzione, in attesa di successivi approfondimenti.

Si è quindi inteso esplorare un ambito dove l'eterogeneità prevale sulla semplicistica estensione di modelli generalizzanti e nel quale l'ancora poco approfondita analisi delle imprese italiane all'estero, può offrire un proficuo apporto nell'arricchire, con una adeguata comparazione, le conoscenze acquisite dalla storiografia e in più aprire a tematiche ancora non adeguatamente analizzate, come quelle citate, dell'affermazione dei consumi, del trasferimento delle competenze, delle forme istituzionali adottate, delle reciproche influenze tra flussi migratori e radicamento delle imprese e altre ancora che la ricerca potrà mettere in luce.

Entro questo complesso reticolato di problematiche e prospettive di ricerca ci si è proposti di approfondire, in una preliminare giornata di studi, quanto la costruzione di un'una solida, ma leggera, struttura produttiva abbia contribuito all'affermazione di una pluralità di beni di consumo nell'economia nazionale. In specie la cruciale relazione tra l'emergere dell'economia del benessere, alimentata da una molteplicità di beni destinati al mercato e la sua precoce proiezione oltre confine. In questo caleidoscopico paniere di prodotti si è inteso scandagliare come rinomati marchi alimentari abbiamo compiuto la loro trasformazione, da consumi destinati a mercati locali a brand conosciuti e distribuiti in tutto il mondo. Parabola che peraltro ha riguardato significativamente specificità produttive, qua-

li vettori di una proficua differenziazione e riconoscibilità nei mercati di sbocco.

I casi di studio qui presentati, oltre ad offrire intriganti spunti di riflessione sulla prevalente lettura a stadi dell'espansione delle imprese¹⁷, aprono a inediti sentieri storiografici sulla formazione dei mercati e sulla multi-forme interazione tra l'offerta di una immaginifica modernità, la domanda di consumi voluttuari in una progressiva omologazione dei riti collettivi, e quelli di un'industria alimentare in progressiva espansione. Non di meno si è voluto allargare il paniere dei beni anche a tipologie non meramente alimentari, ma che ne condividono la medesima sorte di standardizzazione produttiva.

L'analisi delle imprese italiane, pertanto, può offrire un proficuo apporto nell'arricchire, con una adeguata comparazione, le conoscenze acquisite dalla storiografia e aprire a tematiche ancora non adeguatamente analizzate.

I singoli studiosi hanno così contribuito a comporre una lettura complessa dei fenomeni indagati. A cominciare dal saggio di Claudio Besana (Università Cattolica del Sacro Cuore) e di Rita d'Errico (Università Roma Tre): «*Il mare in scatola*». *Per una storia delle attività della pesca e del settore delle conserve ittiche, in Italia, tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900*. Gli autori si sono soffermati sull'industria delle conserve ittiche che nel periodo tra le guerre – e soprattutto dopo la seconda Guerra mondiale – si affermò sul mercato interno e soprattutto su quelli esteri grazie a consumi in crescita, innovazioni tecnologiche e politiche di marketing. L'Italia è così diventata il secondo Paese europeo per quantità prodotte. Utilizzando le chiavi di lettura della storia economica e d'impresa, il contributo si è focalizzato sull'evoluzione del settore attraverso l'esame di due casi di impresa: l'Arrigoni e la multinazionale Bolton, quest'ultima proprietaria del noto marchio Rio Mare, che hanno dominato la scena della produzione di conserve ittiche, rispettivamente, fino agli anni '50 e dagli anni '60 fino ad oggi.

Dario Dell'Osa (Università di Bari Aldo Moro), *Dal laboratorio artigiano al mercato internazionale: la produzione di paste alimentari in Abruzzo*. L'autore ha ripercorso dall'ultimo ventennio dell'800 il settore della produzione di paste alimentari, soffermandosi sulla diffusione di piccoli pastifici artigianali in tutto il territorio regionale e su come l'apertura dei collegamenti ferroviari appenninici verso Roma e Napoli abbia consentito a queste aziende di affacciarsi sui più importanti mercati nazionali ed internazionali. Le alterne vicende del ventennio fascista, della ricostruzione post-bellica e del miracolo economico, determinarono effetti diversi sui piccoli pastifici e sulle grandi industrie pastarie. Mentre i primi sono rimasti ancorati al mer-

17. Alain Verbeke, Liena Kano, *The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective*, in «Business History Review», 89 (Autumn 2015), pp. 415-445.

cato locale e hanno trovato nello sviluppo urbano nuove nicchie di mercato, i secondi hanno risentito maggiormente degli effetti della congiuntura economica internazionale. I medio-grandi pastifici che hanno superato le crisi degli anni '70 e dei primi anni '90 hanno attuato nuove strategie di collocamento del prodotto sul mercato globale avvalendosi anche delle possibilità offerte da nuovi strumenti di marketing e, successivamente, dal commercio elettronico.

Stefano Magagnoli (Università degli Studi di Parma), *Il Made in Italy in un bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola)*. L'aceto balsamico di Modena e le conserve di pomodoro (nelle differenti tipologie) hanno conquistato i consumatori di tutto il mondo. Entrambi due pilastri fondamentali dell'agrofood *Made in Italy*. Presenti sul mercato globale, valgono da soli oltre 2 miliardi e mezzo di esportazioni, rappresentando così due delle componenti più rilevanti dell'*Italian way of eating*.

L'industria dell'aceto balsamico è, con un giro d'affari elevato, in costante crescita. Il 92% della produzione prende la via dell'esportazione verso 120 paesi: un vero e proprio record per il "Made in Italy". Il settore del pomodoro, con alle spalle una storia più lunga, ha dimensioni molto ampie: 5,26 milioni di tonnellate trasformate nel 2017. L'Italia è il primo produttore UE ed è terzo al mondo, dopo Stati Uniti e Cina. Da sempre, è il primo al mondo di derivati del pomodoro destinati al consumo finale. L'autore ha così inteso analizzare la struttura dei due settori indagando peraltro le motivazioni che hanno permesso a questi prodotti di divenire un vessillo così rilevante del *Made in Italy*, tentando di offrire qualche stimolo di riflessione a considerazioni più generali sul futuro dei prodotti agroalimentari italiani nel mercato globalizzato.

Andrea Maria Locatelli, Ilaria Suffia (Università Cattolica del Sacro Cuore Milano), *Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo)*. Il contributo ha affrontato il tema dell'uso del marchio e del *brand* nel settore delle bevande a largo consumo, attraverso il caso studio della San Pellegrino. L'acqua come bene di consumo "prodotto e confezionato" presenta storicamente caratteristiche distintive legate in primo luogo alla secolare esperienza dei bagni termali e al concetto, più generale, di salute e benessere. Nella seconda metà del secolo, le innovazioni tecniche nella composizione dell'acqua e nei sistemi di imbottigliamento hanno fatto diventare le acque minerali dei beni di largo consumo. In questo senso, le aziende del settore hanno avviato azioni strategiche per promuovere i propri prodotti e per tutelare le proprie innovazioni, nonché per crearsi dei posizionamenti strategici nel mercato interno e internazionale. La ricerca mette in luce anche che questa evoluzione nel settore delle acque minerali è avvenuta grazie ad un processo imitativo/competitivo con altri paesi europei e in primo luogo con la Francia.

Nell'esperienza della San Pellegrino la trasformazione in prodotto industriale riguarda sicuramente la tecnica produttiva ma appare ancor più colle-

gata alla capacità di cogliere il cambiamento nell'alimentazione e, successivamente, nell'ideazione di un *brand* legato al *fine dining* di stampo italiano. Intuizioni e strategie che ebbero piena corrispondenza nella duttilità organizzativa, segnata fin dalle origini dalla capillarità della distribuzione affidata a un reticolato di agenti operanti nei mercati più ricettivi, sfruttando appieno la ricettività delle comunità di italiani all'estero quali capisaldi per la rinomanza del marchio nei competitivi mercati internazionali. Leggerezza strutturale che con avveduti e graduali affinamenti si servì della duttilità del gruppo e del coordinamento tipico di una holding a guida familiare, mantenutosi anche quando la proprietà venne acquisita dal principale concorrente a livello globale.

Nel contributo *Creatività nell'industria alimentare: innovazione ed esportazione nel settore dei formaggi nel '900*, i medesimi autori, Suffia e Locatelli, presentano una dettagliata analisi, di come analoghe strategie abbiano consentito l'affermazione di una pluralità di produttori nella mutazione industriale di un settore vitale dell'agroindustria nazionale, quale quello dei formaggi. Essi ripercorrono le trasformazioni avvenute nel settore, influenzate dalle innovazioni tecnologiche e commerciali sperimentate negli USA, e come alcuni produttori nazionali (Galbani, Locatelli e Invernizzi) le abbiano profittevolmente adottate integrandole in proficue scelte fondate sul perseguimento di una distinta riconoscibilità, ottenuta mediante la promozione di propri *brands*, scelta che ha contraddistinto a lungo la loro strategia di penetrazione dei mercati internazionali. Le puntuali considerazioni sull'intima coerenza tra comunicazione e reti commerciali, nonché la genetica morfologia familiare, stimolano ulteriori riflessioni comparative per poter delineare una possibile specificità delle imprese nazionali¹⁸.

Giulio Mellinato (Università degli Studi Milano-Bicocca), *Il business degli spiriti. L'affermazione dei liquori Stock sui mercati internazionali*. Nel 1884, un giovanissimo Lionello Stock trovava a Trieste un ambiente economico effervescente in rapida espansione e un crocevia di affari e scambi che univa la rete marittima mediterranea con quella continentale e ferroviaria del Centro Europa. Collegando le sue origini dalmate, la sua attività di intermediazione commerciale e il diffondersi di uno stile di vita borghese che all'epoca vedeva in Parigi la capitale della modernità e del buon gusto, Lionello Stock fondò con un socio la sua prima distilleria a vapore, specializzata nella produzione di cognac alla francese.

Gli affari decollarono quando Stock ottenne dal servizio farmacologico imperiale dell'Austria il riconoscimento del suo liquore come "medicinal", riuscendo così a conquistare nuovi e promettenti spazi di mercato: il consumo femminile, l'esportazione verso i paesi arabi, la possibilità di distinguersi da altre marche simili.

18. Andrea Colli, Alberto Rinaldi, Michelangelo Vasta, *The only way to grow? Italian business growth in historical perspective*, in «Business History», 57, 2015, pp. 64-95.

In un crescendo quasi ininterrotto, attraverso due guerre mondiali e le persecuzioni antiebraiche che colpirono Lionello Stock e tutta la sua famiglia, la ditta espanse la gamma dei prodotti, affiancando al cognac una gamma completa di liquori, e strutturò su basi molto più ampie la produzione, con numerosi stabilimenti in Italia e all'estero.

Laura Proserpi (Università degli Studi Milano-Bicocca), *L'attrito silente: note propedeutiche alla storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso*. Le disfunzioni di sistema – e non l'evoluzione di singoli brand – sono al centro di questo contributo. L'autrice arricchisce il quadro offerto nel volume proponendo una riflessione sull'opportunità e l'interesse di una storia dell'infiltrazione criminale nel settore agro-alimentare. Alcuni dati aggiornati sugli illeciti accertati nella produzione e nell'export di settore fotografano la situazione attuale restituendo l'entità del danno e la misura del problema. L'ingente presenza del crimine organizzato nell'imprenditoria agro-alimentare non è una novità; vige, anzi, una certa convergenza storiografica nel riconoscere proprio nel commercio intercontinentale di agrumi un elemento di peso nella nascita della mafia siciliana. Il contributo prende spunto dalla proiezione capitalistica dell'agrumicoltura tra Otto e Novecento per proporre l'estensione di questa stessa pista di ricerca ad un intero paniere di prodotti, al fine di gettar luce su aspetti peculiari di certa imprenditoria italiana: nel costruire questa nuova prospettiva sarà importante acquisire uno sguardo integrato che sappia tener conto, accanto agli strumenti della business history e della micro-economica, anche delle categorie enucleate dalla riflessione sociologica sul crimine organizzato, con particolare riferimento al controllo del territorio e all'accumulo di capitale sociale.

Ezio Ritrovato (Università di Bari "Aldo Moro"), *La fragilità di un "falso distretto". L'industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione*. Questo lavoro prende le mosse dalla crisi che, negli anni '90 del secolo scorso, ha investito il settore calzaturiero del Distretto industriale del Nord Barese Ofantino, concentrato nei comuni di Barletta, Molfetta e Trani. Le particolari caratteristiche "genetiche" del polo calzaturiero hanno rappresentato, insieme ad altri aspetti presi in esame, il principale fattore di fragilità dell'industria calzaturiera di quel distretto e, in particolare, di Barletta che ne è la capofila.

La prorompente crescita degli anni '60 e '70, fondata su basso costo del lavoro, importazione di tecnologia e *know-how*, standardizzazione dei processi produttivi, consentì un rapido accesso ai mercati nazionali ed esteri con scarpe sportive e *casual* di fascia medio-bassa. Quando, nel corso degli anni '90, su questo segmento calzaturiero si affacciarono le produzioni di economie emergenti come i Paesi dell'Estremo Oriente e poi la Cina, la perdita di competitività e il conseguente arretramento delle posizioni di mercato portarono allo scoperto le carenze costitutive e sistemiche di una concentrazione territoriale e settoriale di imprese che dei tipici caratteri "Marshalliani" del distretto industriale aveva ben poco.

Solo alla fine degli anni '90 le scelte produttive di poche aziende di Barletta, basate su coraggiose innovazioni di processo e di prodotto, hanno creato le premesse per la diversificazione in segmenti del calzaturiero ad elevati contenuti tecnologici, come le scarpe antinfortunistiche, e per un'affermazione progressiva sui mercati internazionali. Tuttavia, questi risultati hanno premiato l'intraprendenza e la lungimiranza di alcune aziende *leader*, il cui successo ha consentito l'avvio di una ripresa selettiva del settore calzaturiero nel Nord Barese ma non ha avuto quell'effetto di sviluppo diffuso e condiviso di cui beneficiano tutte le imprese accomunate dai principi e dalle finalità di un vero distretto industriale.

Valerio Varini (Università degli Studi Milano-Bicocca), *Affermare ed esportare un rito. Marchi alcolici italiani all'estero tra XIX e XX secolo. Esperienze di successo a confronto*. Il contributo si sofferma sulla nascita nella seconda metà del XIX secolo e l'affermazione nei primi decenni del XX secolo, di alcuni dei più famosi marchi italiani nel settore delle bevande alcoliche. La creazione di una nuova tipologia di consumi, esemplificata nell'aperitivo, consentì ad alcuni lungimiranti imprenditori di aver successo nel mercato interno, divenuto ben presto un limite per la sua esiguità, mentre proficue opportunità si rivelarono essere i mercati oltre confine. Espansione ottenuta mediante forme originali di comunicazione e perseguite con una politica di duttile radicamento nei vasti territori della prima globalizzazione. Strategie accompagnate da coerenti strutture organizzative dimostrate così duttili nelle loro ricche articolazioni, da consentire nel tempo di radicarsi profondamente nei singoli mercati e superare con efficace flessibilità le più avverse congiunture.

In tale prospettiva sono messi a confronto marchi *leader*, quali Campari e Martini & Rossi. Confronto finalizzato a delineare come forme esemplari di gruppi di impresa si imposero nei mercati internazionali, dove nel combinato disposto tra preferenze locali e caratteri distintivi essi riuscirono a rendersi vettori di una modernità dei consumi praticata in tutta la vastità del globo.

«Il mare in scatola». Per una storia delle attività della pesca e del settore delle conserve ittiche, in Italia, tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900

Claudio Besana*, Rita d'Errico**

Introduzione¹

La storiografia sull'industria della pesca in Italia si è arricchita negli ultimi anni di alcuni pregevoli studi che hanno fatto luce da diverse angolazioni su un settore ancora poco indagato dagli storici contemporanei, soprattutto per il '900. Esemplari al riguardo sono gli studi raccolti nel volume curato da Valdo D'Arienzo e Biagio Di Salvia (D'Arienzo, Di Salvia 2010), in particolare il contributo ivi contenuto di Maurizio Gangemi (Gangemi 2010), dedicato all'evoluzione del settore tra la fine '800 e gli anni '30 del '900. Fondamentale anche il saggio di Roberto Giulianelli (Giulianelli 2019), focalizzato sugli anni del fascismo.

L'obiettivo del presente contributo è esplorare l'evoluzione del settore della pesca e, soprattutto, il segmento delle conserve ittiche nel mezzo secolo compreso tra gli anni '20 e gli anni '60 del '900, nel tentativo di cogliere alcuni elementi di continuità e discontinuità presenti nella transizione dal periodo prebellico agli anni del miracolo economico².

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

** Università Roma Tre.

1. Il primo paragrafo del presente lavoro è frutto di un lavoro comune degli autori; il secondo è stato redatto da Rita d'Errico, il terzo da Claudio Besana.

2. Il lavoro vuole essere l'evoluzione di una riflessione iniziata alcuni anni fa e che, sia pure con le difficoltà nel reperimento delle fonti dell'ultimo periodo, sta continuando. I primi risultati di questa ricerca sono stati presentati in occasione di convegni internazionali. In particolare si ricordano le relazioni presentate da chi scrive: "The Sea in a tin can. The production, manufacturing methods and companies of the Italian preserved fish canning industry during the twentieth century (1915-2000)", testo discusso nel panel "Fish and Industry", chair Roger Horowitz, del 22nd Annual Congress della European Business History Association (Ancona 7 settembre 2018), e "Consumptions, manufacturing, and canning industry in Italy after WWII", paper proposto nella sessione coordinata da Stefano Magagnoli della Sixth International Convention on Food and Drink Studies (Tours 4 June 2021).

Nel primo paragrafo si presenta una ricostruzione del quadro d'insieme relativo all'andamento del naviglio, del pescato e dei consumi di pesce nell'arco cronologico qui considerato.

Il secondo paragrafo si focalizza sul periodo tra le due guerre, utilizzando come chiave di lettura le vicende della società triestina Arrigoni, che, in quel torno di tempo, assurse ai vertici dell'industria italiana delle conserve ittiche, beneficiando del contesto storico favorevole e grazie anche alle capacità imprenditoriali di Giorgio Sanguinetti che ne fu il fondatore.

Il terzo si sofferma sulle dinamiche del settore negli anni del secondo dopoguerra e del miracolo economico, nei quali emergono esperienze imprenditoriali di spicco come quella della Trinity alimentari, fondata da Giuseppe Nissim, che con la denominazione attuale di Bolton alimentari è tra i leader, a livello mondiale, del settore delle conserve ittiche.

1. Le attività della pesca e il consumo di pesce in un cinquantennio di storia nazionale (1921-1970)

Nel Rapporto della Commissione economica, presentato all'Assemblea Costituente nel 1947 (Ministero 1947, pp. 155-156) come base conoscitiva sulla situazione economica del Paese, viene delineato in modo sintetico il quadro delle attività di pesca negli anni che precedettero e seguirono il secondo conflitto mondiale.

Si parte ricordando che, alla vigilia della guerra, 1.379 erano le unità a motore «adette alla pesca meccanica (pesca a strascico a propulsione meccanica e con motori ausiliari)»; alla stessa data il Paese contava circa 1.300 unità dedite «alla pesca velica d'altura (a strascico con barigozzi e altre barche del genere)», mentre la flotta era completata da circa 30.000 barche a vela e a remi attive nella «pesca costiera (pesca di superficie, con reti fisse, palangressi, nasse ecc.)». Questa peculiare flotta permetteva di «produrre», in quegli anni, un pescato di circa 130.000 tonnellate, alle quali si dovevano aggiungere 5.000 tonnellate di prodotto congelato, ricavato dalla pesca atlantica (esercitata lungo le coste dell'Africa nord-occidentale da n. 8 unità con motori da 700 a 800 HP) e 6.000 tonnellate ottenute sui banchi di Terranova e dell'Islanda dalle navi addette alla pesca del merluzzo (12 unità, con apparati motori da 700 a 1.200 HP). Vi erano infine altri 20 motopescherecci «adibiti al trasporto dalla Turchia di pesce fresco destinato alla lavorazione». Sempre in quegli anni la pesca del tonno dava 2.500-3.000 tonnellate, di cui 1.500 venivano preparate in scatola; la vallicoltura garantiva una produzione di 8.000 tonnellate di pesce e la coltivazione dei molluschi dalle 6.000 alle 8.000 tonnellate³.

3. La pesca esercitata nelle acque interne aveva un peso decisamente inferiore, il pescato in questo caso non superava le 10.000 tonnellate (Ministero 1947, p. 155).

I dati dell'Istituto centrale di statistica confermano, sia pure parzialmente le informazioni quantitative in precedenza indicate⁴. Al 31 dicembre del 1938, anno che solitamente si considera come l'ultimo «periodo normale» prima dello scoppio del secondo conflitto mondiale, risultavano attivi 1.309 natanti a motore, tra barche e pescherecci, affiancati da quasi 40.000 barche e velieri non dotati di propulsione meccanica.

I risultati raggiunti dalle attività di pesca in Italia, alla vigilia del secondo conflitto mondiale, erano il frutto di un ventennio nel quale il settore aveva goduto della combinazione di fattori favorevoli. Tra questi, un peso rilevante aveva avuto l'ampliamento della zona di pesca disponibile per l'approvvigionamento di materia prima, in seguito all'acquisizione delle coste ex asburgiche dell'Adriatico orientale in Istria e Dalmazia, particolarmente ricche di pesce azzurro. Inoltre il settore della pesca, dagli anni '20, aveva potuto contare sulla politica di sostegno del fascismo, volta a ridurre le importazioni di pesce che, come quelle di grano, gravavano con pesanti disavanzi sulla bilancia commerciale italiana. A tale scopo, infatti, erano stati concessi incentivi ai pescatori, come crediti agevolati ed esenzioni fiscali, volti ad incrementare la meccanizzazione e la motorizzazione dei natanti (Giulianelli 2019).

Grazie anche a questi ultimi interventi, la flotta da pesca italiana era cresciuta nel corso degli anni '20 e '30. Infatti, il naviglio a motore, composto da poche decine di unità nel 1921, era arrivato a 934 natanti nel 1930 e a 950 nel 1935. Il numero delle barche a remi e a vela risulta in continua crescita tra il 1921 ed il 1934, anno in cui si raggiunge la quota massima del periodo qui considerato con 41.893 unità censite⁵. A partire dal 1935 ebbe inizio una contrazione del numero dei natanti non dotati di motore e del tonnellaggio complessivo di questa componente della flotta da pesca nazionale, riduzione che sarebbe continuata anche nel dopoguerra, con un calo molto lento del numero dei natanti, ma decisamente significativo ella stazza complessiva degli stessi (cfr. *tab. 1*).

Sempre nel citato Rapporto del 1947 si ricorda che negli anni di guerra andarono perduti circa i tre quinti del naviglio peschereccio e quasi tutte le imbarcazioni dedite alla pesca in Atlantico. Le prospettive di ripresa, peraltro, erano ottimistiche, dal momento che si ipotizzava «un sollecito ripristino del naviglio danneggiato, il recupero di parte del naviglio affondato e la costruzione di barche da pesca e di motopescherecci» (Ministero 1947, p. 156).

Anche in questo caso le informazioni offerte dall'Istituto centrale di statistica confermano solo parzialmente le perdite in precedenza ricordate. Secondo le rilevazioni ufficiali, infatti, al 31 dicembre del 1945 i velieri e le

4. La scelta del termine *a quo* al fine di ragionare sui dati disponibili è dovuta al fatto che, nelle fonti consultate, le serie annuali iniziano con il 1921. Va inoltre osservato che, in generale, il consumo di prodotti in scatola in Italia e in altri Paesi europei crebbe notevolmente con la prima guerra mondiale.

5. Di conseguenza risulta in aumento il tonnellaggio di stazza lorda, salito da una quota pari a 79.337 nel 1921 a 107.300 nel 1934 (Istat 1968, p. 73, tav. 53).

barche da pesca erano poco più che 30.500, con un calo di circa 8.000 unità rispetto al 1938⁶. Nello stesso arco di tempo, però, si era moltiplicato il naviglio a motore adibito a questo genere di attività, alla fine del 1945 il numero di barche e pescherecci a motore risultava pari a 3.681 unità, con una crescita del 181% rispetto all'anteguerra.

Tab. 1 – Italia. Naviglio adibito alla pesca marittima e lagunare 1921-1970 (al 31 dicembre dei vari anni)

Anni	A motore		Velieri e barche	
	Numero	Tsl ¹	Numero	Tsl
1921	40	-	29.428	79.337
1925	208	-	36.360	98.957
1930	934	-	38.417	104.569
1935	950	-	41.218	104.921
1938	1.309	-	38.592	99.830
1940	-	-	38.140	98.269
1945	3.681	37.178	30.529	57.163
1950	5.939	65.210	36.032	61.655
1955	9.592	99.188	36.600	52.301
1960	13.969	119.571	31.114	41.782
1965	17.282	166.616	28.478	37.361
1970	19.774	239.713	27.139	35.103

1. Tonnellate di stazza lorda.

Fonte: Istat 1968, p. 73, tab. 53; Istat 1986, p. 216, tab. 9.17.

I dati disponibili, che certo meriterebbero di essere integrati con altre informazioni, mostrano uno sviluppo significativo della flotta peschereccia nazionale negli anni della ricostruzione e del miracolo economico. Il numero dei battelli e delle barche a motore crebbe in modo costante tra il 1945 ed il 1970, toccando le 9.600 unità circa nel 1955, le 17.200 unità dieci anni dopo, per arrivare a quasi 20.000 all'aprirsi del decennio settanta (cfr. tab. 1). Se il naviglio a motore impegnato in attività di pesca crebbe di oltre cinque volte, il tonnellaggio di queste barche conobbe un incremento di oltre sei volte tra il 1945 e il 1970. Entrando più nel dettaglio, si osserva che, tra il 1951 ed il 1970, crebbe soprattutto la disponibilità di motobarche, il cui numero aumentò da 4.722 a 15.602⁷; mentre nello stesso periodo i pescherecci in esercizio salivano da 2.350 a quasi 4.200⁸.

6. Il calo percentuale nel numero dei navigli a vela, negli anni di guerra, pare essere stato del 21%; più accentuata pare la riduzione se consideriamo il tonnellaggio di stazza lorda di queste imbarcazioni, sceso del 42%; cfr. tab. 1.

7. Nello stesso arco temporale il tonnellaggio complessivo di queste imbarcazioni da pesca salì da 15.600 t oltre 47.000; Istat 1986, p. 217, tab. 9.18.

8. Il numero dei motopescherecci di fatto quasi raddoppiò, ma il tonnellaggio di questo tipo di naviglio triplicò, passando da poco più di 62.000 t a oltre 192.000 t (*ibidem*).

Parallelamente, sempre tra il 1945 ed il 1970, si registrò una contrazione del numero dei velieri e delle barche, a vela e a remi, che venivano utilizzate in attività di pesca. Per quanto riguarda il numero di questi natanti, i dati disponibili mostrano un incremento di oltre il 20% tra il 1945 e il 1955; dopo quella data si assiste a una progressiva riduzione in misura quasi analoga che continua per tutto l'arco di tempo compreso tra il 1955 ed il 1970. In termini di tonnellaggio, invece, si registra una crescita limitata negli anni della ricostruzione, seguita da un calo di quasi il 45% tra il 1950 ed il 1970.

A fronte di questo sviluppo e di questa modernizzazione della flotta italiana dedita alla pesca ci aspetteremmo di registrare un incremento significativo del pescato; i dati, invece, descrivono una situazione ben diversa sia per il periodo prebellico che per il venticinquennio successivo alla fine della seconda guerra mondiale (cfr. *tab. 2*).

Tab. 2 – Italia. Produzione della pesca marittima e lagunare 1921-1970 (000 di q)

Anni	Totale	Pesci			Molluschi		Crostacei
		Totale	di cui alici, sarde e sgombri	tonni	Totale	di cui calamari, polpi e seppie	Totale
1921	1.124	989	416	-	118	67	17
1925	1.070	936	406	19	118	65	16
1930	1.347	1.170	518	11	155	82	22
1935	1.671	1.439	648	-	200	104	32
1938	1.752	1.494	656	16	219	108	39
1945	1.000	875	310	13	105	63	20
1950	1.678	1.399	629	19	218	130	61
1955	2.435	1.940	846	27	410	180	85
1960	2.352	1.826	729	17	414	157	112
1965	3.299	2.507	893	21	647	261	145
1970	3.585	2.802	1.084	31	625	245	158

Fonte: vedi tabella precedente.

Tra il 1921 ed il 1938, come abbiamo visto, il numero delle barche e dei motopescherecci impiegati nelle attività di pesca registrò una crescita esponenziale; più limitato, ma certamente significativo, fu l'incremento del tonnellaggio dei natanti, a remi o a vela, utilizzati dai pescatori italiani in mare e nelle lagune (+ 70%). Se guardiamo al pescato, la crescita non appare certo in proporzione. Tra l'inizio degli anni venti e la fine del decennio successivo le catture di pesci, molluschi e crostacei conobbero una crescita di poco inferiore al 56%; quella del pesce, nel suo complesso, passò da 990.000 q circa a

quasi 1.500.000 q (+ 51%), mentre i quintali di pesce azzurro pescati salivano da 415.900 q a 656.300 q (+ 57,8%)⁹.

Se poi l'attenzione si sposta sul secondo dopoguerra la situazione appare analoga. Tra il 1950, anno in cui si ritornò sui livelli precedenti il secondo conflitto mondiale, e il 1970 il numero dei motopescherecci e delle barche a motore impiegate nelle attività di pesca aumentò del 437%, mentre il tonnellaggio degli stessi natanti aumentava del 545%. Se guardiamo ai dati del pescato, dobbiamo registrare un aumento del 114% soltanto, tra il 1950 ed il 1970 (cfr. *tab. 2*).

Prendendo come punto di riferimento il 1938 e arrivando sempre al 1970, la crescita della quantità del pescato risulta ancora inferiore rispetto a quella registrata tra il 1950 ed il 1970 (+ 103% tra il 1938 ed il 1970). Va inoltre osservato che, tra il '38 e il '70, l'incremento scende all'87,5% se si considerano le sole catture di pesci, per ridursi al 65% nel caso l'attenzione si restringa a quella del pesce azzurro (cfr. *tab. 2*). Un dinamismo maggiore si evidenzia per la produzione dei molluschi, triplicata tra il 1938 ed il 1970, con un raddoppio della pesca di calamari, seppie e polipi. In crescita ancora più forte risulta la produzione dei crostacei, che pure restava un'attività di nicchia; in questo caso il pescato crebbe di quasi quattro volte tra la vigilia della seconda guerra mondiale e il 1970 (cfr. *tab. 2*).

Variazioni non importanti, rispetto al periodo tra le due guerre, si hanno nella pesca del tonno, materia prima assolutamente centrale, come vedremo, nella produzione conserviera italiana del secondo dopoguerra. Osserviamo in questo caso un incremento sul lungo periodo, frutto dell'alternarsi di «catture» migliori o peggiori a seconda degli anni. Dai circa 16.000 q del 1938, l'ultimo anno di normalità prima del drammatico conflitto mondiale, si scende ai 13.000 q del 1945. Nel 1946-1947 si sale rapidamente ad una media annuale di 21.000 q, per scendere a meno di 12.000 q del 1948. Così si procede nel ventennio successivo, con massimi nel 1951 (36.500 q), nel 1958 (37.300 q) e nel 1967 (40.000 q) e minimi nel 1960 (17.400 q) e nel 1966 (17.300 q).

Non si vogliono qui esaminare nel dettaglio le ragioni di questo sviluppo molto contenuto della produzione della pesca, qualche ipotesi può essere comunque avanzata. Per capire l'evoluzione in precedenza descritta bisogna ricordare due fatti. In primo luogo, non può essere trascurata la perdita delle coste istriane, da parte del nostro Paese, in conseguenza dell'applicazione delle clausole del trattato di pace, accettate dall'Italia nel 1947¹⁰. Allo stesso modo si deve rammentare come la pesca del tonno, nel corso degli anni cin-

9. Scarsi sono i dati relativi alla pesca del tonno che, tra il 1921 ed il 1938, pare abbia contribuito alla produzione della pesca con una quota sempre inferiore ai 20.000 quintali, con l'eccezione del 1924 (29.300 q) e del 1936 (27.000 q); per valutare queste cifre si ricordi che nel primo decennio del secolo la media annuale della pesca del tonno è attestata sui 55.200 q, vedi Istat 1968, p. 73, tav. 53.

10. Su questo aspetto si rinvia al paragrafo 2.

quanta, si sia spostata dal Mar Cantabrico al Golfo di Guinea per opera di flotte di pescherecci spagnoli e senza un contributo di pescherecci battenti bandiera italiana.

In questa situazione l'attività della pesca in mare e nelle lagune riuscì solo in parte a coprire il consumo di pesce fresco, che, come vedremo, conobbe un significativo incremento nel secondo dopoguerra; l'industria delle conserve ittiche proseguì un suo processo di consolidamento, inscatolando, in misura crescente, materia prima di importazione.

Le statistiche ufficiali ci permettono di ricostruire anche l'andamento del consumo di pesce nel cinquantennio considerato (cfr. *tab. 3*). Nel corso degli anni venti e trenta l'incremento riguardò sia il prodotto fresco, che quello conservato, con un incremento del 65% per il pesce fresco, tra il 1921 ed il 1938, e con un aumento del 15% per il consumo del prodotto conservato. Questo incremento, peraltro, si legò ad un costante ricorso alle importazioni, visto che la domanda di pesce risultò sempre significativamente superiore al complesso delle catture effettuate dai pescatori italiani (cfr. *tab. 3*).

Tab. 3 – Italia. Produzione e consumo di pesce fresco e conservato 1921-1970 (000 di q)

Anni	Produzione			Consumo complessivo			Saldo
	Totale	di cui pesce	di cui alici, sarde e sgombri	Totale	di cui fresco	di cui secco e conservato	
1921	1.124	989	416	2.032	1.135	897	-908
1925	1.070	936	406	2.025	1.121	904	-955
1930	1.347	1.170	518	2.193	1.388	805	-846
1935	1.671	1.439	648	2.585	1.716	869	-914
1938	1.752	1.494	656	2.899	1.871	1.028	-1.147
1945	1.000	875	310	1.156	1.000	156	-156
1950	1.678	1399	629	2.934	1.833	1.101	-1.258
1955	2.435	1.940	846	3.617	2.431	1.187	-1.182
1960	2.352	1.826	729	3.761	2.489	1.272	-1.409
1965	3.299	2.507	893	5.116	3.676	1.340	-1.817
1970	3.585	2.802	1.084	5.184	4.020	1.164	-1.599

Fonte: vedi *tab. 1*.

Il forte ricorso alle importazioni rimase una nota costante anche nel secondo dopoguerra, in una fase in cui il consumo di pesce fresco riprese a crescere in modo significativo, dopo la pesante frenata degli anni di guerra e la lenta ripresa del periodo della ricostruzione (cfr. *tab. 3*). Tra il 1950 ed il 1970 il consumo di pesce fresco fece registrare un incremento del 119%. Più

contraddittorio l'andamento del consumo del pesce conservato, che conobbe un aumento pari al 22% circa tra il 1950 ed il 1965, per poi sperimentare una contrazione a partire dal 1967, tanto che i livelli di consumo del 1970 appaiono inferiori a quelli di quindici anni prima¹¹.

Per completare il ragionamento sull'andamento dei consumi è parso interessante osservare anche l'andamento degli stessi a livello pro-capite (cfr. *tab. 4*).

Tab. 4 – Consumo medio per abitante di prodotti ittici e alcuni generi alimentari (kg)

<i>Anni</i>	<i>Generi alimentari</i>				
	<i>Pesce fresco</i>	<i>Pesce conservato</i>	<i>Carne bovina</i>	<i>Formaggio</i>	<i>Frumento</i>
1921	3,0	2,4	7,5	4,6	168,3
1925	2,9	2,3	9,1	4,1	176,6
1930	3,4	2,0	9,1	4,7	173,4
1935	4,0	2,0	9,2	5,1	151,2
1938	4,3	2,4	8,6	5,4	175,5
1945	2,2	0,3	3,4	3,6	110,6
1950	3,9	2,4	6,8	5,7	164,7
1955	5,0	2,5	9,2	8,1	169,6
1960	5,0	2,6	13,0	8,5	159,7
1965	7,1	2,6	17,3	9,2	166,0
1970	7,5	2,2	24,8	10,6	-

Fonte: Istat 1968, pp. 136-137, tab. 105 e Istat 1986, p. 182, tab. 8.42.

I dati evidenziano chiaramente una costante crescita del consumo in Italia di pesce fresco (+ 150% nel cinquantennio 1921-1970) con incrementi più significativi nel secondo dopoguerra rispetto a quanto registrato negli anni venti e trenta (cfr. *tab. 4*)¹². Si tratta di un processo noto, che trae origine dalla crescita quantitativa e qualitativa, almeno nelle convinzioni del tempo, dei consumi alimentari delle famiglie italiane. Nella fase di grande sviluppo

11. Nel 1966 venne stimato un consumo di pesce conservato pari a 1.368.000 q, l'anno dopo iniziò una contrazione nell'uso di questo genere di alimenti che sarebbe continuato sino al 1975, quando venne stimato un consumo pari a 1.029.000 q. In pratica si tornò ai livelli del 1938 anche se bisognerebbe capire se la contrazione abbia riguardato tutte le varietà di prodotti ittici conservati o, come presumibile, solo quelli sotto sale. Dopo il 1975 il consumo di questi alimenti appaiono in ripresa, visto che nel 1985 si arrivò a una quota pari a 1.429.000 q. I dati di questa nota sono ripresi da Istat 1986, p. 180, tab. 8.41.

12. Queste diverse variazioni si spiegano anche con i cambiamenti culturali e con le politiche per l'alimentazione poste in essere nel cinquantennio esaminato; al riguardo si veda Helstosky 2018, pp. 137 sgg.

economico e di deciso incremento del reddito pro-capite degli anni cinquanta e sessanta, la dieta degli italiani si arricchì notevolmente di alimenti proteici. Esplose il consumo di carne, quasi quadruplicato tra il 1950 ed il 1970, ma aumentarono notevolmente anche quelli dei formaggi e del pesce fresco (cfr. *tab. 4*). Una sostanziale staticità sembra invece caratterizzare il consumo pro-capite di pesce conservato, con una crisi già evidenziata dopo il 1965, che si lega probabilmente anche alle polemiche sorte a livello internazionale dopo la scoperta di concentrazioni di mercurio in numerose confezioni di tonno¹³.

2. La Società Prodotti Alimentari G. Arrigoni & C. di Trieste. Ascesa e declino di una grande industria conserviera ittica italiana tra gli anni '20 del '900 e il secondo dopoguerra

2.1. Le origini dell'Arrigoni e la sua affermazione negli anni '20-'30 del '900

La società Gaspare Arrigoni & C. fu fondata come ditta individuale nel 1855 dal genovese Gaspare Arrigoni, che di ritorno dall'Australia investì i suoi risparmi nell'impianto di due stabilimenti a Genova e Cornigliano Ligure per la produzione di dadi, estratti di carne e filetti di acciughe (Sanguinetti 1996, p. 20)¹⁴. L'ingresso nella ditta di Giorgio Sanguinetti negli anni precedenti la I guerra mondiale, dapprima come commesso poi come socio, segnò una svolta nel destino di questa impresa che negli anni successivi si affermò nel panorama dell'industria conserviera ittica nazionale e internazionale.

Giorgio Sanguinetti, che proveniva da una modesta famiglia ebraica¹⁵, si rivelò subito un abile imprenditore dotato di un eccezionale fiuto per gli affari, tanto che contribuì ad aumentare le vendite dell'azienda e a trasformarla in s.p.a. nel 1917, con un piccolo capitale sociale di 300.000 lire. Dopo la morte di Gaspare Arrigoni, Sanguinetti ne ereditò la quota societaria e non tolse mai il nome del fondatore dalla ragione sociale dell'azienda, forse in segno di gratitudine verso il suo socio anche quando, di lì a poco, di quell'originaria attività non sarebbe rimasta più traccia.

Cessata la guerra, Sanguinetti ampliò l'attività dell'azienda nel settore delle conserve ittiche. Colse infatti l'opportunità dell'annessione all'Italia dell'ex territorio asburgico della Venezia Giulia, dopo la I guerra mondiale,

13. Sui consumi di pesce conservato si tornerà nell'ultima parte di questo saggio.

14. Notizie sulle origini della ditta Arrigoni e dell'ingresso in essa di Giorgio Sanguinetti sono riportate in diversi documenti conservati presso i fondi Istituto Mobiliare Italiano (Imi) e Banca Commerciale Italiana (Bci) facenti parte del patrimonio dell'Archivio Storico Intesa San Paolo (Asisp). Si veda ad esempio Imi, Sm, b. 345.1, Relazioni, Comitato, 27 dicembre 1932, e Bci, Filit, b. 254, Trieste, Arrigoni, Informazioni sul cavaliere Giorgio Sanguinetti, 1 luglio 1937.

15. Giorgio Sanguinetti nacque a Padova il 21 dicembre 1881 da Adolfo e Arpalice Sacerdoti, Archivio Storico dei Cavalieri del Lavoro, b. 175. cartella 9.

comprendente l'Istria e alcune isole della Dalmazia¹⁶, tra le coste più pescose dell'Adriatico (Delise, 2010). Tra il 1919 e il 1921, Sanguinetti acquistò infatti dalla ditta viennese Warhanek, alcuni stabilimenti di lavorazione ed essiccazione del pesce situati sul litorale istriano-dalmata¹⁷. I due stabilimenti di Genova e Cornigliano Ligure furono venduti e la sede sociale dell'Arrigoni fu trasferita a Trieste.

Con l'acquisto degli stabilimenti istriani e dalmati, che furono ampliati e dotati di moderni macchinari e attrezzature, l'Arrigoni venne ad assumere una posizione di predominio nell'industria nazionale delle conserve ittiche, con una variegata produzione di antipasti, sardine, filetti di acciughe, palamidi (tonnetti turchi) in scatola. Dopo la ristrutturazione completata nel 1927, la fabbrica di conserve di pesce in scatola di Isola d'Istria, estesa su una superficie di 50.000 mq¹⁸ e con circa 1.300 addetti nel 1935¹⁹, poteva considerarsi tra le più moderne e grandi nel panorama nazionale. Infatti, in base al censimento dell'industria della pesca del 1937 solo tre imprese, su 861 esercizi censiti, davano lavoro a più di 500 addetti (Istat 1937-40, p. 46).

Nel 1929, con l'acquisto del Consorzio Industriale Agricolo per la trasformazione dei prodotti orto-frutticoli di Cesena²⁰, l'Arrigoni affiancò alla produzione di conserve ittiche quella di conserve vegetali. Seguirono gli acquisti di altre fabbriche di conserve vegetali e di pesce, tanto che nel 1943 la società, al culmine del suo successo, era proprietaria di 17 stabilimenti, 10 dei quali dedicati alla lavorazione delle conserve ittiche (cfr. *fig. 1*).

Tutte le fabbriche acquistate furono ampliate e attrezzate di moderne apparecchiature per le diverse lavorazioni, quelle di Cesena e Isola d'Istria furono dotate anche di reparti di scatolificio e litografia. L'organizzazione commerciale fu impostata su una vasta rete di agenti e rappresentanti in Italia e all'estero, più che sul canale di grossisti mediatori, in modo da assicurare rapporti più diretti con i dettaglianti e la clientela finale²¹.

I mezzi finanziari per la realizzazione di questo vasto programma di investimenti, attuato da Sanguinetti in quasi vent'anni, furono forniti sia dal capitale sociale, aumentato progressivamente dalle originarie 300.000 lire a 100 milioni di lire nel 1941²², sia dalle aperture di credito ottenute princi-

16. L'annessione fu sancita dal trattato di Rapallo firmato il 12 novembre 1920.

17. Asisp, Imi, Sm, 345.1; s.a. Arrigoni, Relazione 27 dicembre 1932; Sanguinetti acquistò dalla ditta austriaca gli stabilimenti di Isola d'Istria, Umago, Grado, Fasana, Lussinpiccolo (oggi in Slovenia e Croazia).

18. Asisp, Imi, Sm, 669.1, Relazione allegata a lettera della Banca d'Italia all'Imi, 23 dicembre 1936.

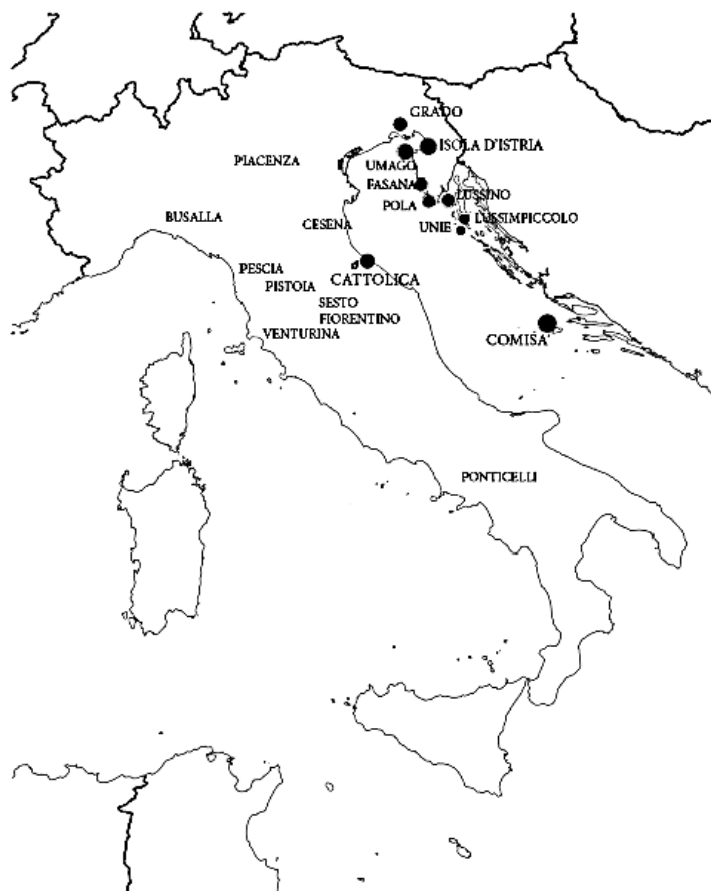
19. Asisp, Bci, Sof, cat. 413, fasc. 7-9, Personale al 30 marzo 1935.

20. Fondata nel 1920 da un gruppo di agricoltori della zona, la fabbrica di Cesena era fallita nel 1924 e i suoi beni ceduti alla Banca d'Italia, che la vendette a Sanguinetti per 3.250.000 di lire italiane correnti; Asisp, Imi, Sm, 345.1, Relazione 27 dicembre 1932.

21. Asisp, Imi, Sm, 345.1, Relazione sull'organizzazione commerciale dell'Arrigoni, marzo 1933.

22. Gli aumenti di capitale più significativi furono apportati nel 1925 (10 milioni di lire)

Fig. 1 – Fabbriche Arrigoni di conserve di pesce e di conserve vegetali acquistate dal 1919 al 1947



Fonte: nostre elaborazioni. Le fabbriche di conserve di pesce sono evidenziate dal punto nero.

palmente dalla Banca Commerciale Italiana. All'ingresso dell'Italia nella II guerra mondiale, su un totale di passività finanziarie pari a 20,5 milioni di lire, l'esposizione di questa banca verso l'Arrigoni era pari a 18,5 milioni di lire (i restanti 2 milioni erano dovuti alla Banca Nazionale del Lavoro e al Banco di Napoli)²³.

Al pari delle altre imprese ittiche, l'Arrigoni beneficiò del contributo statale del 2% per gli interessi sui muti contratti dal 1931 (Giulianelli 2019, p.

nel 1937 (25 milioni di lire) e tra il 1940 (40 milioni) e il '42 (100 milioni), Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Informazioni sull'Arrigoni, 25 agosto 1938 e relazione 1941-'42

23. Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Lettera Arrigoni a Ispettorato per il credito, 7 giugno 1940.

409) che, con L. del 28 gennaio 1932 (n. 114), fu reso retroattivo fino al 1926 per le imprese della Venezia Giulia.

La produzione degli stabilimenti Arrigoni si estendeva ad una vasta gamma di prodotti alimentari riconducibili a tre principali tipologie: conserve ittiche, conserve vegetali, dadi ed estratti di carne. Fu tuttavia soprattutto nel settore delle conserve ittiche che l'Arrigoni conquistò nel ventennio tra le due guerre il primato di vendite in Italia e all'estero, tanto che le sue esportazioni rappresentavano nel 1935 il 30% in valore delle esportazioni di conserve italiane (escluse quelle di pomodoro)²⁴.

La serie storica relativa all'andamento delle vendite, dettagliata per mercati e tipologie di prodotti dal 1929, evidenzia come allo scoppio della grande crisi le conserve di pesce rappresentavano il 63% del valore delle vendite complessive dell'Arrigoni ed erano dirette soprattutto sui ricchi mercati esteri (*tab. 5*). Il principale era il Nord America, che assorbiva da solo circa il 50% delle esportazioni di conserve di pesce. Seguivano l'Inghilterra e alcuni paesi dell'Europa centro-orientale, in particolare l'Austria, la Cecoslovacchia e la Romania²⁵, tradizionali mercato di sbocco dell'industria della pesca nella Venezia Giulia.

La caduta dei redditi e la chiusura dei mercati esteri conseguenti alla crisi del '29 causarono il calo delle vendite dei prodotti, in particolare delle esportazioni ittiche che si contrassero dal 1930. La causa non era solo la grande depressione, ma anche la concorrenza ispano-portoghese che ricorreva a pratiche di dumping e obbligava le altre aziende ad abbassare i prezzi²⁶.

Per compensare la chiusura dei mercati esteri, l'Arrigoni puntò ad ampliare il mercato interno attraverso massicci investimenti in pubblicità e strategie innovative di marketing, che nel 1933 assorbirono circa il 30% delle spese di esercizio²⁷. Un apposito ufficio propaganda ideava le campagne pubblicitarie che venivano diffuse sia attraverso i canali tradizionali della stampa e dei cartelloni pubblicitari, sia attraverso tecniche innovative di fidelizzazione della clientela come i premi spediti in cambio di prove di acquisto²⁸. Riscossero successo negli anni '30 i filmati pubblicitari proiettati nelle piazze italiane dal «cinetreno», un proiettore trasportato da un camion itinerante per l'Italia, inventato da Bruno – figlio di Giorgio Sanguinetti – ed entrato nella storia del film pubblicitario italiano (Di Marino 2004).

Tuttavia, a ridare slancio all'attività dell'Arrigoni fu soprattutto l'aumento della domanda pubblica di prodotti inscatolati destinati all'approvvigionamento delle truppe, nel quadro della crescente politica di riarmo attuata dal

24. Asisp, Bci, Sof, cat. 413, fasc. 7-9, Relazione 31 maggio 1932:

25. Asisp, Bci, Filit, Trieste, Arrigoni, b. 254, Relazione sul bilancio al 31 dicembre 1931.

26. Asisp, Bci, Filit, Trieste, Arrigoni, b. 254, Relazione sul bilancio, 7 dicembre 1932.

27. Nel 1933, su un totale di spese pari a circa 3,3 milioni di lire, 1,2 milioni furono destinati a pubblicità e propaganda, Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Arrigoni, dettaglio spese di esercizio, nel bilancio al 31 dicembre 1933.

28. Asisp, Imi, Sm, 669.1, Allegati a relazione, gennaio 1937.

Tab. 5 – Valore delle vendite dei prodotti Arrigoni nel 1927-1936 divise per tipologia di prodotto e mercato interno ed estero (Valori in 000 di lire)

Anni	Conserve di pesce			Conserve di vegetali			Dadi ed Estratti di carne			Totali Tot. vendite di cui esportazioni
	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	Italia	Estero	Totale	
	1927									
1928										24.426
1929	5.145	12.205	17.350	1.631	1.058	2.689	7.393	8	7.401	13.271
1930	4.765	10.524	15.289	4.533	1.863	6.396	7.241	45	7.286	12.432
1931	4.386	7.595	11.981	4.328	2.024	6.352	6.962	74	7.036	9.693
1932	3.501	3.425	6.926	5.056	2.555	7.611	4.914	19	4.933	5.999
1933	4.199	5.142	9.341	6.598	4.845	11.443	5.464	58	5.522	10.045
1934	4.784	6.829	11.613	10.151	6.618	16.769	5.958	19	5.977	13.466
1935	7.549	10.053	17.602	11.957	11.063	23.020	8.753	16	8.769	21.132
1936	10.912	10.524	21.436	15.197	21.091	36.288	10.975	571	11.546	32.186

Fonte: Asisp, Imi, Sm, 345.1, domanda di mutuo e corrispondenza relativa, andamento delle vendite 1927-1931 (anni 1927-1928); Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Relazione sul bilancio al 31 dicembre 1931 (anni 1929-1931); Allegato a relazione della direzione Bci 26 dicembre 1932 (per il 1932); Asisp, Imi, Sm, 669.1, Allegato I a relazione su sopralluogo effettuato tra dicembre e gennaio 1937(anni 1933-1936).

Regime dalla metà degli anni trenta. In seguito alla conquista dell’Etiopia nel 1935, infatti, l’azienda si assicurò ingenti commesse per le forniture di alimenti in scatola destinati alle truppe militari di stanza nell’Africa Orientale Italiana²⁹. Le esportazioni verso il Nord America e la Gran Bretagna, ostacolate dalle sanzioni commerciali della Società delle Nazioni, furono in parte compensate dalle vendite nelle colonie e soprattutto dall’aumento delle vendite in Germania e in Europa orientale³⁰.

Dopo il 1935 ha inizio per l’Arrigoni una fase di intensa attività che si accompagna all’aumento degli investimenti in macchinari e dell’acquisto di nuovi stabilimenti per la lavorazione del pesce, a Cattolica, in Romagna, a Unie e Lussino in Dalmazia. Per intensificare l’approvvigionamento di pescato, fino ad allora regolato attraverso accordi annuali con gli armatori e i proprietari di paranze che operavano nell’Egeo e nel Mar Nero³¹, tra il 1936-37 furono acquistate due società di navigazione la Merluzzo Italiano s.p.a. (Merital) e la Società per la Pesca Atlantica (Saipa) con una flotta complessiva di 30 motopescherecci dotati di cella frigorifera, che si spingevano alla ricerca di mari pescosi lungo la costa atlantica della Mauritania, il Banco di Arguin in Senegal e, sempre oltre lo stretto di Gibilterra, nell’Atlantico settentrionale e nel mare del Nord³².

L’espansione dell’Arrigoni in questi anni fu favorita dalle relazioni personali e di affari che Giorgio Sanguinetti aveva con figure di spicco del regime fascista. La presenza nel consiglio di amministrazione, almeno dal 1935, del senatore Giovanni Benelli e di Bruno Coceani, segretario dell’Unione industriale fascista della Venezia Giulia, deputato alla Camera e fautore degli interventi a favore della pesca, fu indubbiamente strategica e garantì il *trait d’union* con i vertici amministrativi per ottenere le commesse pubbliche destinate al rifornimento delle truppe italiane in Africa Orientale. Il 6 agosto 1936 Mussolini in persona accompagnato da Donna Rachele fece visita allo stabilimento Arrigoni di Cesena³³.

2.2. L’Arrigoni tra le leggi razziali del 1938 e la caduta del fascismo nel 1943

Le relazioni personali di Sanguinetti con gli esponenti di rilievo del regime non bastarono, tuttavia, a metterlo al riparo dall’applicazione delle leggi razziali varate in Italia nel settembre del 1938. Giorgio Sanguinetti dovette

29. Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Relazione 23 aprile 1935,

30. Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Informazioni, mercati di vendita per ripartizione geografica, 1937; la Germania e l’Austria risultano destinatarie nel 1937 del 50% delle esportazioni dell’Arrigoni, pari in quell’anno a circa 21 milioni di lire.

31. Asisp, Bci, Sof, b. 413, fasc. 7-9, Relazione maggio 1935.

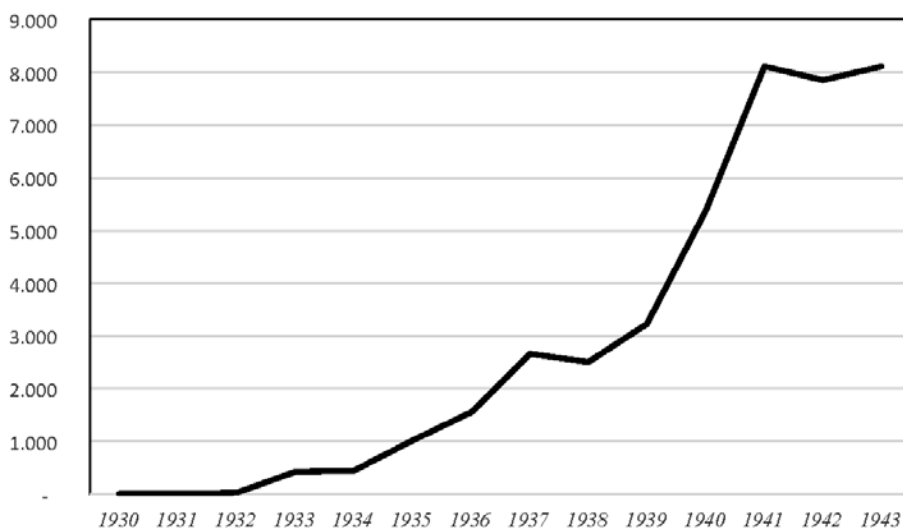
32. Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Notizie sulla Merital e la Saipa 1938.

33. Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Relazione sul bilancio 1936.

dimettersi poco dopo dalla carica di presidente e amministratore dell'azienda da lui creata perché era ebreo, nonostante avesse richiesto e ottenuto il battesimo dopo essersi convertito al cattolicesimo 35 anni prima³⁴; né valse la sua adesione al fascismo fin dalla marcia su Roma, di cui diede prova quando, in veste di presidente della Federazione industriali della Venezia Giulia, declinò l'invito rivolto da Luigi Einaudi agli industriali a distaccarsi dal fascismo, dopo l'assassinio di Giacomo Matteotti (Apih 1988, p. 121). Oltre a lui dovettero dimettersi dopo le leggi razziali anche altri membri del consiglio di amministrazione, come Carlo Macerata suo socio dagli anni di Genova. La carica di presidente dell'Arrigoni fu assunta dal gerarca Carlo Romano, generale della segreteria militare del duce³⁵, anche se di fatto Sanguinetti, che era in ottimi rapporti con il generale, continuò a dirigere l'azienda da dietro le quinte.

In seguito all'ingresso dell'Italia nel secondo conflitto mondiale, nel giugno 1940, le vendite e gli utili crebbero ad un ritmo vertiginoso, toccando il picco della serie storica negli anni di guerra (figg. 2-3).

Fig. 2 – Andamento degli utili di gestione della s.a. G. Arrigoni & C., anni 1930-1943 (valori in 000 di lire correnti)

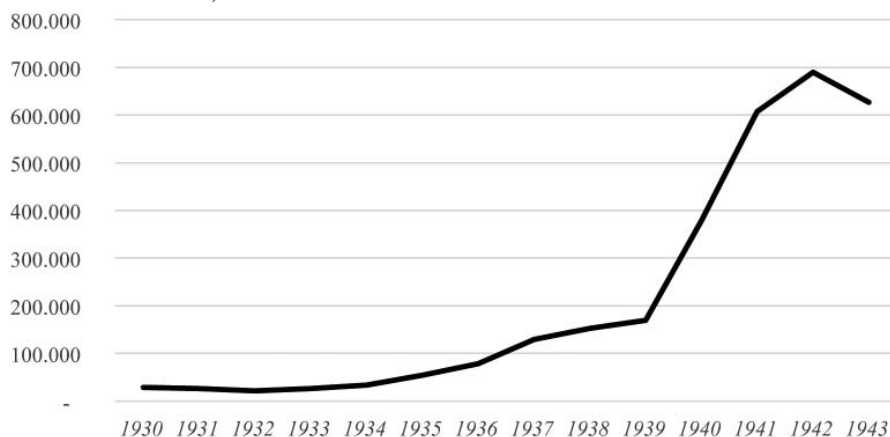


Fonte: Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Informazioni su ditta Arrigoni, 25 maggio 1938 (per gli anni 1930-'36); Informativa su Arrigoni, 11 maggio 1942 (per gli anni 1937-'40); Relazione e bilancio di esercizio al 31 dicembre degli anni 1941, 1942, 1943 (per gli anni 1941-'43).

34. Asisp, Sm 669.1, Riservatissima 14 09 1938.

35. Asisp, Sm 669.1, Relazione sull'assemblea 20 aprile 1939.

Fig. 3 – Andamento delle vendite complessive della s.a. G. Arrigoni & C. 1930-1943 (valori in 000 di lire correnti)



Fonte: Asisp, Imi, 4016.1, fasc. 3, Relazione sulla situazione dell'Arrigoni, luglio 1949.

Al culmine di questa intensa fase espansiva, nel maggio del 1943 Giorgio Sanguinetti morì stroncato da un infarto a poco più di 60 anni, forse per il ritmo vorticoso degli affari e probabilmente anche per le preoccupazioni familiari³⁶. Dopo la sua scomparsa, la presidenza dell'azienda restò al generale Carlo Romano, come pure restavano nel consiglio di presidenza Carlo Padoa e Giorgio Ricordi (rispettivamente genero e cognato di Giorgio Sanguinetti) presenti da molti anni in azienda³⁷.

Gli eventi, del resto, precipitarono rapidamente qualche mese dopo la morte di Sanguinetti; la caduta del fascismo il 25 luglio 1943, l'armistizio dell'8 settembre e l'occupazione tedesca della Venezia Giulia, dell'Istria e della Slovenia, con la creazione dell'Amministrazione del Litorale Adriatico, segnarono l'inizio di una fase drammatica per le sorti dell'azienda e della famiglia. Alcuni suoi componenti furono arrestati dai nazisti che governavano Trieste. Bruno, da sempre in contrasto con le idee politiche del padre, si distinse come partigiano nella guerra di Resistenza contro i tedeschi (Sanguinetti 1996).

Tutti gli stabilimenti conservieri, in particolare quelli della Venezia Giulia, di Cesena, Cattolica e di Sesto Fiorentino, furono devastati dal sabotaggio vandalico delle truppe tedesche; molti macchinari, tuttavia, furono nascosti o messi al riparo dalle operazioni dell'esercito di occupazione grazie al coraggio degli operai rimasti a difendere gli impianti³⁸.

36. Il figlio Bruno, infatti, militante nel partito comunista, fu arrestato nel 1940 e poi confinato come oppositore del regime. Un profilo della intensa vita politica di Bruno Sanguinetti è tracciato nella biografia scritta da sua figlia Paola, citata in bibliografia

37. La direzione tecnica e degli impianti era affidata al cognato Giorgio Merck, (ingegnere di origine austriaca che aveva italianizzato il suo cognome in Ricordi); la direzione commerciale era affidata al genero Carlo Padoa, che dal 1941 ricoprì la carica di direttore generale.

38. Asisp, Bci, Filit, Trieste, b. 254, Relazione e bilancio al 31 dicembre 1944.

2.3. La ricostruzione e la perdita degli stabilimenti sulla costa Istriano-Dalmata

Cessata la guerra, dalla tarda primavera del 1945 alla guida dell'Arrigoni si pose Bruno Sanguinetti, che intraprese subito la ricostruzione delle aziende distrutte, impiegando le risorse patrimoniali dell'azienda per 460 milioni di lire correnti, senza attendere acconti sugli indennizzi dei danni di guerra, che furono in seguito valutati in 540 milioni di lire³⁹. Tutti gli stabilimenti Arrigoni furono interamente riattivati già nel giugno 1946; tuttavia, la ripresa della produzione era ostacolata, come per tutte le attività industriali italiane, dalla scarsità di materie prime.

Nel 1949, nel quadro degli aiuti del Piano Marshall e dei prestiti Export-Import Bank gestiti dall'Imi, l'Arrigoni ottenne un prestito di 1,5 milioni di dollari (pari a 468.750.000 lire al cambio di 625 lire per un dollaro) destinato all'acquisto di materie prime d'importazione (la banda stagnata in primo luogo) e di nuovi macchinari americani, che permisero un notevole aggiornamento tecnologico degli stabilimenti⁴⁰.

Questo intenso sforzo di ricostruzione, peraltro, fu in gran parte vanificato dal passaggio dei territori italiani in Istria e in Dalmazia alla Jugoslavia, a seguito del trattato di pace di Parigi del 10 febbraio 1947 tra l'Italia e le potenze alleate. Per l'Arrigoni questa intesa comportò la perdita degli stabilimenti istriani. La lavorazione del pesce in scatola si restrinse alle fabbriche di Grado (l'unica della Venezia Giulia rimasto all'Italia) e di Cattolica in Romagna. In questa situazione, nonostante il potenziamento degli impianti e dei macchinari di questi stabilimenti, la produzione delle conserve di pesce divenne sempre più marginale nell'attività dell'Arrigoni, mentre si andò rafforzando quella di ortaggi inscatolati⁴¹.

3. Note sul settore delle conserve ittiche e sulle imprese del comparto tra ricostruzione a anni settanta

3.1. L'andamento del settore

Mentre per le attività della pesca e per il consumo di pesce nel secondo dopoguerra disponiamo una serie di dati, non abbiamo, a questo punto della ricerca, informazioni dettagliate sugli andamenti della produzione di pesci conservati, essiccati, sotto sale o in scatola nello stesso periodo.

39. Asisp, Imi, Isp, b. 78, Nota riassuntiva sulla domanda di prestito di 150 milioni, 11 Febbraio 1955.

40. Asisp, Imi, Eib, b. 2293, Segreteria, Richiesta all'Imi di un finanziamento di 2 milioni di dollari sul fondo Eib, ottobre 1947.

41. Asisp, Imi, Sm, 4016.1, Relazione sulla situazione Arrigoni, luglio 1949.

Il già citato Rapporto del 1947 ci offre alcune interessanti informazioni, ricordando, in primo luogo, che l'industria «conserviera del pesce» si è affermata decisamente soltanto dopo la fine della prima guerra mondiale, «durante la quale nuovi e importanti stabilimenti sono andati ad aggiungersi a quelli già esistenti» (Ministero 1947, p. 156). Relativamente al 1938, la stessa fonte evidenzia che l'inscatolamento del pescato era attività «esercitata principalmente in 89 stabilimenti, dei quali 39 si dedicavano alla produzione del pesce sott'olio, 43 alla salagione del pesce, 7 alla marinatura delle anguille, 7 alla seccazione del merluzzo di importazione».

Relativamente al 1947, il Rapporto ci informa sul fatto che il pesce conservato era frutto dell'attività di «imprese di notevoli dimensioni e di stabilimenti perfettamente attrezzati dal punto di vista tecnico e dotati di un'alta capacità produttiva». Per quel torno di tempo la stima della produzione di conserve ittiche di vario genere era quella indicata alla tabella che segue.

Tab. 6 – Italia. Produzione e consumo di pesce fresco e di pesce conservato al 1938 e 1947 (000 q.)

Anni	Produzione					Consumo	
	Pescato	di cui pesci	Pesce conservato	di cui salato	di cui all'olio	Pesce fresco	Pesce secco e conservato
1938	1.750	1.494	-	-	-	1.821	1.021
1947	1.359	1.152	156	100	50	1.614	1.023

Fonte: Istat 1968, p. 53, tab. 53, p. 135, tab. 104, Ministero 1947, p. 156.

Pur nella limitatezza e nell'incertezza dei dati disponibili risulta evidente una cattura di pesce fresco inferiore in modo netto al consumo, con uno squilibrio che si accentua in maniera rilevante se ci soffermiamo sulla capacità produttiva dell'industria italiana del pesce conservato e sul consumo di quest'ultimo genere di alimenti (cfr. tab. 6).

Una pubblicazione del 1972 introdotta da Giovanni Galizzi, docente alla Facoltà di Agraria di Piacenza dell'Università Cattolica e profondo conoscitore delle filiere agroalimentari nazionali e straniere, consente di fare il punto sul settore delle conserve, quindi anche delle conserve ittiche, nella seconda metà degli anni sessanta (*Le prospettive dell'industria conserviera* 1972).

Indubbiamente siamo in presenza di una forte crescita della produzione di questo genere di alimenti, visto che alla fine della guerra non si superavano i 160.000 quintali, tra pesce sotto sale e sott'olio, mentre, sul finire del decennio sessanta, si stimava una produzione di conserve ittiche che oscillava tra i

680.000 e i 700.000 quintali. Alla fine del periodo considerato l'interesse del settore si concentrava sulle conserve di tonno, con una produzione prossima ai 400.000 quintali, mentre quella di sardine, sgombri e acciughe si fermava a 300.000 quintali (cfr. *tab. 7*).

Tab. 7 – Italia. Stima della produzione di pesce conservato per tipologia (000 q)

Anni	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Tonno	350	390	370	380	380	380
Altri pesci	380	310	330	300	300	320
Totale	730	700	700	680	680	700

Fonte: *Le prospettive dell'industria conserviera* 1972, p. 59, *tab. 13*.

Ovviamente, parlando del tonno, si trattava di lavorazione in Italia di materia prima di importazione, dal momento che, come abbiamo visto, il frutto della pesca di questa specie ittica non superava i 31.000 quintali nel 1970⁴². Al contrario, la disponibilità di sardine, alici e sgombri, frutto delle attività nazionali di pesca, era quasi il triplo del pescato messo in scatola (cfr. *tab. 2*).

Se dalla sommaria analisi delle produzioni, si passa a una riflessione sui consumi, si osserva che, alla fine del decennio sessanta, «il 90% del tonno [in scatola] consumato [era] di produzione nazionale» (*Le prospettive dell'industria conserviera* 1972, p. 60)⁴³. Al contrario, «il consumo di conserve di altri pesci [era] rappresentato per quasi il 30% da prodotti d'importazione». In pratica si importava una quantità di semilavorato di tonno rilevante, che poi veniva messo in scatola con aggiunta di olio d'oliva nelle aziende italiane, mentre una parte consistente delle sardine, delle alici e degli sgombri pescati era consumata fresca.

Relativamente agli andamenti del commercio estero di questi beni si osserva che le importazioni di tonno in scatola erano in netta diminuzione rispetto all'inizio del decennio sessanta, da una media annuali di acquisti all'estero di circa 70.000 quintali si era passati ai 30.000 quintali alla fine del decennio, mentre erano in aumento quelle di sardine ed altri pesci, arrivate a 140.000 quintali nel 1970. Le esportazioni, infine, pur essendo in crescita, facevano registrare valori quasi trascurabili, visto che, a fine periodo, erano giunte a soli 10.000 q (cfr. *tab. 8*).

42. Vedi *tab. 2*; nel 1968 la quantità di tonno pescato in Italia fu di 27.300 quintali, saliti a quasi 31.000 nel 1969 (Istat 1986, p. 216, *tab. 9.17*).

43. Di fatto, più che di produzione nazionale, bisognerebbe parlare di lavorazione in Italia di materia prima pescata negli oceani e acquistata sui mercati internazionali.

Tab. 8 – Italia. Produzione, commercio estero e consumo di conserve ittiche. 1965-1970 (000 q)

Anni	1965	1966	1967	1968	1969	1970
Produzione	730	700	700	680	680	700
Importazione	135	123	204	195	200	170
Esportazione	-	3	4	5	-	10
Consumo apparente	865	820	900	870	880	860

Fonte: *Le prospettive dell'industria conserviera* 1972, p. 60, tab. 14.

3.2. Le ragioni della crescita

La maggiore capacità dei produttori nazionali di rispondere alla domanda di tonno in scatola si affiancò ad un importante cambiamento nel modo di confezionare il prodotto che, di fatto, ne rendeva più agevoli la conservazione e il consumo domestico. Per larga parte degli anni cinquanta si era continuato ad inscatolare questa specie ittica in latte da tre o da cinque chilogrammi, che venivano aperte nei negozi alimentari per la vendita in porzioni da consumare subito dopo l'acquisto. Alla fine degli anni sessanta le confezioni di grande dimensione erano destinate alle strutture della ristorazione e alle mense, sia quelle scolastiche, che delle comunità di cura o delle aziende. Il consumatore privato era ormai indirizzato, con precise campagne pubblicitarie, all'acquisto delle confezioni di 100-200 grammi, facilmente conservabili nelle dispense e assai comode per il consumo familiare ed individuale. Con minore frequenza si usava il vetro, destinato ai «prodotti di pregio ed elaborati (caviale, alici, filetti acciuga)» (*Le prospettive dell'industria conserviera* 1972, p. 60).

Sullo sviluppo del settore incideva anche l'organizzazione distributiva, che condizionava la crescita di tutto il comparto delle conserve, sia quelle animali che quelle vegetali. Al riguardo bisogna ricordare che in Italia, nella seconda metà degli anni sessanta, la grande distribuzione al dettaglio organizzata era ancora agli albori⁴⁴; una parte limitata del prodotto usciva dalle aziende produttrici e raggiungeva il consumatore attraverso la sola mediazione dei supermercati. Lo scatolame proveniente dall'estero era monopolio di grossisti che rifornivano i dettaglianti e le strutture dedite al catering per strutture ricettive, esercizi di ristorazione e mense. I grossisti avevano un ruolo importante anche nell'intermediazione tra i produttori, specie quelli di dimensione minore, e i piccoli negozianti con inevitabili effetti sul prezzo finale di vendita. I piccoli negozi di alimentari, sparsi negli oltre novemila comuni italiani e ancora ben radicati anche nelle maggiori città, erano rag-

44. Sui tempi della diffusione della Gdo, vedi Scarpellini 2001 e Scarpellini 2007.

giunti dagli agenti diretti delle maggiori aziende attive nella produzione del tonno, che molto spesso avevano una certa varietà di prodotti da offrire al dettagliante.

La crescita della produzione di conserve ittiche, salite da 50.000 quintali a 700.000 quintali in poco più che un ventennio, si spiega anche con l'interesse del consumatore italiano per questo genere di prodotti. Certo, se guarda all'insieme del settore delle conserve e si utilizzano i dati disponibili relativi agli anni sessanta, si osserva il limitato interesse degli italiani per questo tipo di prodotto (cfr. *tab. 9*).

Tab. 9 – Consumo pro capite annui di prodotti alimentari conservati in alcuni Paesi ad economia capitalistica avanzata nel 1962 e nel 1967 (kg)

<i>Paesi</i>	<i>Reddito pro-capite (1968) US\$</i>	<i>Prodotti</i>							
		<i>Carne</i>		<i>Pesce</i>		<i>Ortofrutticoli¹</i>		<i>Surgelati</i>	
<i>Anni</i>		<i>1962</i>	<i>1967</i>	<i>1962</i>	<i>1967</i>	<i>1962</i>	<i>1967</i>	<i>1962</i>	<i>1967</i>
Stati Uniti	3.570	5,5	6,7	3,1	2,9	39,8	31,4	-	27,0
Germania occ.	1.826	2,5	3,1	1,5	1,3	14,4	13,8	1,0	3,6
Svezia	2.821	3,2	4,1	3,1	3,5	7,0	9,0	4,4	10,3
Belgio	1.655	1,3	1,2	1,8	2,8	14,7	15,0	0,6	1,2
Olanda	1.612	3,4	2,7	0,8	0,9	9,7	12,2	-	2,7
Francia	1.730	1,5	0,8	1,7	2,0	10,4	14,0	-	0,8
Italia	1.149	0,5	0,8	1,5	1,7	3,1	7,0		0,3

1. Esclusi i succhi di frutta.

Fonte: Le prospettive dell'industria conserviera 1972, p. 41, tab. 5 e p. 43, tab. 6.

Anche negli anni del grande sviluppo dell'economia nazionale, gli italiani continuarono a mostrare una netta predilezione per i prodotti freschi, rispetto a quello lavorati a livello industriale e, soprattutto, rispetto a quelli conservati in scatola. Questa scelta valeva per alimenti dei quali la Penisola era ed è ricca per condizioni climatiche e per vocazioni produttive di importanti territori, specie nel Centro-Sud, come la frutta e gli ortaggi, ma anche per la carne bovina, oggetto di crescenti importazioni nel secondo dopoguerra.

L'utilizzo delle conserve ortofrutticole per il consumo diretto o per la preparazione di cibi appare in crescita negli anni sessanta; d'altro canto, l'aumento registrato tra il 1962 e il 1967, pur essendo significativo, lascia l'Italia all'ultimo posto nel confronto con le altre nazioni industrializzate (cfr. *tab. 9*).

Per quanto riguarda, nello specifico, il consumo delle conserve ittiche la situazione cambia. Negli anni Sessanta, l'80% circa di questi acquisti si concentrava sul prodotto inscatolato, in particolare sul pesce di vario genere

conservato in olio d'oliva⁴⁵. Il consumatore italiano tendeva a considerare il prodotto alimentare lavorato a livello industriale e destinato a lunga conservazione come un cibo di scarso pregio; ma, quando acquistava pesce conservato in olio d'oliva, era convinto di utilizzare un alimento che manteneva una sua freschezza e che poteva essere considerato come un bene di un certo pregio. Non a caso, i consumi di pesce in scatola per abitante registrati in Italia reggono il confronto con quelli di tutti gli altri Paesi considerati nella tabella 9, risultando superiori a quelli stimati per la Germania e l'Olanda, paesi nei quali l'utilizzo dei cibi a lunga conservazione era ben superiore a quello che veniva registrato nei mercati italiani.

3.3. *Le principali aziende del settore*

Per quanto riguarda la struttura del comparto, le maggiori aziende operanti nel settore e le loro scelte di marketing abbiamo informazioni sui produttori di tonno in scatola. A questa attività, che incontrava un favore crescente nei consumatori negli anni della maturità del miracolo economico, si dedicava in Italia una cinquantina di aziende (*Le prospettive dell'industria conserviera* 1972, p. 62). Venti di queste erano operatori marginali con ridotti volumi produttivi e una presenza trascurabile sul mercato. Quello del tonno era un settore controllato da una trentina di aziende. Tra le più grandi, alcune, come la Palmera e la Mazzola, erano attive nel solo comparto delle conserve ittiche, altre, come la Simmethal e la Exportex, erano presenti anche nel segmento delle carni in scatola; altre ancora, come la Cirio, la De Rica, la Star e l'Arrigoni producevano una vasta gamma di altri prodotti alimentari in scatola e non. L'interesse per il prodotto era in aumento e si registrava un crescente impegno di promozione delle vendite attraverso campagne pubblicitarie alimentate da sforzi finanziari non indifferenti. Come si ricorda nella fonte sopra menzionata:

le società con un budget pubblicitario più elevato sono Exportex (prodotti Rio [mare]), Star, Mazzola, Palmera, Safica, Arrigoni e De Rica. La Exportex con una brillante campagna pubblicitaria è riuscita nel breve giro di due anni a raggiungere una posizione preminente sul mercato. Anche la Simmenthal, da poco introdotta sul mercato, ha intrapreso un'intensa campagna pubblicitaria. Per alcune aziende la spesa in pubblicità rappresenta il 3-4% del proprio fatturato. In alcuni casi la spesa promozionale è, invece, solo dello 0,2% (p. 62).

Il settore si presentava come comparto a media concentrazione, secondo le valutazioni di un esperto come Lucio Sicca, visto che i primi quattro operatori controllavano circa il 45% del mercato (Sicca 1977, pp. 39, 54).

45. Ricordiamo che, alla fine della guerra, la produzione di pesce sotto sale era doppia rispetto a quella del prodotto sott'olio; vedi *tab. 6*.

Tab. 10 – Italia. Il mercato del tonno nel 1970

Aziende e relativo marchio	Quote di mercato %
Exportex (Rio Mare)	15
Star (tonno Star)	12
Igino Mazzola (Maruzzella)	10-12
Palmera (Palmera)	6
Safica (Nostromo)	5
De Rica (tonno De Rica)	5
Alco	4-5
Arrigoni	3-4
Cirio	2-3
Simmenthal (Mare Blu) e altre	33-38
Totale	100

Fonte: *Le prospettive dell'industria conserviera* 1972, p. 63, tab. 15.

Come abbiamo detto, nel settore del tonno in scatola erano presenti alcuni grandi produttori nazionali, che mettevano sul mercato una vasta gamma di prodotti alimentari lavorati a livello industriale. Tra questi ultimi troviamo la Star, un'azienda creata nella Brianza monzese dalla famiglia Fossati⁴⁶. Avviata nel comparto del commercio e della lavorazione delle carni da Regolo Fossati, la Star crebbe negli anni cinquanta sotto la guida del figlio Danilo grazie al successo dei suoi dadi da brodo. Dopo la costruzione di un grande complesso industriale ad Agrate Brianza, cittadina posta lungo il collegamento autostradale Milano Bergamo, ampliò notevolmente le sue produzioni dedicandosi anche alla produzione del tonno, a partire dagli anni sessanta. Notevole fu la crescita del fatturato, salito dai 5 miliardi di lire del 1958 ai 60 miliardi del 1967, per arrivare a superare i 100 miliardi nel 1972⁴⁷. All'inizio degli anni settanta, quando nel suo capitale entrò la Sme, finanziaria dell'Iri sempre più attiva nel comparto agroalimentare, l'azienda dava lavoro a 2.745 dipendenti nei propri stabilimenti, ai quali si dovevano aggiungere gli 865 delle controllate⁴⁸.

46. Sulla storia della Star vedi Cimorelli 1996 e Piluso 1999.

47. Per questi dati e per i successivi vedi *Star*, in «R&S», 1977, pp. 1829 sgg.

48. Tra queste da ricordare la Sopral attiva nella lavorazione della carne in scatola con stabilimenti ad Asmara e a Mogadiscio. Nella capitale somala la Star creò, tra il 1973 ed il 1974, due società, la Kandala e la Habo, che si dedicavano alla lavorazione del tonno in scatola, impiegando 300 lavoratori stagionali (*ibidem*). Sicca colloca la Star al secondo posto della sua classifica delle industrie alimentari italiane, dietro alla Galbani, grazie al suo fatturato del 1974, pari a 164 miliardi di lire (1977, p. 43, tab. 5).

Tra i maggiori produttori di alimenti, attivi anche nella lavorazione del tonno, incontriamo la Cirio. Il fondatore di questa storica azienda piemontese, Francesco Cirio, iniziò ad inscatolare piselli nel 1856. La sua azienda, diventata società nel 1875, legò la sua crescita all'exportazione di prodotti alimentari freschi dall'Italia (Agnello 1981). Nel corso del '900 concentrò la sua attività nell'Italia meridionale, in particolare in Campania, dove collocò la sua sede legale, dedicandosi in particolare alla preparazione delle conserve vegetali⁴⁹. Nei primi anni settanta la Cirio, controllata dalla Sme con una quota del 73%, possedeva 15 stabilimenti e dava lavoro a circa 2.500 dipendenti. Lo stabilimento per la lavorazione del tonno era ubicato a Porto Ercole e occupava un centinaio di persone. A Vieste era attivo un impianto per la lavorazione di sardine e alici con 50 addetti.

Altra impresa storica presente nella produzione di tonno in scatola era l'Arrigoni, azienda di grande tradizione, come ricordato nel paragrafo precedente di questo saggio. L'Arrigoni, nel secondo dopoguerra, si concentrò sulla produzione di conserve vegetali, riducendo il suo ruolo, in passato importantissimo, in quello delle conserve ittiche. Negli anni sessanta, peraltro, erano famose le pubblicità televisive del tonno Arrigoni, veicolate da Carosello.

Una quarta impresa di peso presente in questo segmento produttivo era la De Rica. In questo caso l'atto di nascita risulta molto più recente. De Rica nacque a Piacenza nel 1963 come impresa familiare, affermandosi molto rapidamente come una delle maggiori industrie conserviere del Paese. Nel 1967 il marchio era già un'icona nazionale, ancora una volta grazie a Carosello e ai cartoni animati del gatto Silvestro e del canarino Titti, realizzati in esclusiva con Warner Bros da Organizzazione Pagot⁵⁰. Nel 1972 la società, che possedeva diversi impianti concentrati tra il Piacentino e il Cremonese e che dava lavoro a circa 1.200 persone, venne rilevata dall'Alimont, finanziaria della Montedison attiva nel settore alimentare⁵¹.

Come ricordato, il principale produttore di tonno in scatola era la Trinity Alimentari. Peculiare la storia di questa impresa, che oggi fa parte del gruppo Bolton e che si presenta come uno dei principali attori sul mercato mondiale

49. Alla metà del decennio settanta, dagli stabilimenti Cirio uscivano, ogni anno, 815.000 quintali di conserve di pomodoro e 116.000 quintali di conserve animali e di salumi; per questi dati e per quelli che seguono vedi *Sme*, in «R&S», 1977, pp. 1687 sgg.

50. Creata dai fratelli Antonio e Giovanni Pagotto; questi ultimi furono fumettisti e creatori di personaggi famosissimi nel campo della pubblicità televisiva, come il pulcino Calimero, creato per promuovere le vendite di detersivi della Mira Lanza.

51. Nel 1974 la Sme rilevò dalla Montedison il 50% del capitale della Alimont, che da quel momento cambiò il nome in Alivar; a quella data il fatturato del gruppo Alivar era pari a 184,2 miliardi di lire, frutto di unità produttive attive nel campo dei prodotti da Forno (Pavesi, Pai), dei salumi (Bellentani), dell'olio (Bertolli) e delle conserve (De Rica); il gruppo inoltre controllava la rete degli Autogrill. Nel campo delle conserve prevalevano anche in questo caso quelle vegetali, visto che sempre in quell'anno, l'Alivar metteva sul mercato conserve di pomodoro per 12,6 miliardi di lire e conserve ittiche per 3,3 miliardi; mia elaborazione da *Alivar*, in «R&S», 1976, pp. 29 sgg.

delle conserve ittiche, proprietaria di marchi e impianti in Italia, in Spagna e in Francia (Vanini 2017-2018). L'azienda nacque a Milano nel 1949, per iniziativa di Joseph Nissim imprenditore appartenente alla comunità ebraica di Salonico⁵². Inizialmente l'impresa si dedicò al commercio di importazione, raggiungendo significativi risultati in Italia come la rappresentanza della Procter & Gamble. Venne così acquisita una specifica competenza nella vendita di prodotti di largo consumo. Quando gli americani crearono una loro rete di vendita nella penisola, Nissim cambiò strategia, rilevando dai fratelli Zerbi un'impresa di lavorazione della carne in scatola, la Manzotin, con sede a Cermenate nei pressi di Como. Il nome Trinity Alimentari Itala compare nel 1951, si tratta di una s.r.l. con sede nel Comasco; nel 1956 si trasforma in s.p.a. e si iscrive alla Camera di commercio di Milano⁵³. A metà degli anni '60 la Trinity aveva un capitale sociale di 750 milioni di lire, un fatturato di 2,5 miliardi, e alla produzione della carne in scatola aveva aggiunto quella del tonno sott'olio, sostenuta da campagne pubblicitarie molto curate e da un'organizzazione di vendita veramente efficace. Nel 1974 la Trinity aveva un fatturato di 19 miliardi di lire, che lo poneva al 49° posto tra le imprese alimentari italiane (Sicca 1977, p. 44, tab. 5).

Negli stessi anni un'altra azienda lombarda, attiva nel settore delle carni in scatola, iniziò a confezionare e vendere tonno in scatola con il marchio Mare Blu. Si trattava della Simmenthal, azienda creata e gestita dalla famiglia Sada, presente sul mercato milanese dalla fine dell'800. Trasformata in società per azioni da Alfonso Sada nel 1926, nel 1940 assunse il nome di s.p.a. Simmenthal⁵⁴. Superate le difficoltà dell'immediato dopoguerra, l'azienda crebbe in modo costante negli anni cinquanta per opera di Alfonso Sada della moglie e dei suoi tre figli. Al tradizionale stabilimento di Monza, si aggiunsero impianti ad Aprilia (Latina), potendo contare sui finanziamenti della Cassa per il Mezzogiorno. Ad Aprilia, oltre ad un impianto per la lavorazione della carne in scatola, si aggiunsero stabilimenti per la lavorazione della banda stagnata e del tonno (marchio Mare Blu). Per quanto riguarda il fatturato, abbiamo dati relativi alla seconda metà degli anni settanta. Nel 1974 la Simmenthal metteva sul mercato carne in scatola per 31,4 miliardi di lire, tonno per 3,9 miliardi e altri prodotti in scatola (minestre, trippe) per 6,3 miliardi. Nel 1978 i proventi della carne in scatola erano saliti a 58,3 miliardi, mentre quelli degli altri prodotti erano scesi a 5,6 miliardi. In gran-

52. Fuggito dalla Grecia per mettersi al riparo dalle persecuzioni naziste, il Nissim combatté nell'esercito inglese e alla fine della guerra si trasferì a Milano dove divenne imprenditore.

53. Notizie da Archivio Storico della Camera di commercio di Milano, Monza, Brianza, Lodi (Ascc. Mi), Registro ditte, n. 491.454.

54. Il marchio Simmenthal, in realtà, era utilizzato dall'azienda dal 1928; per incrementare le vendite si richiamava una varietà di bovini da carne e da latte di un cantone svizzero, mentre in realtà la materia prima era di norma di provenienza argentina; vedi Ascc. Mi, Tribunale di Milano, Bilanci Simmenthal, n. 2902.

de espansione erano le vendite del tonno a marchio Mare Blu, salite a 11,6 miliardi⁵⁵. A quella data la società milanese controllava il 75% del mercato della carne in scatola e il 9% delle vendite di tonno sul mercato nazionale. In quest'ultimo segmento delle conserve ittiche era preceduta dalla Trinity, dalla Star e dalla Igino Mazzola, collocandosi al quarto posto, prima della Palmera, grazie anche a mirate campagne promozionali⁵⁶.

Per completare il quadro dei principali operatori del comparto del commercio delle conserve ittiche è necessario soffermarsi, infine, sulle aziende che si dedicavano unicamente a queste, come la Palmera, la Safica e la Igino Mazzola.

La società Palmera venne fondata a Genova nel 1963 dall'industriale spagnolo Francisco Palau Dufour⁵⁷; negli anni sessanta aveva uno stabilimento ad Olbia, in Sardegna, con una quarantina di dipendenti. Nello stesso decennio e in quello successivo la società incrementò le sue attività potendo contare sui finanziamenti pubblici dei piani di industrializzazione della Sardegna. Diventata una delle più importanti imprese del comparto, sperimentò un'ulteriore crescita nel decennio successivo, quando vennero acquisiti marchi nazionali, come l'Alco, arrivando a dar lavoro ad alcune centinaia di addetti⁵⁸.

Una tradizione imprenditoriale di più antica data poteva vantare la Safica s.p.a., la Società azionaria fabbricazione italiana conserve alimentari. L'anonima venne creata nel 1951 a Milano, anche se lo stabilimento produttivo aveva sede a Grado, in provincia di Gorizia. L'iniziativa si legava alle capacità imprenditoria di Mario Pedol, un'esule istriano originario di Rovigno che prima dello scoppio della seconda guerra mondiale gestiva impianti per la lavorazione del pesce in alto Adriatico, laboratori che nel 1946 erano stati sequestrati dall'esercito jugoslavo. Anche in questo caso, l'impresa crebbe negli anni del miracolo economico, lanciando sul mercato il suo tonno a marchio Nostromo. Nel 1974 l'impresa vantava un fatturato di circa 13 miliardi di lire che la poneva al 78° posto tra le aziende italiane del settore alimentare (Sicca 1977, p. 45, tab. 5)⁵⁹.

55. La crescita va valutata anche tenendo conto dell'aumento del prezzo del tonno Simmenthal, che nel periodo registro un incremento da 100 a 167, in termini di numeri indici; vedi *Simmenthal*, in «R&S», 1979, p. 2.160.

56. Nei bilanci della Simmenthal degli anni '70 si evidenzia una spesa per sconti ai rivenditori e ai consumatori che poteva raggiungere anche il 6/7% del fatturato.

57. Qualche informazione su questo imprenditore in *Muore a New York Francisco Palau, papà della Palmera*, in «La Nuova Sardegna», 5 dicembre 2007.

58. Tra la fine degli anni '90 e l'avvio del nuovo millennio la società non riuscì a mantenere le posizioni acquisite e andò incontro a una situazione di crescente carenza di liquidità. Nel 2007 la famiglia Palau uscì di scena, i marchi vennero acquistati dalla Bolton Alimentari, mentre lo stabilimento di Olbia nel 2008 riprendeva a funzionare grazie all'intervento della società genovese Generale Conserve, già attiva nella commercializzazione di tonno e sgombrò in scatola con il marchio As. do. mar (*Palmera ultimo atto, la vendita è regolare*, in «La Nuova Sardegna», 1° marzo 2008).

59. Anche nel caso dell'impresa produttrice del tonno Nostromo è da registrare un incre-

Ancora maggiore il blasone della Iginò Mazzola, fondata a Genova nel 1918 come ditta individuale. Già dirigente di un'impresa attiva nel capoluogo ligure nel settore delle conserve, il Mazzola si dedicò, inizialmente, all'importazione di carne dall'Argentina e di spezie. Quando negli anni trenta si ridusse la possibilità di operare sui mercati internazionali, l'impresa si dotò di uno stabilimento di confezionamento di conserve ittiche a Marano Lagunare, in provincia di Udine, affiancando a questo primo impianto laboratori per la lavorazione del pesce a Lisignano e a Isola di Sansego (Istria) e a Porto Tolle in provincia di Rovigo. Contemporaneamente si volle dotare di una flotta di pescherecci grazie al supporto tecnico di pescatori istriani. Dopo la perdita degli impianti istriani e dopo la morte del fondatore, avvenuta nel 1952, i figli entrarono nel comparto del tonno, creando nel 1958 il marchio Maruzzella, sfruttando il successo di una canzone di Renato Carosone. A quella data avevano quasi 800 dipendenti tra operai, impiegati e addetti alle vendite; gli impianti produttivi erano situati a Marano, a Loano e nei Paesi Baschi, dove si lavorava il pesce azzurro⁶⁰. Nel 1974 la Iginò Mazzola aveva un fatturato di 16 miliardi, che la collocava al 59° posto delle imprese alimentari italiane (Sicca 1977, p. 44, tab. 5).

Da quanto detto in precedenza si può osservare come il settore delle conserve ittiche, in particolare quello dell'inscatolamento del tonno, sia cresciuto nel secondo dopoguerra. L'incremento del comparto fu dovuto sia all'azione di imprese attive da lunga data nel settore, cresciute negli anni venti e trenta in alto Adriatico, sia di società del comparto alimentare, di varia dimensione, interessate a diversificare il proprio campionario di prodotti. Inoltre abbiamo visto come in questo periodo vengono creati i marchi che ancora oggi si spartiscono il mercato⁶¹ e, soprattutto, abbiamo ricostruito le prime mosse della Bolton alimentari, impresa che ora controlla il 40% del mercato italiano del tonno in scatola con i marchi Rio Mare, Nostromo e Alco e che, dal 1999, ha iniziato una campagna acquisti in Europa, diventando uno dei principali operatori mondiali del comparto⁶².

mento tra gli anni '70 e '80, periodo in cui venne aperto un nuovo impianto produttivo a Vibo Valenza, che fece crescere le maestranze a circa 200 unità. All'inizio degli anni '90 anche quest'azienda divenne oggetto di interesse di grandi imprese straniere nell'ambito del processo di conquista di marchi italiani descritto da Lucio Sicca (2002). Nel 1992 l'azienda con i suoi impianti e il suo marchio vennero acquistati dalla multinazionale galiziana Luis Calvo Sanz, vedi *Il tonno Nostromo diventa spagnolo*, in «la Repubblica», 20 luglio 1993.

60. Le informazioni sull'azienda sono l'esito di un'intervista concessa nell'autunno del 2020, da Iginò Mazzola nipote del fondatore e attuale dirigente dell'azienda, che ora è tornata a svolgere un'attività di pura intermediazione commerciale.

61. La novità degli anni recenti sono i *private label*, ossia i prodotti commercializzati con il marchio del distributore, anziché quello del produttore. Per quanto riguarda la questione dei marchi è interessante notare come ora la Bolton sia proprietaria del marchio Simmenthal e come di conseguenza abbia dovuto cedere il marchio Manzotin per evitare multe per eccesso di posizione dominante; il marchio Mare Blu, ovvero il tonno della Simmenthal, è invece di proprietà della thailandese Thai Union, leader mondiale nelle vendite di tonno in scatola.

62. Nel 1999 venne acquistata la francese Saupiquet; nel 2012 la Bolton entrò nel citato

Sia pure con grande lentezza, evidenziata dal dato relativo al consumo di alimenti surgelati (cfr. *tab. 9*), gli italiani stavano iniziando ad alimentarsi all'americana, come pure a rivolgersi alla Gdo per i loro acquisti.

Come accennato, a rendere familiari le conserve alimentari, e quelle ittiche in particolare, contribuivano anche le massicce campagne pubblicitarie sviluppate dalle imprese attive nel comparto. Queste ultime potevano incrementare le loro vendite, almeno in alcune regioni del Paese, facendo infine leva sulla necessità delle donne di stabilire nuovi equilibri tra il tempo dedicato alla cura della famiglia e le ore destinate al lavoro fuori dalle mura domestiche.

Bibliografia

- Agnello 1981: L. Agnello, *Cirio, Francesco*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 25.
- Apih 1988: E. Apih, *Trieste*, Laterza, Roma.
- Cimorelli 1996: D. Cimorelli (a cura di), *Tutto il sapore di casa mia. Star: 1948-1995*, Amilcare Pizzi, Cinisello Balsamo.
- Delise 2010: F. Delise, *L'Isola dei pescatori*, Il Mandracchio, Isola.
- Di Marino: 2004: B. Di Marino, *Enciclopedia del Cinema* (2004), voce: *Pubblicitario film*, consultabile in http://www.treccani.it/enciclopedia/film-pubblicitario_%28Enciclopedia-del-Cinema%29/ (ultima consultazione, 9 luglio 2021).
- D'Arienzo, Di Salvia 2010: V. D'Arienzo Valdo – B. Di Salvia (a cura di), *Pesci, barche pescatori nell'area mediterranea dal medioevo all'età contemporanea*, FrancoAngeli, Milano.
- Gangemi 2010: M. Gangemi, *Pesce, spugne, coralli: la grande pesca italiana dal Mediterraneo all'Atlantico (1879-1938)*, in V. D'Arienzo – B. Di Salvia (a cura di), *Pesci, barche, pescatori nell'area mediterranea dal Medioevo all'età Contemporanea*, FrancoAngeli, Milano, pp. 138-184.
- Giulianelli 2019: R. Giulianelli, *Pesca e autarchia. Il credito speciali all'industria ittica (1835-1943)*, in E. Ritrovato, G. Gregorini (a cura di), *Il settore agroalimentare nella storia dell'economia europea*, FrancoAngeli, Milano, pp. 406-423.
- Helstosky 2018: C. Helstosky, *Alimentazione*, in S. Cavazza, E. Scarpellini (a cura di), *Storia d'Italia. Annali 27, I consumi*, Einaudi, Torino.
- Istat 1937-1940: Istat, *Censimento industriale e commerciale, 1937-1940*, vol. II, *Industria della pesca e della conservazione del pesce – fabbricazione delle reti*, Istituto Poligrafico dello Stato, Roma.
- Istat 1968: Istat, *Sommario di statistiche storiche dell'Italia 1861-1965*, Roma.
- Istat 1986: Istat, *Sommario di statistiche storiche 1926-1985*, Roma.
- Ministero 1947: Ministero per la Costituente, *Rapporto della Commissione economica. Presentato all'Assemblea Costituente, II/1, Industria. Relazione*, Istituto poligrafico dello Stato, Roma.

gruppo spagnolo Calvo con una quota del 40% (*Tonno Nostromo torna (un po') italiano*, in "Il Sole 24 Ore", 26 aprile 2012); nel 2015, infine, è stato acquisito il 75% del gruppo basco Conservas Garavillas, che possiede impianti in Spagna (Bilbao), in Ecuador e in Marocco.

- Le prospettive dell'industria conserviera 1972: Le prospettive dell'industria conserviera italiana. Presupposti per un'iniziativa industriale nel settore. Nota introduttiva di Giovanni Galizzi*, Cerpi editrice, Milano.
- Piluso 1999: G. Piluso, *Impresa, mercato, consumi. La Star di Danilo Fossati tra autonomia e alleanze 1948-1898*, in «Annali di storia dell'impresa», 10, 1999, pp. 641-673.
- Sanguinetti 1996: P. Sanguinetti, *La storia di Bruno*, Vangelista, Milano.
- Scarpellini 2001: E. Scarpellini, *Comprare all'americana. Le origini della rivoluzione commerciale in Italia, 1945-1971*, il Mulino, Bologna.
- Scarpellini 2007: E. Scarpellini, *La spesa è uguale per tutti, l'avvento dei supermercati in Italia*, Marsilio, Venezia.
- Sicca 1977: L. Sicca, *L'industria alimentare in Italia*, il Mulino, Bologna.
- Sicca 2002: L. Sicca, *Lo straniero nel piatto, Internazionalizzazione o colonizzazione del sistema alimentare italiano*, Egea, Milano.
- Vanini 2017-2018: M. Vanini, *Per una storia del gruppo Bolton*, elaborato di laurea triennale discusso presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore, relatore Claudio Besana, a.a. 2017-2018.

Dal laboratorio artigiano al mercato internazionale: la produzione di paste alimentari in Abruzzo

Dario Dell'Osa*

1. Introduzione

All'inizio degli anni '70 dell'800 si registrava nelle province abruzzesi una diffusione capillare di manifatture che producevano paste da minestra, favorita dalla presenza sul territorio di importanti fattori ambientali quali la disponibilità di materie prime, di forza motrice di tipo idraulico e di manodopera a buon mercato, e dalla domanda di prodotti finiti che proveniva dai più grandi centri urbani (Pierucci, 2003 e 2007; Felice, 2000 e 2008; Consorti et Al., 2016).

In quel periodo l'economia abruzzese versava in condizioni di grande arretratezza: la forza lavoro era impiegata prevalentemente nelle attività agricole che venivano condotte con metodi arcaici e con una scarsa specializzazione, il che determinava una bassa qualità delle materie prime prodotte. Il settore della produzione industriale mostrava timidi segnali di sviluppo. Nella fascia costiera, il passaggio della linea ferroviaria adriatica, avvenuto tra 1863 e 1864, aveva favorito i primi investimenti in attività manifatturiere (Benegiamo, 1993). Nell'entroterra, la possibilità di impiegare macchinari capaci di sfruttare in modo più efficiente la forza idraulica aveva incoraggiato la creazione di piccoli opifici. La costruzione, a partire dal 1873, della linea ferroviaria che collegava l'Adriatico a Sulmona e a Roma, aveva inoltre garantito ai produttori locali la possibilità di ampliare il mercato di acquisto delle materie prime e di vendita dei prodotti finiti, incrementando ulteriormente il volume della produzione (Paolini, 1996; Sabatini, 1996).

Quest'ultima circostanza creò i presupposti per un aumento degli investimenti nel settore della produzione di paste alimentari con l'introduzione di importanti innovazioni nei cicli di lavorazione. Negli anni successivi, il passaggio dall'energia idraulica al vapore e all'energia elettrica, consentì il trasferimento degli impianti dalle zone montuose dell'entroterra alle aree più facilmente raggiungibili dai mezzi di comunicazione e più popolate. Furono così

*Università degli Studi di Bari "Aldo Moro", Dipartimento di Economia e Finanza.

poste le premesse per lo sviluppo di quello che sarebbe divenuto, nei decenni a seguire, uno dei più importanti settori produttivi della filiera agro-alimentare abruzzese.

Attraverso l'impiego di fonti a stampa e di dati statistici questo lavoro di ricerca intende ricostruire le vicende del settore pastario in Abruzzo dall'ultimo trentennio dell'800 per giungere fino al primo decennio del XXI secolo. La ricerca non vuole soffermarsi solo sullo studio delle più importanti realtà imprenditoriali locali, ma è incentrata sull'analisi dei fenomeni che hanno interessato il settore, con particolare attenzione all'attività svolta dai piccoli laboratori artigiani e alle relazioni commerciali tra le industrie locali e il mercato internazionale.

2. La produzione di pasta negli anni '70 e '80 del XIX secolo

I dati del censimento della popolazione del 1871 descrivono chiaramente la condizione dell'economia abruzzese, mostrando come in tutto il territorio delle province di Chieti, L'Aquila e Teramo all'incirca il 70% della popolazione maschile di età maggiore di 15 anni fosse impegnata nell'agricoltura, contro il 13% della popolazione maschile della stessa fascia di età impegnata nelle attività manifatturiere (M.A.I.C., 1876). La stessa fonte indica che circa un quinto di questi ultimi lavoratori operava nel settore agro-alimentare, nel quale una delle attività più importanti era proprio quella connessa alla macinazione dei cereali e alla produzione di paste alimentari¹. In questo ambito, proprio l'implementazione di produzioni manifatturiere nel comparto agro-alimentare aveva rappresentato uno sbocco naturale per la forza lavoro eccedente le necessità del settore primario, e aveva consentito di valorizzare le risorse agricole prodotte nella regione (Felice, 2008, p. 114).

La ricostruzione delle vicende che hanno caratterizzato il settore della produzione di paste alimentari in Abruzzo prende avvio a partire dai dati del censimento della popolazione effettuato in Italia nel 1871. In questa fonte, infatti, per la prima volta la manodopera impiegata nell'industria pastaria viene indicata in maniera dettagliata. Il quadro che emerge dal censimento (*tab. 1*) mostra come la forza lavoro impegnata in questa attività fosse concentrata prevalentemente nella provincia di Chieti, mentre la scarsa incidenza di donne e di minori di 15 anni suggerisce che la lavorazione non avvenisse a domicilio, come ad esempio accadeva nello stesso periodo per l'industria tessile e per quella conserviera, bensì in specifici locali dotati di attrezzature e di più o meno ampi spazi per l'essiccazione del prodotto.

1. Nelle tre province abruzzesi il 18,4% della manodopera maschile di età superiore ai 15 anni impiegata nell'industria, lavorava nel settore della produzione di alimenti (MAIC, 1876).

Tab. 1 – Fabbricanti di paste e pastai nelle province abruzzesi nel 1871

Provincia	Sotto i 15 anni		Totali		Totale generale	% su totale
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine		
Chieti	39	3	484	17	501	71,16
L'Aquila	12	0	127	10	137	19,46
Teramo	1	0	63	3	66	9,38
Totale	52	3	674	30	704	100,00

Fonte: M.A.I.C., 1876, pp. 197-198, 273-274.

Una descrizione dello stato dell'industria pastaria in Abruzzo in questo periodo è presente nell'*Inchiesta industriale* degli anni 1870-1873 (C.I.I., 1874, pp. 58 e 61-64). Come è noto questa fonte riporta le risposte a questionari che sono stati somministrati ad esperti residenti nelle varie province, affinché questi ultimi potessero riferire delle caratteristiche e delle eventuali problematiche che i settori industriali presentavano nel loro territorio. Per le province abruzzesi si hanno interviste relative al settore della produzione di paste alimentari solo per le province di L'Aquila e Chieti. Al di là dei singoli punti di vista dei soggetti intervistati esistono alcuni elementi che accomunano tutte le testimonianze e che riguardano la necessità dei pastifici di rifornirsi di materie prime di qualità che erano scarsamente reperibili in loco, e le problematiche arrecate dalla tassazione, e in particolare dalla tassa sul macinato, nella vendita delle paste alimentari.

Per quanto attiene alle materie prime, tutti i soggetti intervistati per l'*Inchiesta industriale* concordavano nel ritenere che le province abruzzesi non producessero farina di semola di buona qualità e in quantità tale da consentire il rifornimento dei pastifici locali. Il grano duro abruzzese presentava infatti una qualità mediocre, e la ragione era da ricercare nel fatto che le sementi impiegate in agricoltura non erano pure e di conseguenza il raccolto era disomogeneo, presentandosi come una miscelanza di grani duri e teneri che determinavano la cattiva qualità del prodotto finito. La maggior parte dei cereali prodotti in Abruzzo era costituita in quegli anni da grano tenero impiegato prevalentemente nella panificazione; il grano duro, necessario invece nell'industria della pasta, era prodotto in quantitativi nettamente inferiori in funzione delle esigenze del mercato, poiché si registrava nelle province abruzzesi una maggiore domanda di pane rispetto alla pasta. Tra i grani duri coltivati nella provincia di Chieti si registrava in particolare la varietà denominata "saragolla" la quale, pur presentando una buona consistenza ed essendo adeguata alla pastificazione, a stento riusciva ad eguagliare per qualità il grano duro pugliese. A causa delle scarse quantità di grano duro prodotte e per la necessità di rifornirsi di farine di semola di buona qualità, si faceva quindi ricorso all'acquisto di grano proveniente, appunto, dalla Puglia che era considerato unanimemente la migliore materia prima utilizzabile

nell'industria della pasta. Minori quantità di grano duro venivano importate anche da Odessa se la produzione nazionale non era sufficiente a coprire le esigenze dell'industria pastaria. Tuttavia, le testimonianze sottolineano come il grano importato in quegli anni dal Mar Nero fosse decisamente inferiore per qualità a quello che veniva prodotto nelle province meridionali adriatiche. La realizzazione della rete ferroviaria non aveva solo migliorato le possibilità di approvvigionamento delle materie prime, ma aveva anche favorito la concorrenza di pastifici presenti nelle altre province italiane, e in particolare di quelli operanti in Liguria, nel Napoletano e in Puglia (C.I.I., 1874, p. 62). Quest'ultimo elemento mostra come già alla metà degli anni '70 dell'800 il consumo di paste secche fosse abbastanza diffuso in Abruzzo, evidenziando la propensione della popolazione locale ad effettuare consumi più sofisticati rispetto a quanto avveniva nei decenni precedenti (Pierucci, 2007, p. 159). Per quanto attiene al prodotto finito realizzato dai pastifici delle province di Chieti e l'Aquila, si sottolinea come la qualità complessiva della pasta fosse buona, pari a quella dei prodotti realizzati nel Napoletano, sebbene la esigua quantità ottenuta non fosse in grado di soddisfare per intero la domanda locale (C.I.I., 1874, p. 64).

Per quanto attiene invece alla pressione fiscale, dagli Atti dell'*Inchiesta industriale* emerge come la tassazione avesse colpito molto duramente il settore della produzione di paste da minestra. Si era registrato, infatti, l'incremento nel costo delle materie prime gravate dalla tassa sul macinato, e del prodotto finito gravato da un'imposta per dazio-consumo pari a 5 centesimi di lire per kg di pasta da minestra, che ne scoraggiava l'acquisto da parte dei consumatori (C.I.I., 1874, p. 64). Inoltre, la tassa sul macinato², essendo legata al processo di lavorazione dei cereali, disincentivava il ricorso alla pratica della rimacinazione nella quale la farina di semola affrontava un ulteriore processo di molitura che, secondo alcuni dei tecnici intervistati, avrebbe potuto giovare al miglioramento della qualità del prodotto³.

Al di là dei problemi legati alla qualità delle materie prime e alla concorrenza, dalla lettura degli Atti dell'*Inchiesta industriale* emerge con chiarezza che il più grave problema dell'industria pastaria italiana in quegli anni era costituito dalla tassa sul macinato e dalle imposte che gravavano sulla commercializzazione del prodotto finito. Oltre a determinare difficoltà nel reperimento delle materie prime, la pressione fiscale disincentivava l'espansione

2. Sulla base della Legge 7 luglio 1868 n. 4490, istitutiva della tassa sul macinato, la tariffa variava in funzione del tipo di prodotto: per il grano l'incidenza della tassa era stimata in 2 lire per quintale di grano macinato. Per un approfondimento sulla tassa si rimanda a Marongiu (2009) e Speroni (2014).

3. La tassa sul macinato, istituita nel 1868, veniva determinata sulla base dei giri di palmento rilevati da un apposito contatore posizionato in ciascun mulino. Più giri venivano fatti dalla macina, più l'importo della tassa aumentava e, per questa ragione, la farina di grano duro ottenuta non veniva ulteriormente raffinata attraverso il processo di rimacinazione. Per le sue particolari modalità di computo la legge finiva per colpire i piccoli mulini idraulici dotati di vecchi sistemi, proprio quelli che erano più diffusi nelle province meridionali (Serventi e Sabban, 2004, p. 165).

del settore della produzione industriale di pasta e scoraggiava anche le esportazioni perché il prodotto finito, gravato dal carico fiscale, risultava avere un costo più alto rispetto a quello realizzato all'estero.

Nonostante le difficoltà, nel corso degli anni '70 dell'800 l'industria pastaria mostrò, tuttavia, lievi segnali di crescita: dai 704 addetti rilevati dieci anni prima nei pastifici delle tre province abruzzesi si era passati nel 1881 a 1.074 unità lavorative. Più numerosi erano gli addetti nella provincia di Chieti con 745 unità, e in particolare nei circondari di Chieti (289 addetti) e di Vasto (237 addetti), più basso era invece il numero di lavoratori impiegati nelle province di Teramo e L'Aquila, con un totale rispettivamente di 191 e 138 addetti. Nel totale dei pastifici della provincia dell'Aquila lavoravano 84 unità di personale qualificate come proprietari o dirigenti dell'esercizio, e 54 tra impiegati e commessi. Tale rapporto tra le diverse componenti del personale indica che la dimensione media di ciascun esercizio era contenuta, e che nella maggior parte dei casi si trattava di piccoli pastifici artigiani in cui i proprietari prestavano anche l'attività lavorativa necessaria nel processo produttivo, e non di industrie di più grandi dimensioni. Nelle province di Chieti e di Teramo si osservava invece un rapporto medio di due operai per ciascun proprietario o dirigente, questo suggerisce che vi fosse una maggiore dimensione media dei pastifici in queste due province. In ogni caso la produzione avveniva pressoché ovunque in piccoli laboratori dalla dimensione prettamente artigianale (M.A.I.C., 1884, pp. 23, 48, 170 e 524).

La situazione descritta dal censimento della popolazione del 1881 mostra un quadro d'insieme in cui il settore delle paste alimentari in Abruzzo era ancora fortemente condizionato dal persistere della tassa sul macinato. La progressiva concentrazione della popolazione nei grandi centri urbani contribuiva a generare un aumento della domanda di mercato e creava i presupposti per un incremento nella produzione di pasta che, tuttavia, continuava ad essere consumata pressoché totalmente nei luoghi di produzione. Non si rileva in questo periodo alcun flusso di esportazioni verso l'estero, e neanche la vendita di prodotto finito nelle province vicine, segno che la produzione abruzzese veniva interamente assorbita dal mercato locale.

La vera svolta nella produzione di paste da minestra in Italia, e dunque anche in Abruzzo, si ebbe tuttavia nel 1884, in seguito all'abolizione della tassa sul macinato. A partire da questa data l'industria pastaria nazionale cominciò un percorso di crescita che fece registrare un graduale ma costante incremento della produttività, con un aumento della quantità di prodotto realizzato e una riduzione nel numero di lavoratori impiegati nei processi produttivi. È questo il segno della sistematica diffusione della meccanizzazione che, proprio sul finire dell'800, proseguiva di pari passo con il progresso tecnico che stava interessando questo ramo di industria.

L'abolizione della tassa sul macinato, riducendo i costi della materia prima e dei prodotti finiti, consentì finalmente ai produttori di investire un maggior volume di capitali nell'industria delle paste da minestra (Serventi e Sabban,

2004, p. 165). I primi imprenditori ad approfittare della favorevole congiuntura economica che si era venuta a creare dopo il 1884 furono proprio i mugnai. Molti di questi, possedendo già impianti per la lavorazione dei cereali, decisero di ampliare la propria attività affiancando alla molitura anche la produzione di paste da minestra. Questi pionieri dell'industria pastaria abruzzese disponevano infatti della materia prima, della forza idraulica e degli impianti necessari al suo sfruttamento a fini meccanici, e possedevano infine i capitali necessari alla fabbricazione o all'acquisto dei primi rudimentali macchinari per l'avvio della produzione. Non è un caso che, proprio in questo periodo, in tutto il Mezzogiorno abbiano avviato la propria attività pastai destinati ad avere successo nei decenni a venire. Tra questi bisogna ricordare l'abruzzese Filippo De Cecco di Fara San Martino in provincia di Chieti, il quale, pur essendosi dedicato inizialmente alla gestione del mulino di famiglia svolgendo l'attività di mugnaio, a partire dal 1886 cominciò a qualificarsi negli atti pubblici come "pastai". Era questo il segno che, nell'azienda di famiglia, la produzione di pasta cominciava ad avere un'importanza maggiore rispetto alla semplice molitura dei cereali (Pierucci, 2007, p. 158; Felice, 2008, p. 117).

3. L'epoca d'oro dell'industria pastaria abruzzese (1890-1914)

La produzione di pasta secca alimentare, tra la fine dell'800 e i primi decenni del '900, fece registrare una vera e propria rivoluzione: l'ampia schiera di artigiani che aveva fatto la storia di questa attività produttiva, fu gradualmente affiancata e poi sostituita da tutta una serie di macchinari che, con il passare degli anni, divennero sempre più affidabili e precisi (Serventi e Sabban, 2004, p. 161). Con la meccanizzazione e le innovazioni tecnologiche registratesi in rapida successione sul finire del XIX secolo, l'operaio perse la sua capacità di iniziativa e fu asservito al funzionamento di macchine sempre più potenti ed evolute che svolgevano il lavoro con maggiore precisione realizzando volumi di produzione nettamente più elevati. Si fece largo, così, una nuova categoria di imprenditori: non più persone con una elevata esperienza professionale in questo settore manifatturiero, ma individui che possedevano le risorse economiche per dare avvio ad un'attività industriale con caratteristiche del tutto nuove, la quale richiedeva ingenti investimenti in macchinari ed una capacità imprenditoriale tale da raggiungere più ampi mercati di sbocco.

In questo ambito le province abruzzesi non costituirono eccezione poiché la meccanizzazione del settore si diffuse sistematicamente anche in quest'area. Lo stato dell'industria della pasta in Abruzzo viene descritto nella *Statistica industriale* delle province di L'Aquila, Chieti e Teramo i cui dati, pubblicati nel 1895, sono riportati nella Tab. 2⁴.

4. La maggior parte dei dati si riferisce alla situazione nell'anno 1893 (M.A.I.C., 1895, p. 28, 128 e 74).

Tab. 2 – Fabbriche di pasta da minestra nelle province abruzzesi nel 1893

<i>Provincia</i>	<i>Numero delle fabbriche</i>	<i>Motori idraulici (e potenza in CV)</i>	<i>Motori a vapore (e potenza in CV)</i>	<i>Numero torchi</i>	<i>Produzione media annua (q.li)</i>	<i>Numero lavoranti</i>	<i>Numero medio annuo di giorni di lavoro</i>
L'Aquila	58	2 (82 cv)		64	9.955	134	230
Chieti	229	5 (40 cv)	1 (6 cv)	247	31.265	569	215
Teramo	85	6 (24 cv)		92	11.080	205	225

Fonte: M.A.I.C., 1895, pp. 28, 74 e 128.

La provincia di Chieti continuava a detenere il primato in relazione al quantitativo di prodotto finito ottenuto, vantando anche il maggior numero di opifici, torchi e addetti. In questo territorio si segnalava la presenza di una sola fabbrica, della ditta Giuseppe Ricci, che poteva vantare l'impiego di un motore a vapore da 6 cavalli di potenza. Al servizio di pastifici in tutto il resto della provincia si potevano contare: 2 motori idraulici nel comune di Casoli, 2 nel comune di Fara San Martino e uno solo nel comune di Villa Santa Maria. I restanti impianti funzionavano solo grazie alla forza animale o alla semplice attività della manodopera operaia. La materia prima impiegata nei pastifici del chietino veniva acquistata dai produttori locali o fatta arrivare dalla Puglia o dalla Liguria, mentre il prodotto finito veniva commercializzato prevalentemente in loco, o al più venduto sui mercati delle vicine province marchigiane. Tra i comuni che presentavano un maggior numero di fabbriche si segnala il capoluogo, Chieti, in cui operavano 30 piccoli pastifici artigianali con 32 torchi capaci di produrre 9.000 quintali all'anno di pasta destinata prevalentemente a soddisfare la domanda della popolazione residente nel centro urbano (M.A.I.C., 1895, p. 74).

La seconda provincia per quantità di pasta fresca prodotta era quella di Teramo, in cui si distingueva la fabbrica di Giulio Cichelli e figli, situata ad Atri, nella quale era presente un motore idraulico da 11 cavalli. Questo motore, impiantato dalla ditta Giampietro di Pescara, alimentava un mulino, un pastificio ed una segheria utilizzata per la realizzazione degli imballaggi per la pasta. Un'altra fabbrica situata a Bisenti impiegava un motore idraulico da 5 cavalli, e vi erano altri 4 motori idraulici a servizio della produzione di pasta nel Comune di Teramo; le altre fabbriche funzionavano con i metodi tradizionali. Il grano impiegato per la lavorazione proveniva da produttori locali o dalla Puglia, mentre il prodotto finito veniva commercializzato solo nei paesi di produzione e nei comuni limitrofi (M.A.I.C., 1895, p. 128).

Nella provincia dell'Aquila si registravano solo due fabbriche con motori idraulici: una a Pentima con un motore da 36 cavalli, e l'altra a Pratola Peligna con un motore da 46 cavalli, mentre i restanti pastifici operavano sfrut-

tando la forza animale o la manodopera operaia. Le materie prime necessarie alle fabbriche aquilane oltre che dai produttori locali giungevano anche dalle province pugliesi, da Genova e da Bologna, mentre la produzione era prevalentemente destinata a soddisfare la popolazione locale con pochi quantitativi di prodotto destinati alle province vicine (M.A.I.C., 1895, p. 28).

Qualche anno dopo, nel censimento della popolazione del 1901, il numero degli addetti ai pastifici del territorio abruzzese era pari a 871 unità (M.A.I.C., 1904), facendo registrare una flessione di circa 200 addetti rispetto al censimento del 1881, e di 37 unità rispetto alla *Statistica industriale* del 1893, segno che la prima importante modernizzazione degli impianti era avvenuta proprio nella decade degli anni '80 dell'800. Nel 1901 la provincia di Chieti deteneva ancora il primato degli occupati in questo comparto, mentre il numero degli operai nella provincia di Teramo era sceso al di sotto di quello degli addetti ai pastifici della provincia dell'Aquila. Il rapporto tra proprietari e operai rimase pressoché invariato, contando ancora due operai per ciascun proprietario o dirigente coinvolto nel processo produttivo, a testimoniare ancora una dimensione mediamente ridotta delle fabbriche di pasta⁵.

Tab. 3 – Fabbriche di pasta da minestra nelle province abruzzesi nel 1903

Provincia	Numero delle fabbriche	Motori idraulici (e potenza in CV)	Motori a vapore (e potenza in CV)	Motori elettrici (e potenza in CV)	Motori a gas, a petrolio o a vento (e potenza in CV)	Numero lavoranti
L'Aquila	70	2 (80 cv)	2 (15 cv)	1 (35 cv)		203
Chieti	142	22 (105 cv)	1 (6 cv)		1 (1 cv)	408
Teramo	85	6 (24 cv)				205

Fonte: M.A.I.C., 1905, II, pp. 17, 101, 343.

Qualche anno più tardi, nel *Riassunto delle condizioni industriali del Regno* edito nel 1905 ma relativo al 1903 l'industria pastaria abruzzese risulta essere un settore in piena crescita (M.A.I.C., 1905, II). Per quanto attiene ai pastifici, i numeri che emergono per la provincia di Teramo sono esattamente gli stessi della *Statistica Industriale* del 1893, mentre ci sono alcune modifiche per quanto riguarda le restanti due province abruzzesi⁶. Dal confronto

5. Nel computo degli addetti dell'industria pastaria bisogna tuttavia precisare che, nella statistica della popolazione del 1901, i pastai venivano conteggiati insieme ai fabbricanti di biscotti, pertanto è verosimile che il numero delle persone impiegate nella produzione di pasta secca alimentare fosse leggermente inferiore alle 871 unità (M.A.I.C., 1904).

6. Le notizie contenute in questo fascicolo sono un compendio di quelle che la Direzione

delle Tabb. 2 e 3 si può osservare come, nella provincia di Chieti, si sia verificato un processo di ristrutturazione del settore che ha determinato una riduzione notevole nel numero degli opifici a fronte di un incremento negli addetti e nel numero e nella potenza complessiva dei motori idraulici impiegati. Al contrario nella provincia dell'Aquila il numero degli opifici aumenta sensibilmente e si registra l'impiego di due motori a vapore e di un motore elettrico che non erano in funzione nel 1893. Per le province di Chieti e L'Aquila il numero degli addetti registrati nel 1903 era inferiore a quello della rilevazione di un decennio prima.

Come normalmente avviene in tutti i processi di lavorazione interessati dal progresso tecnico e dalla presenza di continue innovazioni, anche nel settore pastario gli imprenditori erano chiamati a risolvere quotidianamente nuove sfide. Una di queste era legata alla velocizzazione dell'essiccazione del prodotto finito. La pasta appena prodotta era infatti soggetta ad un periodo di essiccazione che poteva durare fino ad un massimo di dieci giorni in considerazione delle stagioni dell'anno e del contesto ambientale in cui l'impresa si trovava ad operare. La fase di essiccazione, oltre ad essere la più delicata nel ciclo di produzione della pasta, era anche quella in cui le materie prime risultavano già trasformate in prodotto finito ma quest'ultimo non era ancora pronto per la vendita. Per questa ragione il protrarsi del periodo di essiccazione naturale determinava un allungamento dei tempi di smobilizzo degli investimenti compiuti nel ciclo produttivo. Generalmente la soluzione a questo problema veniva spesso trovata ampliando gli spazi coperti destinati ad essiccatoio o scegliendo luoghi ventilati nei quali l'essiccazione naturale sarebbe potuta avvenire in un tempo minore. La soluzione tecnica a questo problema fu l'invenzione di cabine statiche in cui ottenere una più rapida essiccazione della pasta.

L'esemplificazione di questo processo evolutivo può essere fornita dall'analisi della vicenda di Filippo De Cecco il quale produceva pasta in una località, Fara San Martino – alle pendici orientali della Majella –, in cui disponeva di acqua potabile e di energia idraulica in gran quantità, ma non di un clima mite per tutto l'anno, ragione per la quale il processo di essiccazione risultava essere molto lungo e complesso, soprattutto nei mesi invernali. Le necessità legate all'incremento nella produzione di pasta portarono l'imprenditore, nel 1889, a dotarsi di una cabina statica per l'essiccazione di pasta costituita da una rudimentale cassa in legno dotata di ripiani, di un ventilatore ad aria calda, e di un aspiratore (Rovetta, 1929, p. 411; Serventi e Sabban, 2004, p. 191). La buona domanda di prodotto portò l'imprenditore, nel 1894, ad ampliare i locali in cui svolgeva l'attività aziendale fino ad occupare uno spazio di 30 vani e a dotarsi di

generale della Statistica ha pubblicato fra il 1885 e il 1903 nella serie IV degli *Annali di Statistica*. In alcune circostanze, ai dati degli *Annali* sono state apportate delle modifiche sulla base di informazioni più aggiornate, se disponibili, relative alla situazione nel 1903 (M.A.I.C., 1905, parte II, p. 1).

gramole a coltelli e di torchi idraulici per la velocizzazione del processo produttivo (Pierucci, 2007, p. 160).

Nel 1911 il settore pastario abruzzese aveva raggiunto ormai una fase matura, nella *Statistica industriale* di quell'anno si contavano nel territorio abruzzese e molisano 137 pastifici, dei quali 2 occupavano più di 10 persone ciascuno e i rimanenti 135 occupavano mediamente fino a 10 addetti. I due pastifici più grandi potevano contare nel complesso su un motore idraulico da 50 cavalli, parte di quali destinati alla produzione di energia elettrica, oltre a 3 motori elettrici capaci di erogare complessivamente una potenza di 29 cavalli. Dei rimanenti 135 opifici di più piccole dimensioni, solo 74 impiegavano motori meccanici⁷.

Con la diffusione dei motori a vapore prima e di quelli elettrici poi, si assistette ad un graduale spostamento della produzione dalle aree montuose dell'entroterra alle zone più popolate della fascia costiera e della Valle del Pescara, dove le linee ferroviarie garantivano un più agevole rifornimento delle materie prime e il rapido trasporto del prodotto finito sui mercati di sbocco. Qui operava, sin dagli anni '70 dell'800, il pastificio Igea di Augusto Marrone la cui attività si sarebbe protratta anche nella prima metà del secolo successivo (Pierucci, 2003, p. 452). Peraltro, proprio nella Valle del Pescara, sul finire dell'800 furono realizzate centrali idroelettriche che garantivano anche il rifornimento di energia per il funzionamento di impianti e macchinari, contribuendo alla diffusione del processo di elettrificazione degli opifici (Benegiamo, 1993, p. 134; Pierucci, 2017, p. 163).

La posizione geografica dell'Abruzzo, la possibilità di fruire di ottimi collegamenti ferroviari e di attingere all'energia elettrica prodotta in loco, favorirono gli investimenti della nobiltà e della borghesia locale. È questo il caso del pastificio Delfino, sorto a Castellamare Adriatico nel 1908 e gestito da Nicola Delfino e dai suoi tre figli. Inizialmente questo impianto operava con metodi tradizionali, non impiegava torchi meccanici e l'essiccazione avveniva in modo naturale, ma la qualità della pasta realizzata aveva comunque garantito una buona diffusione del prodotto sul mercato dell'area urbana di Castellamare Adriatico e della vicina Pescara. Alla stessa famiglia faceva riferimento anche il pastificio Puritas, fondato nel 1917 sempre a Castellamare ed affidato nel 1922 alla gestione di Angelo Delfino⁸. Nel primo dopoguerra entrambi i pastifici si dichiaravano in condizione di riuscire a soddisfare la domanda di pasta del circondario, occupavano più di 150 operai riuscendo a produrre 300 quintali di pasta al giorno (Benegiamo, 1993, p. 142; Pierucci, 2003, p. 450; Felice, 2008, p. 210).

7. Dati tratti dalla *Statistica Industriale* del 1911 (M.A.I.C., 1914, vol. II, p. 434 e vol. III, p. 398).

8. Il Pastificio Puritas aveva acquisito un ruolo monopolistico nel mercato urbano di Pescara e, tra 1917 e 1918, aveva beneficiato di importanti commesse del Comune per garantire alla popolazione della città l'approvvigionamento di pasta a prezzi calmierati (Colapietra, 1980, p. 277).

4. Il mercato internazionale all'inizio del '900

Una volta risolto il problema della meccanizzazione degli impianti e dell'essiccazione del prodotto, l'unico limite all'espansione della produzione era rappresentato dall'ampliamento dei mercati di sbocco del prodotto finito. In questo ambito, un ruolo molto importante per i pastifici delle province abruzzesi fu svolto dall'emigrazione verso le altre province italiane e, soprattutto, oltreoceano. Sul fronte interno si segnalava la presenza di numerosi abruzzesi che, sul finire dell'800, si erano spostati a Roma per svolgere attività amministrative connesse al funzionamento degli organi ministeriali e che, nel mercato della capitale, alimentavano la domanda di pasta prodotta nei loro territori di origine. Dal punto di vista del commercio estero le province abruzzesi avevano dato un contributo molto importante in termini di forza lavoro nel periodo della grande emigrazione, e i lavoratori emigrati nel continente americano contribuivano ad alimentare una apprezzabile domanda di pasta secca per il consumo quotidiano (Corti, 1998, p. 683). Per questa ragione i pastifici di media grandezza si affidavano ad agenti di vendita che curavano gli ordinativi sui mercati di sbocco. In questo ambito le esposizioni di merci a livello nazionale ed internazionale svolsero un ruolo fondamentale nel far conoscere alcuni marchi di pasta all'estero e nell'incrementare la domanda di prodotto con enormi vantaggi per i produttori. La pasta destinata all'estero veniva infatti pagata al momento dell'ordine da parte dei dettaglianti, indipendentemente dal fatto che il prodotto fosse stato confezionato ed inviato, mentre la pasta destinata al consumo interno veniva pagata solo al momento della ricezione da parte del commerciante che aveva fatto l'ordinativo (Pierucci, 2007, p. 164).

Naturalmente solo le aziende più grandi potevano ambire alle esportazioni sui mercati esteri, erano infatti necessari investimenti iniziali di una certa importanza per far conoscere agli operatori stranieri la bontà del prodotto ma anche per provvedere ad un *packaging* appropriato ad affrontare lunghi viaggi. L'azienda De Cecco investì sul marketing internazionale partecipando ad importanti esposizioni europee come quella di Anversa del 1894, di Torino e di Amburgo del 1898, e puntò con decisione al mercato statunitense con la partecipazione alle esposizioni internazionali di Chicago del 1893 e di Filadelfia del 1898. Le esportazioni verso il mercato statunitense avvenivano a partire dal porto di Napoli, al quale la pasta prodotta nell'impianto di Fara San Martino giungeva grazie alla rete ferroviaria⁹. Le esportazioni della De Cecco verso il mercato statunitense toccarono l'apice negli anni immediatamente precedenti la Prima guerra mondiale, ciò grazie anche ad una fortunata intuizione: la pasta veniva inviata in casse contenenti ciascuna 25 kg di prodotto. Altre aziende italiane, al contrario, predili-

9. La pasta veniva trasportata lungo la tratta Sulmona-Isernia-Caianello e di qui giungeva a Napoli lungo la linea tirrenica (Pierucci, 2007, p. 162). Sul ruolo delle ferrovie nel commercio abruzzese si veda anche il lavoro di A. Bulgarelli (2000).

gevano un *packaging* più voluminoso che tuttavia costringeva i rivenditori ad acquistare forniture di maggior valore. Il vantaggio delle confezioni di ridotte dimensioni era quello di consentire anche ai piccoli rivenditori di approvvigionarsi di diversi formati di pasta a fronte di un investimento contenuto (Pierucci, 2007, p. 163)¹⁰.

Come nel caso dell'azienda De Cecco, anche il pastificio Igea aveva investito molto nei mercati esteri, partecipando alle esposizioni di Firenze del 1910 e di Parigi nel 1911 e nel 1926 conseguendo premi e diplomi per la qualità della pasta presentata (Pierucci, 2003, p. 452). Proprio in relazione alla qualità del prodotto destinato all'estero, uno dei problemi tecnici più importanti da risolvere era quello dell'umidità presente nella stiva delle navi che induceva l'ammaloramento delle partite di pasta allora trasportate in semplici casse di legno. La soluzione tecnica ideata dalla De Cecco fu quella di procedere ad una maggiore essiccazione della pasta negli impianti di produzione in modo che l'umidità assorbita durante il viaggio reidratasse naturalmente il prodotto senza generarne l'ammaloramento. Questi espedienti consentirono all'azienda di superare il volume di esportazioni del più importante concorrente italiano, la Agnesi. Agenti commerciali operavano sui mercati di New York, Philadelphia e Seattle. Tale era l'importanza del mercato statunitense per l'azienda, da maturare la decisione, successivamente non attuata per lo scoppio della guerra, di inviare negli Stati Uniti uno dei figli del fondatore in modo da curare direttamente la distribuzione in loco dei prodotti inviati dall'Italia. Negli anni 1911-12 si spedivano nella sola Philadelphia 2.700 casse di pasta di prima qualità ogni mese per un valore di oltre 47 mila lire. Gli ordini provenienti dal mercato americano superarono nettamente la capacità produttiva dell'azienda che fu costretta a trascurare il mercato locale, ritardando le consegne di merce pur di far fronte alle pressanti richieste degli agenti statunitensi. Nel 1914 l'azienda avviò inoltre i primi contatti con il Sudamerica, dove un commerciante italiano operante in Argentina aveva richiesto una partita di prodotti per saggiare la risposta del mercato alla vendita di pasta abruzzese (Pierucci, 2007, pp. 164-165; Consorti et Al., 2016, pp. 60-61).

Il numero complessivo dei laboratori artigianali che producevano piccoli quantitativi di pasta esclusivamente per il consumo locale, si andava riducendo progressivamente e proseguiva il processo di concentrazione della produzione negli impianti sorti nei pressi delle principali vie di comunicazione, capaci di rifornire rapidamente mercati nazionali e internazionali beneficiando di economie di scala e di più favorevoli condizioni di mercato. Gran parte della pasta

10. In questo ambito era fondamentale fornire all'estero l'idea di una grande impresa, che potesse contare su impianti moderni e su un'ampia capacità produttiva. Per questo, sulle casse destinate alle esportazioni, la fabbrica dei De Cecco a Fara San Martino veniva rappresentata in maniera da tale da sembrare molto più grande di quanto realmente fosse, così da impressionare favorevolmente il cliente.

destinata all'estero era indirizzata ai mercati del Nord America e dell'Argentina, e in misura minore verso i mercati dell'Europa centrale.

Tutti i progetti legati all'ampliamento della distribuzione sui mercati internazionali furono interrotti dallo scoppio della Prima guerra mondiale che segnò anche la fine del periodo di crescita dei pastifici abruzzesi.

5. La Grande Guerra e le difficoltà del Ventennio

Lo scoppio delle ostilità aveva determinato immediatamente importanti ripercussioni sull'operato dell'industria pastaria. Già dal 1914 le aziende lamentavano difficoltà di approvvigionamento del grano proveniente dal Mar Nero, ma anche il rincaro del prezzo del carbone per alimentare le caldaie a vapore degli impianti e di quello del legname necessario per il confezionamento delle casse di pasta destinate alla distribuzione.

Negli stessi anni si registrava la nascita dell'industria americana della pasta che impiegava, molto spesso, proprio maestranze italiane. Queste ultime fornivano la propria esperienza professionale e tecnica in un contesto in cui i capitali provenivano per lo più da imprenditori e finanzieri italo-americani o di altra origine geografica, tutti accomunati dalla volontà di investire nel mercato statunitense delle paste da minestra in cui si potevano colmare facilmente gli spazi lasciati vuoti dalle imprese estere impegnate con le forniture belliche. Il risultato di questa situazione emerge drammaticamente dai dati statistici che evidenziano come nel 1914 l'Italia esportasse negli Stati Uniti 76.881.096 di libbre di pasta all'anno, contro le 29.717 libbre del 1919. Ma lo sviluppo dell'industria della pasta statunitense non si limitò al solo mercato nordamericano, dal momento che gli Stati Uniti, nel breve volgere di un lustro, passarono dall'essere importatori di paste alimentari ad essere esportatori della stessa merce. L'importanza dell'industria della pasta americana crebbe a tal punto che, al termine del conflitto, gli industriali del comparto chiesero e ottennero l'istituzione di un dazio protettivo che tutelasse i loro investimenti dalla ripresa del commercio estero con l'Italia (Prezzolini, 1957, p. 87).

La misura del mutamento in corso nell'industria pastaria americana emerge anche da un aspetto di non trascurabile rilevanza: la corrispondenza commerciale. Quest'ultima prima del 1914 era tenuta in lingua italiana, come testimoniano anche i copialettere della ditta De Cecco, a partire dal 1919 era svolta invece in lingua inglese, costituendo così un ulteriore ostacolo all'accesso delle imprese italiane al mercato statunitense. Anche il *packaging* era più curato ed attento ai gusti del consumatore: le confezioni di pasta americana erano realizzate in cartone con misure tali da sfruttare al meglio gli spazi sugli scaffali dei dettaglianti, e prodotte con colori accattivanti e con l'indicazione di ricette per la cottura in modo tale da richiamare l'attenzione della clientela. Per favorire il consumo di carboidrati furono intraprese importanti campagne pubblicitarie volte a educare il pub-

blico americano al consumo di maccheroni prodotti dalle aziende nazionali (Prezzolini, 1957, p. 89).

Sebbene la Prima guerra mondiale abbia consentito, in alcuni casi, alle imprese locali di sviluppare la propria capacità produttiva grazie alle commesse militari, negli anni '20 la produzione di paste alimentari in Abruzzo conobbe i primi segni di una crisi che sarebbe culminata nella successiva parentesi bellica. Alla ripresa delle attività nel primo dopoguerra i pastifici abruzzesi tentarono di riallacciare i contatti con i mercati di sbocco esteri. L'azienda De Cecco, che alla vigilia della guerra era stata trasformata in Società Anonima, negli anni 1920-21 era capace di una produzione di circa 300 quintali di pasta al giorno (Consorti et Al, 2016, pp. 51-52). Il mercato di sbocco americano assorbiva, però, meno di quanto avvenisse prima del conflitto, e in più negli anni '20 nuovi eventi condizionarono il mercato italiano delle materie prime.

In seguito all'avvento del Fascismo, infatti, l'imposizione governativa di metodi di lavorazione che riducessero gli scarti, e l'apprezzamento della lira sui mercati valutari internazionali determinarono un grave deterioramento della qualità della produzione, con il conseguente calo nel gradimento della pasta italiana all'estero. A questo bisognava aggiungere il rilancio del protezionismo granario, le forti oscillazioni dei prezzi delle materie prime¹¹, la contrazione della domanda nazionale e gli effetti delle politiche autarchiche (Chiapparino, 1998, p. 263). In questo contesto di per sé già estremamente difficile, la crisi del 1929 rese impossibile l'esportazione delle paste alimentari a prezzi remunerativi, determinando così il tracollo delle vendite di pasta italiana nel mondo¹². Il calo nelle esportazioni spinse le imprese a diversificare gli investimenti aziendali e a modificare la dislocazione geografica degli impianti. È questo il caso dell'azienda De Cecco che ampliò l'oggetto sociale aggiungendo all'attività principale anche la produzione e la vendita dell'energia elettrica e che, nel 1927, avviò la realizzazione di un nuovo impianto produttivo a Pescara. Quest'ultimo era caratterizzato dalla presenza di un moderno mulino nel quale l'azienda procedeva alla trasformazione delle materie prime che arrivavano in città con la ferrovia o attraverso il porto (Consorti et Al., 2016, p. 56). Riducendo i costi di trasporto e di molitura dei cereali, il pastificio contava di riuscire a fronteggiare la riduzione dei proventi per il calo delle vendite all'estero.

Negli anni '20 importanti avvenimenti interessarono anche i pastifici della famiglia Delfino. L'attività imprenditoriale fondata dal capostipite Nicola era stata trasformata nel 1923 in società anonima e nel 1931 aveva assunto la

11. Sulla politica granaria del regime si rimanda ad alcune testimonianze dell'epoca (Serpieri e Mortara, 1934, p. 226) e al volume di Segre (1984). Sugli ammassi del grano si veda il saggio di Vaquero Piñeiro (2015).

12. Tra i mercati più importanti per la pasta italiana, oltre agli Stati Uniti, si ricordano anche la Gran Bretagna e la Svizzera oltre, naturalmente, ai territori coloniali italiani (C.F.I., 1939, p. 560).

nuova ragione sociale di “Spiga – Società anonima Nicola Delfino e Figli” la cui amministrazione, alla fine degli anni '30, era affidata a Celestino e a Beniamino Delfino¹³. L'altro impianto di famiglia, il Pastificio Moderno Puritas costituito come società in accomandita, era stato affidato nel 1922, come si è già visto in precedenza, alla gestione di Angelo Delfino, il quale era rientrato a Pescara dopo un lungo periodo di lavoro negli Stati Uniti.

A metà degli anni '20 si assisteva ad una marcata differenziazione tra la produzione delle due imprese: la prima produceva pasta a marchio “Spiga”; la seconda produceva pasta a marchio Puritas. Ma la ventennale esperienza statunitense di Angelo Delfino si traduceva in un approccio più innovativo al mercato, anche attraverso il ricorso massiccio a campagne pubblicitarie che ebbero un discreto successo. Queste si avvalevano del contributo di artisti molto noti negli anni '20 e '30, e facevano ricorso a strumenti di marketing quali concorsi a premi, gadget personalizzati e ricettari. Inoltre, la Puritas avviò una pionieristica attività di produzione di sughi pronti in scatola e di pasta pronta, già condita con sugo e formaggio, confezionata in apposite scatole di banda stagnata¹⁴.

Le difficoltà di reperimento delle materie prime, le imposizioni governative, il drastico contingentamento di semilavorati e delle materie prime, il corporativismo e il sistema degli ammassi obbligatori limitarono ulteriormente lo sviluppo del settore, consegnando il controllo dell'industria molitoria ai produttori più influenti e alle loro associazioni (Chiapparino, 1998, p. 263; Vaquero Piñeiro, 2015). In questo stato di fatto si assistette ad un ridimensionamento dell'industria pastaria abruzzese e ad una riduzione nel numero delle imprese del comparto. Nel 1937 si registrava nella regione la presenza di 142 pastifici per un totale di 942 addetti, dei quali 716 erano operai. La distribuzione degli addetti è riportata nella *tab. 4*.

La distribuzione media di operai per singolo pastificio mostra come la provincia di Pescara, costituita nel 1927, potesse contare su impianti mediamente più grandi rispetto alle altre province abruzzesi. Questi ultimi dati confermano la presenza, a Pescara e nella provincia di Chieti, di aziende la cui produzione ora era indirizzata prevalentemente al rifornimento del mercato nazionale, a fronte di oltre un centinaio di piccoli pastifici artigianali i cui prodotti continuavano a rifornire il mercato locale e in particolare i grandi centri urbani (ISTAT, 1939).

13. Sul finire degli anni '20 e '30 la Società Anonima Spiga era in grado di produrre 80 quintali di pasta al giorno sfruttando motori elettrici da 70 cavalli (A.S.p.A. 1940, 1128). Sull'operato dei pastifici Puritas e Spiga si rimanda al saggio di P. Pierucci (2003, 450) e al volume di C. Felice (2008, p. 210).

14. Tra le trovate pubblicitarie di Angelo Delfino va annoverata anche la sponsorizzazione della missione compiuta nel 1928 dal dirigibile Italia che aveva compiuto la trasvolata del Polo Nord al comando del generale Umberto Nobile. Tra i viveri a bordo c'erano conserve di pasta pronta Puritas in speciali scatole ermetiche (Di Loreto, 2017, p. XV).

Tab. 4 – Pastifici operanti nelle aree abruzzesi e molisane nel 1937

Provincia	Esercizi	Addetti		Media operai per esercizio	Motori primari		Generatori di energia elettrica		Motori elettrici		Totale potenza installata
		Totali	Operai		n.	CV	n.	CV	n.	CV	
L'Aquila	21	124	95	4,52	2	25			169	308	333
Chieti	77	391	276	3,58	9	294	5	226	354	781	849
Pescara	28	363	311	11,11					251	583	583
Teramo	16	59	34	2,13	1	35	1	35	97	171	171
Campobasso	47	256	167	3,55	1	25	1	24	266	798	799

Fonte: ISTAT, 1939.

La crisi dell'industria pastaria nel Ventennio interessò, tuttavia, sia i piccoli pastifici che i grandi impianti. Dallo studio del fondo fallimenti del Tribunale di Chieti si può osservare come in questo periodo le difficoltà incontrate dai piccoli produttori di pasta fossero soprattutto legate alla transizione definitiva dagli impianti idraulici o azionati dalle maestranze, agli impianti alimentati a corrente elettrica¹⁵. I notevoli investimenti effettuati nell'acquisto di torchi, gramole ed essiccatoi non sempre consentivano agli imprenditori di conseguire sufficienti margini di profitto tali da permettere loro la prosecuzione della propria attività. A ciò bisogna aggiungere le difficoltà legate all'acquisto di energia elettrica in un contesto in cui le società elettro-commerciali locali potevano operare da monopoliste, imponendo prezzi e condizioni all'erogazione dei servizi elettrici, e infine le problematiche connesse all'acquisto dei cereali per le quali improvvise oscillazioni nei prezzi spesso determinavano gravi crisi di liquidità nei piccoli e medi impianti dell'industria pastaria locale.

Il crollo delle esportazioni e un mercato interno sempre più soggetto a grandi vincoli e restrizioni indussero alcuni importanti pastifici industriali abruzzesi a ridimensionare la propria attività e in alcuni casi a chiudere i battenti, come avvenne con il Pastificio moderno Puritas. Quest'ultimo, nonostante la popolarità raggiunta e le cospicue quote di mercato conquistate, tra 1937 e 1938 attraversò una grave crisi di liquidità dovuta all'ingente mole di investimenti, stimata intorno ai 7 milioni di lire, effettuata da Angelo Delfino, divenuto unico proprietario dell'impresa. Nonostante l'interessamento di imprenditori e di politici su scala locale e nazionale, non fu possibile reperire i finanziamenti per la prosecuzione dell'attività dell'impianto pescarese che

15. Si vedano, a titolo di esempio, i fallimenti della Società Mulini Elettrici di Pescara con annesso pastificio (Archivio di Stato di Chieti, *Tribunale civile e penale, Serie fallimenti*, b. 69, f. 14, a. 1927) e del Pastificio Di Mauro di Tollo (Archivio di Stato di Chieti, *Tribunale civile e penale, Serie fallimenti*, b. 84, f. 1, a. 1928).

chiuse i battenti licenziando i 300 operai che in esso lavoravano (Colapietra, 1981, p. 474).

La crisi a livello nazionale dell'industria della pasta conseguente alle scelte di politica economica del regime, si manifestò anche sulle imprese abruzzesi che attraversarono un periodo di grande difficoltà fino allo scoppio della Seconda guerra mondiale. Tra la fine del 1943 e i primi mesi del 1944 il fronte ristagnò a lungo nel territorio della regione determinando gravi danni alle infrastrutture di comunicazione e agli impianti industriali tra i quali vanno annoverati anche alcuni grandi pastifici.

6. Dalla ricostruzione alla legge 580/1967

L'occupazione tedesca produsse la devastazione di molta parte del tessuto industriale e produttivo della regione. In particolare, in provincia di Chieti, la sede del Pastificio De Cecco a Fara San Martino fu devastata dalle truppe di occupazione che asportarono i macchinari più evoluti dal punto di vista tecnico e le scorte di farina, e danneggiarono irrimediabilmente l'impianto che, all'indomani della guerra, dovette essere ricostruito pressoché totalmente. Proprio negli anni della guerra a Fara San Martino cominciò la sua attività un giovane artigiano, Giuseppe Cocco, forte dell'esperienza accumulata dal padre Domenico che lavorava come mastro pastaio nel vicino impianto dei De Cecco. Recuperando in paese gli antichi strumenti impiegati nella produzione della pasta che si erano salvati dalla devastazione nazista, Cocco avviò una nuova attività che divenne ben presto un importante pastificio artigianale. Negli stessi anni anche a Pescara si erano registrati danni ingenti alle vie di comunicazione per effetto della guerra, e i pastifici cittadini poterono riprendere la loro attività solo dopo il ripristino della linea ferroviaria.

I dati del Censimento industriale del 1951 mostrano che, rispetto al 1937, nelle province abruzzesi si era registrato un lieve decremento nel numero complessivo dei pastifici. Tali aziende si confrontavano allora con un mercato delle materie prime che non conosceva più le limitazioni del Ventennio, e si affacciavano su un mercato di sbocco dei prodotti finiti che presentava una domanda in crescita. I dati per le regioni Abruzzo e Molise descrivono una situazione sostanzialmente stabile nel numero degli addetti alla produzione di pasta. La flessione nel numero delle imprese rispetto al quadro del 1937 era stata sostanzialmente bilanciata da un incremento nel numero medio di addetti per singola azienda, che erano passati dai 4,67 addetti in media del 1937 ai 6,62 del 1951. Cominciavano così a manifestarsi i segni della necessità di procedere ad una ulteriore riorganizzazione del settore. L'Italia del boom economico mostrava una domanda crescente di prodotti industriali e, in questa situazione, i piccoli pastifici artigianali entrarono in crisi. Si avvantaggiarono, invece, dell'incremento della domanda i pastifici industriali che espansero la loro produzione assorbendo gran parte della do-

manda locale. Se, dunque, nel 1951 si assisteva ad una flessione nel numero complessivo di aziende impegnate nella produzione di pasta e in un incremento occupazionale nelle aziende superstiti, è nel corso degli anni '50 che si registrò il cambiamento più profondo nell'industria pastaria abruzzese.

I dati del 1961 mostrano come il numero dei pastifici nel territorio di Abruzzo e Molise si fosse quasi dimezzato, e come il numero medio degli addetti impegnati nella produzione in ciascun impianto abbia fatto registrare un incremento notevole passando da 6,62 a 10,61 unità. Nel mercato si era ridotto lo spazio per i piccoli pastifici e il quadro della produzione regionale era dominato dai grandi impianti industriali capaci di impiegare centinaia di dipendenti. Dei 96 impianti presenti nei territori di Abruzzo e Molise, 49 avevano la forma di un'impresa artigianale.

Si percepiva, tuttavia, sullo sfondo la necessità di perseguire un contenimento di costi tale da consentire alle grandi industrie di tornare a proiettarsi su un mercato globale, e ai pastifici di piccole e medie dimensioni di concentrarsi sulle esigenze del mercato locale soprattutto nelle aree territoriali più lontane dai pastifici industriali. Infatti, nelle aree industriali più sviluppate, i grandi pastifici avevano spesso anche degli spacci aziendali in cui vendevano pasta sfusa con la medesima qualità della pasta destinata ai mercati più lontani, ma ad un prezzo notevolmente inferiore a quello dei laboratori artigianali. In questo contesto gli artigiani riuscivano a collocare con successo il loro prodotto solo nelle aree più interne della regione, caratterizzate da una minore densità della popolazione, da un più forte legame con le tradizioni e da una maggiore resistenza al cambiamento in atto nelle abitudini alimentari nazionali.

Nel 1966 la monografia per la programmazione economica relativa all'Abruzzo descrive l'industria pastaria regionale affermando che la base territoriale di quest'ultima era collocata nelle province di Chieti, con impianti a Fara San Martino, Lanciano e Vasto, e nella provincia di Pescara (Barberi, 1966, 64). Tra gli impianti industriali di più grandi dimensioni nel territorio della Provincia di Chieti assumeva grande importanza quello della ditta De Cecco a Fara San Martino che, nel 1965, era stato ampliato per ospitare un nuovo mulino e nuove linee produttive. Nella provincia di Pescara, oltre al già menzionato impianto della De Cecco costruito nel capoluogo sul finire degli anni '20, operava ancora l'azienda Spiga dei fratelli Delfino.

All'ampliamento degli impianti esistenti e delle infrastrutture, concorrevano in quegli anni anche i finanziamenti erogati nell'ambito dell'Intervento straordinario per il Mezzogiorno che avevano creato le premesse per nuovi investimenti nel settore (Felice, 2003, 178, p. 208).

È con questa situazione di fondo che, nella seconda metà degli anni '60, l'industria pastaria nazionale andava incontro ad una rivoluzione che avrebbe modificato l'assetto e gli equilibri del settore: l'entrata in vigore della legge 580 del 1967, la "Disciplina per la lavorazione e commercio dei cereali, degli sfarinati, del pane e delle paste alimentari", che nel settore dell'industria pa-

staria è meglio nota come *Legge di purezza della pasta* rimasta in vigore fino al 2001 (Serventi e Sabban, 2004, p. 271)¹⁶. Le novità introdotte da questa norma erano diverse, senza entrare nel dettaglio ne richiamiamo le due più importanti: 1) la denominazione di “pasta di semola di grano duro” era accordata ai soli prodotti ottenuti con semola di grano duro e acqua oppure con semolato di grano duro e acqua (art. 28); 2) la pasta secca destinata al commercio non poteva essere venduta sfusa ma contenuta in confezioni originali chiuse e munite di sigillo (art. 35). Il divieto di impiegare farine diverse da quella di semola di grano duro poneva quindi definitivamente fine alla prassi di mescolare piccoli quantitativi di farina di grano tenero alla semola di grano duro nel processo di produzione della pasta. Molte aziende, infatti, al fine di contenere i costi ricorrevano a questo espediente che consentiva di contenere il prezzo del prodotto finito pur sacrificando la qualità del prodotto. Il passaggio relativo al divieto di vendere pasta sfusa e di impiegare confezioni dal peso predeterminato costrinse, inoltre, i produttori a dotarsi di una idonea strumentazione tecnica e quindi a sostenere ulteriori costi legati all’acquisto del cartone o del cellophane stampato con le indicazioni prescritte dalla medesima normativa. Gli effetti sul mercato di produzione della pasta furono molto importanti: a fare le spese di questa nuova norma erano stati soprattutto i pastifici di medie dimensioni, quelli cioè che avevano un numero di addetti superiore alle 5 unità e che si rivolgevano ad un circuito di distribuzione di ampiezza regionale o interregionale. Considerando che la norma entrò in vigore nei primi mesi del 1968, si può osservare come essa avesse già prodotto i suoi effetti nel 1971, quando un nuovo censimento industriale ci descrive la presenza in Abruzzo di 88 pastifici, dei quali 59 avevano una dimensione artigianale con una media di 3 o 4 addetti, e i rimanenti 29 producevano a livello industriale con una media di 22 dipendenti per singolo impianto.

La necessità di impiegare unicamente semola di grano duro aveva posto tutti i produttori sullo stesso piano per quanto atteneva all’impiego delle materie prime, e aveva elevato gli standard qualitativi del prodotto finale creando le premesse per una nuova stagione di crescita delle esportazioni di pasta italiana nel mondo. A livello locale la Legge 580 ha fatto selezione nella schiera dei produttori liberando quote di mercato a vantaggio della grande industria. Contemporaneamente, tuttavia, aveva dato origine ad un imprevisto incremento delle piccole o piccolissime imprese artigianali che erano di nuovo ritornate competitive puntando su una qualità maggiore rispetto alle imprese industriali. Con queste premesse, e grazie anche ai finanziamenti erogati dalla Cassa per il Mezzogiorno, fu fondato nel 1967 il pastificio Delverde, sorto anch’esso a Fara San Martino a poca distanza dalla prima sede della De Cecco. L’azienda era divenuta ben presto una realtà industriale di grande importanza sul mercato nazionale ed internazionale (Felice, 2003, p. 58; Felice,

16. La legge 580 del 1967 è rimasta in vigore per 34 anni ed è stata abrogata con il D.P.R. 187 del 2001.

2008, p. 390). Il momento felice per i pastifici industriali abruzzesi non era tuttavia destinato a durare.

Qualche anno più tardi la crisi energetica del 1973 dette un duro colpo all'industria pastaria italiana, erodendo i profitti dei produttori per l'effetto combinato del blocco dei prezzi dei prodotti di prima necessità¹⁷ e dell'aumento della quotazione del grano duro sul mercato internazionale (Serventi e Sabban, 2004, p. 259). Pochi vantaggi arrecò al comparto la decisione del governo di fornire ai produttori, attraverso l'AIMA¹⁸, una parte delle materie prime ad un prezzo più basso di quello di mercato.

7. L'affermazione della produzione artigianale (1971-2011)

A partire dagli anni '70 la progressiva industrializzazione del tessuto produttivo abruzzese e la sempre maggiore concentrazione della popolazione nei grandi centri urbani, crearono nuovi spazi di mercato per i piccoli pastifici artigianali che avevano una struttura snella e bassi costi fissi. Questi cominciarono ad operare sul mercato delle grandi città puntando molto di più sulla qualità e affiancando, talvolta, alla produzione nei laboratori artigianali anche efficaci sistemi di vendita ambulante.

All'inizio degli anni '80 si registravano in Abruzzo 132 pastifici in attività, con un incremento del 33% rispetto alle unità presenti nel territorio dieci anni prima; la maggior parte degli impianti era concentrata nelle province di Chieti e Pescara, mentre il numero di addetti tra il 1971 e il 1981 era rimasto pressoché stazionario, segno che le nuove attività produttive presentavano una dimensione prevalentemente di tipo artigianale.

Nel decennio tra il 1971 e il 1981, mentre a livello nazionale la crisi cominciava a farsi sentire in misura evidente coinvolgendo grandi gruppi industriali del settore agro-alimentare che dovettero far ricorso a capitali di provenienza estera, in Abruzzo i grandi pastifici rimanevano nelle mani di imprenditori locali. Sebbene a ritmi inferiori rispetto ai decenni precedenti, la produzione pastaria abruzzese continuava a crescere. In questo periodo alcune grandi aziende locali, per resistere ad una concorrenza sempre più agguerrita, avviarono la ristrutturazione e l'ampliamento dei loro impianti: nel 1985 la De Cecco aveva inaugurato un nuovo moderno impianto a Fara San Martino.

Qualche anno più tardi, però, le difficoltà del comparto alimentare cominciarono a coinvolgere anche i pastifici abruzzesi e in particolare la Spiga che, nel 1987, era stata acquistata dalla BSN-Danone nella cui orbita erano entrati già alcuni altri importanti gruppi italiani della pasta come Agnesi (Serventi e Sabban, 2004, p. 261). Fu proprio la Agnesi a rilevare formalmente nel 1994 il 100% del-

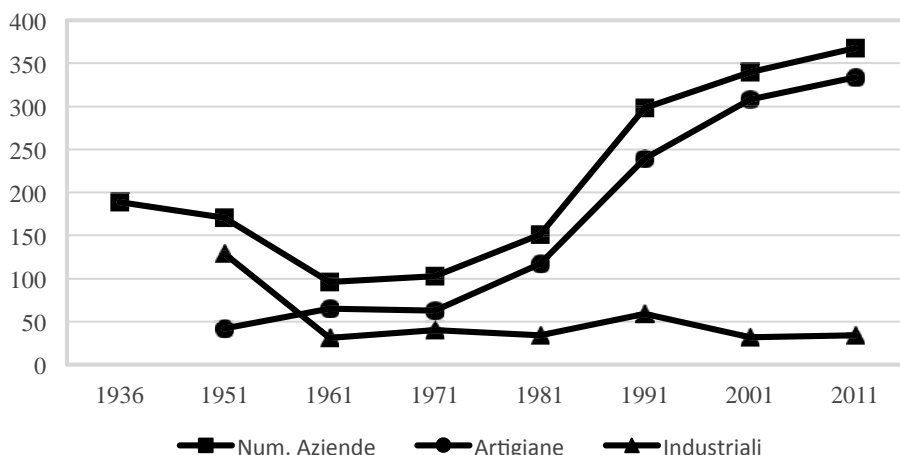
17. Il Decreto-legge 24 luglio 1973, n. 427 prevedeva espressamente il blocco dei prezzi delle paste alimentari al livello del listino prezzi del 16 luglio 1973.

18. Azienda di Stato per gli interventi nel mercato agricolo.

le azioni della Spiga che, negli ultimi anni, confezionava circa il 60% della propria produzione con il marchio ligure¹⁹. Negli stessi anni in cui il marchio Spiga cessava di esistere, la De Cecco ampliava ulteriormente la capacità produttiva dell'impianto di Fara San Martino e inaugurava nel 1997 un nuovo impianto nei pressi di Ortona, avviando alla chiusura il complesso produttivo di Pescara dopo circa 70 anni di attività. Mentre la De Cecco proseguiva nel suo trend di crescita sui mercati nazionali e internazionali, maggiori difficoltà incontrava invece la Delverde. Quest'ultima impresa si trovò tra il 2002 e il 2003 ad attraversare una grave crisi di liquidità che culminò nel fallimento nel febbraio 2005. Ma la reputazione della Delverde era solida e, dopo una fase di sviluppo e di rafforzamento strategico sul mercato nazionale e su alcuni importanti mercati europei e americani, la compagine aziendale ha promosso nel 2008 un aumento di capitale che ha visto l'ingresso nell'azionariato della multinazionale argentina Molinos Rio de la Plata. Quest'ultima è passata nell'arco di un biennio dal 35% al 99,5% del capitale sociale e ha mantenuto il controllo della Delverde per circa un decennio, cedendola nel 2019 alla multinazionale italiana Newlat Food.

Nel complesso i dati ricavati dai censimenti dell'industria per gli anni che vanno dal 1981 al 2011 mostrano un settore caratterizzato da un numero di grandi pastifici industriali pressoché costante nel tempo, a fronte di un quantitativo di pastifici artigiani che invece presenta un'ininterrotta tendenza all'aumento, particolarmente marcata nel ventennio che va dal 1981 al 2001 (*Graf. 1*). Il numero degli addetti nel settore pastario abruzzese mostrava invece una costante tendenza alla crescita, sia per quanto riguarda le industrie, sia per quanto riguarda i laboratori artigianali (*Graf. 2*).

Graf. 1 – Numero dei pastifici nelle province abruzzesi e molisane (1937-2011)



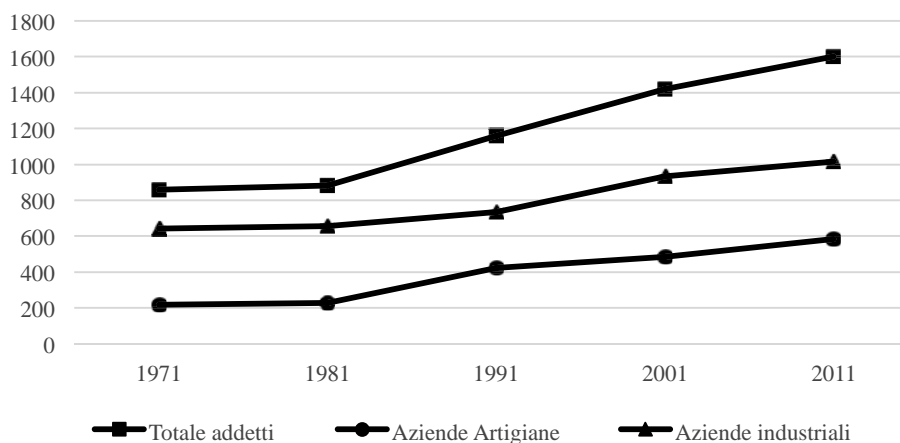
Fonte: dati tratti da ISTAT (1939, 1962-69, 1972-77, 1984-87, 1992-95, 2002-06, 2015).

19. Informazioni tratte dall'avviso presente nella Gazzetta Ufficiale, parte II, n. 184, del 08/08/1994, pp. 27-28.

Se si considera la media degli addetti per ciascuna impresa, si può osservare per i pastifici industriali il passaggio dai 22 addetti in media per azienda nel 1971, ai 48 addetti in media per azienda nel 2011. Diverso si presenta, invece, il trend per le aziende artigianali il cui numero medio di addetti ha risentito molto della congiuntura economica, con una diminuzione che ha fatto registrare il passaggio da una media di 9,76 unità per azienda del 1971, alle 6,68 unità del 1981 e alle 4,48 unità in media nel 1991, per poi invertire la tendenza nei decenni successivi, raggiungendo le 4,88 unità nel 2001 e le 5,07 unità nel 2011.

Dai dati si può percepire, anche per le aziende artigiane, l'esistenza di un processo di razionalizzazione della produzione che ha portato ad importanti risultati nel miglioramento della qualità del prodotto, nell'incremento della produttività e nell'ampliamento dei mercati di sbocco. Bisogna infatti osservare come il mercato dei primi anni 2000 abbia premiato la qualità con forti richiami al territorio e alla valorizzazione delle tradizioni (Iannone, 2017). In questo ambito la diffusione del commercio digitale ha favorito un incremento del volume di vendite e l'ampliamento della dimensione occupazionale degli impianti.

Graf. 2 – Numero degli addetti nei pastifici delle province abruzzesi (1971-2011)



Fonte: dati tratti da ISTAT (1972-77, 1984-87, 1992-95, 2002-06, 2015).

8. Conclusioni

La concomitanza di fattori produttivi ampiamente presenti nel territorio delle province abruzzesi ha determinato, sul finire dell'800, la nascita dell'industria pastaria locale che, nel corso del secolo successivo, è cresciuta fino a rappresentare una parte consistente del settore agro-alimentare regionale. Pur nell'alternarsi di fasi di espansione e di contrazione legate alla congiuntura

economica e all'andamento del mercato, il comparto della produzione di paste secche alimentari in Abruzzo ha trovato, sin dalla fine degli anni '60, un suo stabile assetto articolandosi in due segmenti: da un lato i grandi pastifici industriali naturalmente orientati alla competizione sui mercati nazionali ed internazionali, e dall'altro i piccoli laboratori artigianali che, sopravvissuti nel corso del XX secolo grazie allo sfruttamento di alcune nicchie di mercato, a partire dagli anni '90 sono tornati a farsi apprezzare anche al di fuori del territorio regionale.

Nell'ultimo ventennio, un rinnovato interesse del mercato nazionale ed internazionale per le produzioni tipiche e per la qualità artigianale ha favorito l'avvio di una nuova stagione di crescita e di espansione per i pastifici abruzzesi, che si è consolidata ulteriormente quando ai canali ordinari di vendita si è affiancato il commercio elettronico. Come in una sorta di movimento circolare il settore pastario, negli ultimi decenni, sembra aver riscoperto il suo legame con l'ambiente e le tradizioni e, puntando decisamente sull'alta qualità, è oggi uno dei settori più promettenti dell'economia regionale.

Bibliografia

- A.S.p.A. (1940). Associazione fra le Società italiane per Azioni, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*. Roma: Castaldi.
- Barberi B. (a cura di) (1966). *Abruzzi*. Milano: Giuffrè.
- Benegiamo M. (1993). *Le economie parallele. Pescara e la Valle del Pescara dal decollo al primato (1890-1940)*. In *EraPescara. Immagini di storia della Città*. Pescara: Pierre Congress, pp. 128-167.
- Bulgarelli Lukacs A. (2000). *Commercio e distribuzione (1861-1914)*. In C. Felice e M. Costantini (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi, vol. XV: L'Abruzzo*. Torino: Einaudi, pp. 495-553.
- C.F.I. (1939). Confederazione fascista degli industriali, *L'industria dell'Italia fascista*. Roma: Usila, 1939.
- C.I.I. (1874). Comitato per l'Inchiesta Industriale, *Atti del Comitato per l'Inchiesta Industriale*, Deposizioni scritte, cat. 1, vol. I, Roma, Stamperia Reale.
- Chiapparino F. (1998). *Tra polverizzazione e concentrazione. L'industria alimentare dall'Unità al periodo tra le due guerre*. In A. Capatti, A. De Bernardi, A. Varni, *Storia d'Italia. Annali, 13. L'Alimentazione*. Torino: Einaudi, pp. 205-268.
- Colapietra R. (1980). *Pescara 1860-1927*. Pescara: Costantini.
- Colapietra R. (1981). *Pescara 1927-1960*. Pescara: Costantini.
- Consorti A., D'Amico L. e Sargiacomo M. (2016). *Accounting and Management in the Pasta Industry. The De Cecco Case (1886-1955)*. In D'Amico L., Di Pietra R., Sargiacomo M., *Accounting and Food: Some Italian Experiences*. New York-London, Routledge, pp. 42-68.
- Corti P. (1998). *Emigrazione e consuetudini alimentari. L'esperienza di una catena migratoria*. In A. Capatti, A. De Bernardi, A. Varni, *Storia d'Italia. Annali, 13. L'Alimentazione*. Torino: Einaudi, pp. 681-719.
- Di Loreto A. (2017). *Dalla réclame alla pubblicità*. In A. Di Loreto (a cura di), *La réclame a Pescara*. Pescara: SIGRAF, pp. XI-XVII.

- Felice C. (2000). *Da "obliosa contrada a laboratorio per l'Europa". Industria e agricoltura dall'Unità ai nostri giorni*. In C. Felice e M. Costantini (a cura di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi*, vol. XV: L'Abruzzo. Torino: Einaudi, pp. 223-493.
- Felice C. (2008). *Il Mezzogiorno operoso. Storia dell'industria in Abruzzo*. Roma: Donzelli.
- Iannone B. (2017). *Gli intangibile quali fattori competitivi nel settore agro-alimentare. Dinamiche di sviluppo nel vitivinicolo e nel settore della pasta in Abruzzo*. In «Economia Aziendale Online», a. 8, n. 4, pp. 243-261.
- ISTAT (1939). Istituto centrale di statistica del Regno d'Italia, *Censimento industriale e commerciale 1937-1940, Vol. I, Industrie alimentari*, a. 1937. Parte I. Roma: IPS.
- ISTAT (1962-69). *4° Censimento generale dell'industria e del commercio, 16 ottobre 1961*. Roma: ISTAT.
- ISTAT (1972-77). *5° Censimento generale dell'industria e del commercio, 25 ottobre 1971*. Roma: ISTAT.
- ISTAT (1984-87). *6° Censimento generale dell'industria e del commercio, 26 ottobre 1981*. Roma: ISTAT.
- ISTAT (1992-95). *7° Censimento generale dell'industria e dei servizi, 21 ottobre 1991*. Roma: ISTAT.
- ISTAT (2002-06). *8° Censimento generale dell'industria e dei servizi, 22 ottobre 2001*. Roma: ISTAT.
- ISTAT (2015). *Atti del 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit, 31 dicembre 2011*. Roma: ISTAT.
- M.A.I.C. (1876). Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione di Statistica, *Censimento al 31.12.1871, Vol. 3, Popolazione classificata per professioni*. Roma: Stamperia Reale.
- M.A.I.C. (1884). Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della Statistica, *Censimento al 31.12.1881, Vol. 3, Popolazione classificata per professioni o condizioni*, Roma, Tip. Bodoniana.
- M.A.I.C. (1895). Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica, *Annali di statistica, Statistica industriale*, LIV. Roma: Bertero.
- M.A.I.C. (1904). Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica, *Censimento della popolazione del Regno d'Italia al 10 febbraio 1901*. Vol. III. Roma: Bertero.
- M.A.I.C. (1905). Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica, *Statistica industriale. Riassunto delle notizie sulle condizioni industriali del Regno*. Parte II. Roma: Bertero.
- M.A.I.C. (1914). Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, Direzione generale della statistica e del lavoro, *Censimento degli opifici e delle imprese industriali al 10 giugno 1911*. Voll. II e III. Roma: Bertero.
- Marongiu G. (2009). *La tassa sul macinato. Un nome vecchio per un'imposta nuova*. In «Rivista di Storia dell'Agricoltura», 49, 2, pp. 25-98.
- Paolini T. (1996). *L'industria abruzzese nell'Ottocento*. In E. Tiboni (a cura di), *L'Abruzzo nell'Ottocento*. Pescara: Ediz. Diars, pp. 73-92.
- Pierucci P. (2017). *Imprenditoria locale, capitale straniero e gruppi nazionali nell'industria elettrica abruzzese*. In P. Pierucci (a cura di), *Congiunture e dinamiche di una regione periferica. L'Abruzzo in età moderna e contemporanea*. Milano: FrancoAngeli, pp. 163-190.
- Pierucci P. (2003). *L'industria della pasta in Abruzzo tra Otto e Novecento*. In C. Barciela, A. Di Vittorio (eds.), *Las industrias agro-alimentarias in Italia y España durante los siglos XIX y XX*. Alicante: Univ. De Alicante, pp. 443-456.

- Pierucci P. (2007). *L'impresa familiare in Abruzzo. Il caso De Cecco*. In V. Ferrandino, E. De Simone, *L'impresa familiare nel Mezzogiorno continentale fra passato e presente*. Milano: FrancoAngeli, pp. 158-169.
- Prezzolini G. (1957). *Maccheroni & C*. Milano: Longanesi.
- Rovetta R. (1929). *Industria del pastificio o dei maccheroni*. Milano: Hoepli.
- Sabatini G. (1996). *Note sulla creazione del sistema ferroviario in un'area marginale: l'Abruzzo tra Ottocento e Novecento*. In «Abruzzo contemporaneo», 2, pp. 115-134.
- Segre L. (1984). *La «battaglia del grano». Depressione economica e politica cerealicola fascista*. Milano: CLESASV.
- Serpieri A., Mortara G. (1934). *Politica agraria fascista*. In «Annali di Economia», 9(2), 209-303.
- Serventi S., Sabban F. (2000). *La pasta. Storia e cultura di un cibo universale*. Roma-Bari, Laterza.
- Speroni M. (2014). *Giuseppe Ferrari e il dibattito parlamentare relativo alla tassa sul macinato*. In P. Maffei, G.M. Varanini (a cura di), *Honos alit artes. Studi per il settantesimo compleanno di Mario Ascheri*. Firenze: FUP, pp. 133-141.
- Vaquero Piñeiro M. (2015). *Rastrellare il grano: gli ammassi obbligatori in Italia dal fascismo al dopoguerra*. In «Società e storia», 148, 2, pp. 257-293.

Il Made in Italy in una bottiglia. Il fascino irresistibile dell'aceto balsamico (e del pelato in scatola)

Stefano Magagnoli*

1. L'Italia del pomodoro e del balsamico

L'Italia è il primo produttore europeo di pomodoro, con una quantità totale, tra prodotto fresco e lavorato, superiore alla somma di tutti i maggiori paesi del continente. L'uso della salsa di pomodoro con la pasta è diventato uno degli elementi caratteristici, forse stereotipati, della cucina italiana. L'essere strettamente riconducibile alla Dieta Mediterranea – di cui licopene e antiossidanti sono una componente essenziale – ha indubbiamente contribuito alla definitiva consacrazione mondiale dei derivati del pomodoro, processo iniziato peraltro molti decenni or sono¹, e dell'Italia come “patria” di un prodotto che è entrato di diritto nel novero degli ingredienti del “mangiare bene” all'italiana². Allo stesso modo, parlare oggi di aceto balsamico, significa parlare di un prodotto che è stato capace, in un arco di tempo peraltro limitato, di diffondersi a livello planetario³, entrando a far parte di innumerevoli “grammatiche gastronomiche”. Anche il balsamico, come il pelato e il concentrato di pomodoro, è divenuto in qualche modo un'espressione chiara

* Università degli Studi di Parma.

1. S. Magagnoli, *Dai campi alle officine. Origine e sviluppo del sistema agroindustriale di Parma*, in S. Magagnoli, Brunella Manotti, Marco Minardi e Roberto Spocci, *Così il lavoro redento alfin sarà... I lavoratori della terra nel Parmense: dalle leghe alla Cgil*, Parma, MUP Editore, 2005, pp. 221-265.

2. David Gentilcore, *Pomodoro! A History of the Tomato in Italy*, New York, Columbia University Press, 2010 (trad. it. *La purpurea meraviglia. Storia del pomodoro in Italia*, Milano, Garzanti, 2010).

3. S. Magagnoli, *Le vinaigre balsamique de Modène: un produit italien à la conquête du monde*, in corso di stampa presso Presses Universitaires François-Rabelais de Tour et Presses Universitaires de Rennes, Tours-Rennes; S. Magagnoli, *The construction of planetary taste. Balsamic vinegar of Modena in the age of globalization*, in Peter Atkins, Martin Bruegel, Sylvie Vabre (eds.), *Food History. A Feast of the Senses in Europe, 1750 to the Present*, London, Routledge, 2021, pp. 173-185.

e diretta dell'italianità in cucina. Simbolo di un “made in” di successo⁴, condimento à la page per ogni occasione importante, espressione di lusso a buon mercato, grazie a un prezzo di vendita degli aceti balsamici industriali alla portata di tutte le tasche⁵.

Sono due prodotti estremamente simili per la loro capacità di conquistare i consumatori di tutto il mondo, che credono così, mettendo questi due ingredienti sulle loro tavole, di essere ammessi al circolo esclusivo dell'*Italian Eating*. Si tratta, evidentemente, di due prodotti diversi per la reputazione che li accompagna e per i differenti segmenti di mercato in cui si collocano. Non marginale, nel determinare questa diversità, è la differenza di prezzo. Tuttavia, possiamo dire che sono due dei pilastri fondamentali del “made in Italy” agroalimentare. Presenti entrambi nel mercato globale, valgono da soli oltre due miliardi e mezzo di esportazioni, rappresentando due delle componenti più importanti dell'ampio ventaglio di alimenti intorno ai quali si è creata la percezione positiva della cucina italiana nel mondo.

L'industria dell'aceto balsamico è una delle più importanti dell'industria agroalimentare, con un giro d'affari elevato e in costante crescita, arrivato comunque a toccare, alla vigilia del primo lockdown dovuto alla pandemia di Covid-19 agli inizi del 2020, il valore di circa un miliardo di euro al consumo, con una quota record di esportazione per i prodotti alimentari italiani attestata intorno al 92% della produzione, e un mercato estero esteso ormai a 120 paesi. Il settore del pomodoro ha alle spalle una storia più lunga e ha raggiunto dimensioni molto ampie. Nel 2017 sono state trasformate 5,26 milioni di tonnellate di prodotto con un'ampissima gamma di derivati in scatola o tubetto. L'Italia del pomodoro non è solo il primo produttore europeo, ma anche il terzo a livello mondiale, dopo Stati Uniti e Cina, mentre, da sempre, è il primo al mondo per i derivati del pomodoro destinati al consumo finale.

Si tratta dunque di prodotti simbolo del “made in” italiano che, insieme ai grandi stilisti, alle automobili e alle motociclette di culto, rappresentano nel mondo il patrimonio immateriale dell'Italia del “ben vivere” e del “buon mangiare” (cui più di recente si sta collegando anche il “buon bere”). Balsamico e pelati sono diventati player globali in un mercato sempre più globale, alfiere di una folta schiera di prodotti agroalimentari ed enologici dall'elevata reputazione, molti dei quali protetti dalle denominazioni di origine (l'Italia con quasi 300 prodotti tutelati dai marchi europei è al primo posto in Europa davanti a Francia e Spagna), o in grado comunque, come mostra il caso dei vini Super Tuscan, di affermare chiaramente la propria indiscussa eccel-

4. S. Magagnoli, *The Revenge of the Avatar. Industrial Vinegars versus Traditional Balsamic Vinegar of Modena*, in Corinne Marache, Philippe Meyzie, Maude Villeret (eds.), *Des produits, entre déclin et renaissance (XVI^e-XXI^e siècle)*, Bruxelles, Peter Lang, 2018, pp. 129-145.

5. Alberto Grandi, S. Magagnoli, *Contrefaçon ou démocratisation du luxe? Les Avatars du Vinaigre Balsamique de Modène*, in Nadège Sougy (dir.), *Luxes et internationalisation (XVI^e-XIX^e siècles)*, Neuchâtel, Editions Alphil-Pressses Universitaires Suisses, 2013, pp. 231-247.

lenza. La diffusione della passata o della conserva di pomodoro nel mondo segue il ritmo dei grandi flussi migratori⁶, modificando il sistema dei colori, degli odori e dei sapori delle cucine dei paesi di approdo⁷, non mancando di divenire insieme a un piatto di pasta, preferibilmente uno spaghetti o un vermicello, un simbolo iconico dell'italianità alimentare⁸; soggetto immortalato in tante fotografie da turista o divenuto canone ricorrente nella cinematografia italiana⁹. L'aceto balsamico di Modena non può mancare sulle tavole di nessun ristorante, anche il più modesto, anche in quei paesi in cui l'idioma obbliga a coniugare il termine "aceto" in uno dei tanti derivati dal latino *vīnum ācre*.

Aceto balsamico e pomodori pelati, per lo straniero sono sinonimo di "mangiare bene", quindi all'italiana, ma anche di "mangiare sano", secondo i dettami della Dieta mediterranea. Al di là di ogni dubbio, e di qualsiasi obiezione sulla reale qualità dell'export alimentare italiano, essi sono una parte fondamentale del kit di "eleganza gastronomica" che non può mancare sulla tavola del vero gourmet. Parte di quegli ingredienti – insieme alla pasta, all'olio di oliva, al Parmigiano-Reggiano e al Prosciutto di Parma (o di San Daniele) – che permettono di elevare sopra la soglia della nutrizione le pietanze della propria cucina e che, da soli, valgono tutta la spesa e il tempo di un lungo Grand Tour della Penisola.

L'aceto balsamico in particolare, ogni giorno di più, è divenuto il simbolo del buon gusto e del lusso "made in Italy". Lo si può trovare nelle delikatesen sparse per il mondo; nei duty free degli scali aeroportuali accanto ai vini francesi e a tutti i marchi più importanti; su tutti i siti del commercio on-line, sia nelle sue versioni artigianali più costose, sia in quelle low cost, ma non per questo meno pregiate in termini di immagine e reputazione. L'aceto balsamico, inoltre, è un ingrediente immancabile di moltissime ricette dei top chefs mondiali. Su un filetto, in un'insalata, in un topping per dessert. Poco importa se la matrice di queste ricette sia sostanzialmente inventata. Ciò che necessita è la presenza di balsamico nel menu. Sia che si tratti della cena offerta da Barac Obama al presidente del consiglio Matteo Renzi nel 2015 o del Royal Wedding del principe Harry e di Megane del 2018 quando, tra le varie portate, troviamo un *Heritage tomato and basil tartare with balsamic*

6. Piero Bevilacqua, Andreina De Clementi, Emilio Franzina, *Storia dell'emigrazione italiana*, 2 voll., Roma, Donzelli, 2001.

7. Peppino Ortoleva, *La tradizione e l'abbondanza. Riflessioni sulla cucina degli italiani d'America*, in «Altretalia», n. 7, 1992.

8. Massimo Montanari, *Il mito delle origini. Breve storia degli spaghetti al pomodoro*, Roma-Bari, Laterza, 2019.

9. S. Magagnoli, *From Wartime Hunger to the 'Grande Bouffe'. The representation of food in Italian cinema since 1945*, in *Kino i kapital*, Al'manakh Tsentra issledovaniy ekonomicheskoy kul'tury Sankt-Peterburg, A.A. Pogrebnyaka, N.M. Savchenkovoy (Pod red.), Izd-vo Instituta Gaydara; Fakul'tet svobodnykh iskusstv i nauk SPbGU, 2019, pp. 221-240.

pearls, vale a dire le perle di balsamico introdotte sul mercato alcuni anni fa, fatte con mosto d'uva cotto, un po' di aceto balsamico industriale e addensanti.

Il successo del balsamico è dovuto indubbiamente alle qualità del prodotto, anche se non sono del tutto sufficienti. Alla base della sua capacità di divenire un prodotto globale, la cui reputazione si è espansa in modo capillare, troviamo anche il lavoro di molti chefs che sono stati capaci di adattare e trasformare una ben radicata tradizione gastronomica in una abitudine di consumo apprezzata e desiderata *all over the world*. In questo caso ci si riferisce all'esperienza dell'Osteria Francescana di Modena e del top chef Massimo Bottura, tre stelle Michelin e una reputazione diffusasi ormai a livello planetario. Bottura è riuscito a combinare nella sua cucina iper-creativa due elementi fondamentali: il profondo rispetto della tradizione culinaria contadina dell'Emilia-Romagna e l'ibridazione con altre grammatiche gastronomiche, specialmente francesi. Tutto ciò guardando alla cucina come la palestra della sperimentazione, dell'immaginazione e dell'innovazione. Cucina i cui piatti diventano opera d'arte e in cui i pilastri della gastronomia regionale – aceto balsamico, prosciutto di Parma e Parmigiano-Reggiano – diventano i protagonisti principali¹⁰.

2. L'inebriante aroma dell'aceto balsamico

L'industria dell'aceto balsamico, oggi, è una delle più importanti del “made in Italy” alimentare, con un giro d'affari elevato e in costante crescita. Nell'arco di poco tempo, si è assistito alla decisa concentrazione della produzione nelle mani di alcuni gruppi di dimensione medio-grande. La filiera del balsamico ha un valore alla produzione di poco meno di 400 milioni di euro, cifra che, al dettaglio, arriva a circa un miliardo di euro. Come s'è detto, il 92% della produzione prende la via dell'esportazione, vero e proprio record per il “made in Italy” agroalimentare. 120 sono i paesi destinatari, tra cui spiccano Stati Uniti, Francia e Germania, ma in cui figurano anche Svizzera (che ha il più alto consumo pro capite), Cina, India e Iran.

Il percorso che ha portato l'aceto balsamico a ottenere, nel 2000 e nel 2009, una doppia denominazione europea (la DOP per l'Aceto balsamico tradizionale di Modena, di matrice artigianale; l'IGP per l'aceto balsamico di Modena, prodotto per lo più con metodi industriali) è stato costellato da tensioni e fibrillazioni, che la stampa quotidiana ha periodicamente classificato come “guerre”. La posta in gioco era rappresentata, ovviamente, dalla possibilità di entrare in un mercato sempre più profittevole e in costante ascesa. Da una parte, i produttori locali insistevano per circoscrivere la produzione

10. Su Massimo Bottura si veda il docufilm Netflix *Chef's Table*, vol. 1, episodio 1, *Massimo Bottura*.

di aceti industriali alla sola provincia di Modena, mentre gli storici produttori “fuori zona” (la Ponti di Novara e la De Nigris di Afragola) insistevano perché il disciplinare dell’aceto balsamico IGP ricalcasse i primi regolamenti nazionali del 1965, che limitavano i vincoli alle sole tecniche produttive, ma non alla localizzazione territoriale della filiera, come era invece previsto, molto più comprensibilmente, per l’aceto tradizionale, insignito da una DOP che andava a ratificare la DOC nazionale ottenuta già nel 1986. La progressiva dilatazione del mercato del balsamico ha visto il progressivo incremento della presenza straniera nei capitali d’impresa, arrivando a controllare circa il 40-50% del fatturato. Tale presenza si concentra in particolare nel gruppo Acetum, controllato da ABF (Associated British Food), leader mondiale con circa il 30% del mercato e proprietaria di uno storico brand del tè come Twinings; nell’acetificio Carandini, controllato dal gruppo tedesco Pradelski; nell’acetificio Antichi Colli, dal 2011 entrato nell’orbita del colosso francese dei condimenti Charbonneaux Brabant e dall’acetificio Ortalli, controllato dalla spagnola Pont Family Holding Sociedad Limitada¹¹.

Il processo di penetrazione del capitale straniero nel settore dell’aceto balsamico ha coinvolto anche il consorzio dei produttori, importante istituzione di compensazione delle tensioni, elaborazione di strategie e di protezione del prodotto. Tre consiglieri del Consorzio, sul totale di nove, rappresentano infatti gruppi stranieri, anche se il dato più significativo riguarda il “peso specifico” di queste presenze. Se infatti è vero che il sistema di voto garantisce ai piccoli produttori di non essere completamente estromessi dalla possibilità di incidere sulla formazione delle decisioni, è altrettanto vero che il blocco dei produttori controllato dai gruppi esteri esprime la propria forza – e quindi la capacità di orientare le politiche consortili – ben oltre i semplici equilibri numerici esistenti nel consiglio. La presa d’atto di questo stato di cose – che è qualcosa di più profondo di un banale spostamento “tecnico” di capitali – sta probabilmente a base della scelta di Armando De Nigris, nel giugno 2017, di abbandonare il Consorzio, nel bel mezzo di un travaglio interno che aveva indotto alle dimissioni il presidente Stefano Berni.

De Nigris è, come dimensioni, la prima azienda produttrice di aceto balsamico di Modena IGP totalmente italiana, seguita da Ponti e Federzoni, e rappresenta un modello emblematico di *Family Factory*, giacché la *governance* dell’impresa è nelle mani della stessa famiglia sin dalla fondazione, avvenuta nel 1889. I timori enunciati sono chiari: «nulla possiamo contro operazioni finanziarie che seguono le logiche di un mercato dove i marchi del made in Italy fanno gola a tutti gli investitori, ma qui non stiamo cedendo un’azien-

11. Le nostre considerazioni sono basate sulla banca dati AIDA di Bureau Van Dijk, che contiene tutte le informazioni dell’ultimo decennio delle imprese italiane. Una descrizione più dettagliata dello strumento all’URL: https://www.bvdinfo.com/it-it/our-products/companyinformation/national-products/aida?gclid=Cj0KCQjw5J_mBRDVARIsAGqGLZDZ9CXI_NUhg285GDNcJhBxCXJsyQbzTLMmGrxImKEd9fe38O5QX6kaApmBwEALw_wcB.

da, stiamo lasciando agli stranieri l'anima del prodotto»¹². La preoccupazione sta nel possibile prevalere, a livello generale, degli interessi stranieri su quelli autoctoni, con il progressivo slittamento verso l'utilizzo di materie prime (i mosti soprattutto) non italiane, magari attraverso la revisione dello stesso disciplinare di produzione, che già oggi, comunque, non esclude la possibilità di utilizzare mosti prodotti al di fuori del territorio di imbottigliamento¹³.

La posta in gioco, in realtà, non riguarda solo il controllo di una o più imprese; il vero nodo della questione riguarda il controllo dello stesso Consorzio che ha la funzione di orientare, a monte della produzione, le scelte strategiche che avranno riflessi a valle. La differenza non è marginale e le preoccupazioni espresse dal maggiore gruppo italiano del Balsamico IGP appaiono assolutamente fondate. È del tutto evidente che un conto è il passaggio sotto controllo estero di un'impresa, un altro è non leggere con timore che l'istituzione deputata a tutelare, promuovere e valorizzare un prodotto di punta del "made in Italy", possa passare sotto controllo straniero. In uno ipotetico scenario in cui tutte le decisioni strategiche sulla produzione fossero prese da gruppi stranieri, sarebbe possibile considerare il radicamento territoriale delle lavorazioni (in realtà, del solo imbottigliamento) elemento sufficiente a giustificare l'etichetta (e la reputazione connessa) "made in Italy"?

Certamente, alla base del radicamento territoriale della produzione di aceti balsamici nell'area dell'antico Ducato Estense di Modena e Reggio Emilia, oltre ai suoli e al clima, cioè al *terroir*, vi sono, almeno per il momento, le materie prime, le skill, le routine, le esperienze e le tecniche accumulate nel tempo. Una miscela di elementi concreti, difficilmente riproducibili altrove, che concorrono a definire l'identità, non solo gustativa, di un determinato prodotto e che continuerebbe a caratterizzarlo anche nel caso di una "migrazione" del cervello decisionale della filiera. Ipotizzare, però, che tutta la fase di elaborazione di nuove strategie, così come di nuove sperimentazioni tecnologiche, possa avvenire all'estero pone alcuni interrogativi, non banali, sulla futura "italianità" dell'aceto balsamico IGP. Tutto ciò, pone peraltro una domanda tutt'altro che retorica: in un pianeta in cui le reti di scambio sono sempre più integrate e globalizzate, qual è e quale sarà il destino dei prodotti tipici territorialmente localizzati? È ipotizzabile, in un futuro nemmeno troppo remoto, il superamento dei legami con specifiche – e spesso

12. Serena Arbizzi, «De Nigris: "Sull'aceto Igp ora decidono gli stranieri"», *Gazzetta di Modena*, 13 settembre 2017

13. Al punto 4.5 del disciplinare di produzione si legge che «al fine di garantire che l'Aceto Balsamico di Modena acquisisca le caratteristiche di cui al punto 4.2 è necessario che il mosto sia ottenuto dai seguenti vitigni: Lambruschi, Sangiovese, Trebbiani, Albana, Ancellotta, Fortana, Montuni», ma l'unico vero richiamo alla territorialità del prodotto è quello del punto 4.2, che indica che «la produzione dell'«Aceto Balsamico di Modena» deve essere effettuata nel territorio amministrativo delle province di Modena e Reggio Emilia». *Regolamento (CE) N. 583/2009 della Commissione del 3 luglio 2009 recante iscrizione di una denominazione nel registro delle denominazioni d'origine protette e delle indicazioni geografiche protette [Aceto Balsamico di Modena (IGP)]*, in «Gazzetta ufficiale dell'Unione europea», 4 luglio 2009.

molto ristrette – aree territoriali? Si può ipotizzare che la sempre più marcata globalizzazione, che spinge verso il *métissage* di gusti, odori e colori, possa fare apparire superati i legami territoriali dei prodotti, mantenendone viva, solamente, l'identità simbolica?

Tale considerazione è tanto più vera quanto più si consideri che le denominazioni di origine non aggiungono valore solamente al prodotto finale, ma irradiano i propri benefici a monte e a valle. *A valle*, creando un alone di reputazione¹⁴ intorno all'area territoriale che “ospita” la denominazione di origine (il concetto di area territoriale comprende, quindi, tutte le attività economiche che vi vengono svolte); *a monte*, remunerando maggiormente le materie prime utilizzate per la produzione di prodotti a denominazione di origine, senza parlare dei vantaggi in termini di controllo dell'inquinamento e tutela paesaggistica¹⁵. Appare così evidente che una massiccia penetrazione di interessi radicati in sistemi economici di altri territori, potenzialmente o esplicitamente in competizione con l'area modenese¹⁶, costituisca una duplice sfida: per il controllo del mercato del “prodotto tipico”, ma anche per la vitalità del comparto agricolo a monte. La possibile “migrazione”, anche solo parziale, delle materie prime rischierebbe infatti d'impoverire l'intera area territoriale in cui è localizzata la filiera di fabbricazione degli aceti balsamici¹⁷. Una riduzione del suo coinvolgimento nelle fasi di lavorazione obbligherebbe l'economia locale a ripensare alla sua struttura, ad esempio ideando nuove modalità di allocazione delle uve e dei mosti. Al tempo stesso, si troverebbe però scippata di un patronimico territoriale divenuto appannaggio di gruppi imprenditoriali “esterni” al territorio di origine. A completare il circolo vizioso, vi è il fatto che il sistema delle denominazioni ha indotto i produttori agricoli a realizzare materie prime che rispondono a specifici standard di qualità: materie prime “particolari” per realizzare prodotti “particolari”. La delocalizzazione di queste lavorazioni porrebbe nuovi problemi in termini di qualità e genuinità dei prodotti agricoli – in questo caso i mosti –, i quali, non necessariamente rispetterebbero i medesimi standard qualitativi odierni. Non solo, “ricollocare” le produzioni locali – obbligate a uscire, anche se solo in parte dal sistema delle denominazioni – comporterebbe la perdita di quei “premi di prezzo” che permettono oggi di tutelare non solo

14. Sul tema della reputazione dei prodotti e delle aree territoriali, cfr. S. Magagnoli, Philippe Meyzie (dir.), *Réputation et marché. Produits, origines et marques: perspectives historiques*, in corso di stampa per i tipi di Presses Universitaires du Septentrion.

15. Filippo Arfini, *Le IG per lo sviluppo ambientale, economico e sociale del pianeta*, in «Consortium», n. 0, 2018.

16. Numerosi sono peraltro i casi in cui altri territori hanno rivendicano, e rivendicano, la possibilità di produrre “aceto balsamico di Modena”; cfr. Irene Canfora, *La tutela delle denominazioni di origine composte, tra termini divenuti generici, nomi comuni ed evocazione del prodotto: il caso dell'aceto balsamico*, in «Rivista di diritto agrario», vol. XCIX, n. 4, 2020, pp. 125-181.

17. Giovanni Belletti, Andrea Marescotti, *Costi e benefici delle denominazioni geografiche (DOP e IGP)*, in «Agriregionieuropa», a. 3, n. 8, marzo 2007.

i profitti dei produttori, ma anche la qualità e la sostenibilità dei territori. In definitiva due danni in uno: economico da un canto, territoriale, sociale e ambientale dall'altro.

Non è la prima guerra combattuta intorno all'aceto balsamico¹⁸. Dieci anni fa gli interessi in gioco erano però minori. Si dibatteva se gli aceti greci potessero o meno utilizzare la locuzione "aceto balsamico", ma il fronte dei produttori italiani era ben diversamente omogeneo e compatto. Oggi il rischio è di vedere delocalizzata la produzione di materia prima e le strategie produttive, sempre più orientate a diversificare e ampliare la gamma di prodotti balsamici, con danni incalcolabili per il settore agricolo che sta a monte e all'intera catena del valore.

Nelle *figure 1 e 2* è rappresentato il peso del capitale straniero e di quello italiano. L'area delle forme tiene conto del peso specifico del fatturato delle imprese.

Fig. 1 – Imprese controllate da gruppi stranieri. Bilanci 2017

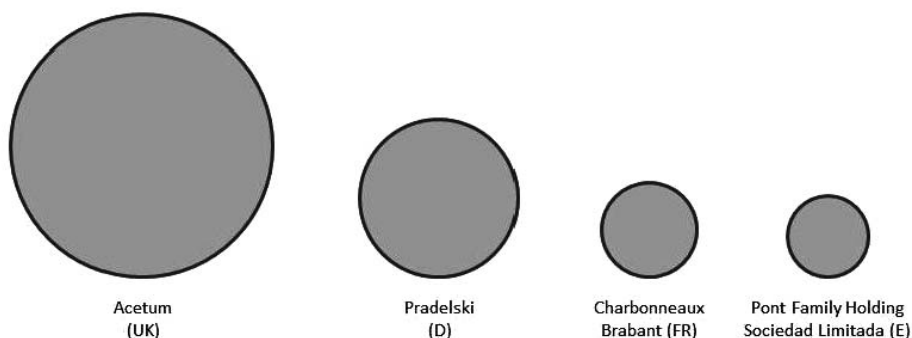
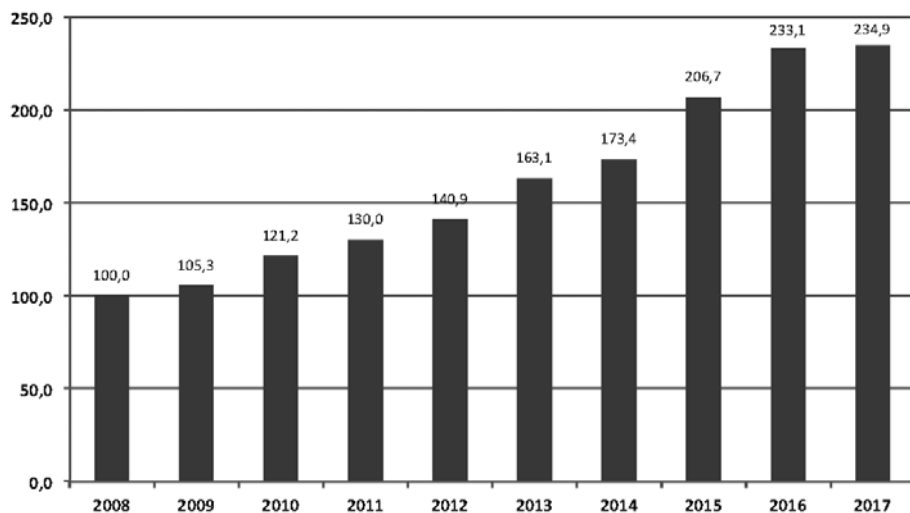


Fig. 2 – Imprese controllate da gruppi italiani. Bilanci 2017



18. La conflittualità nel settore degli aceti balsamici inizia già alla metà degli anni Novanta del secolo scorso, coinvolgendo sia il mondo dei prodotti artigianali che industriali. Alcune chiavi di lettura in S. Magagnoli, *L'invenzione 'industriale' della tradizione: il cartello dell'Aceto balsamico tradizionale di Modena*, in «Food and History», 2005, 1, pp. 225-263 mentre per una disamina più completa ed estesa sino ai giorni nostri si rinvia a S. Magagnoli, *Le vinaigre balsamique de Modène*, cit.

Fig. 3 – Aceto balsamico di Modena IGP. Volume d'affari. Numeri indice



La prima considerazione da fare riguarda la natura e la capacità competitiva delle forze in campo. Da una parte, troviamo gruppi stranieri che dalla concentrazione traggono la forza di muoversi con efficacia nello scacchiere economico internazionale, dando vita a strategie di diversificazione delle attività, tanto aggressive quanto efficaci. Dall'altra, imprese di una certa rilevanza, ma con una massa critica minore dei competitor stranieri. Oltre a De Negris e Monari Federzoni, player che puntano quasi esclusivamente sul balsamico, troviamo i gruppi Granarolo¹⁹, Cremonini²⁰ e Ponti²¹. L'impressione è che la concorrenza sia molto forte – com'è giusto che sia – anche tra i produttori italiani e che molto difficilmente sarà possibile ipotizzare l'avvio di processi di fusione tra gruppi di media entità, che vadano oltre quelli d'integrazione verticale che hanno interessato alcuni acetifici di

19. Granarolo S.p.A. è un gruppo alimentare italiano, fondato nel 1957 con sede a Bologna. Opera nel settore del latte fresco e lattiero-caseario (latte, yogurt, dessert, gelati, panna fresca e a lunga conservazione, formaggi freschi e stagionati e alimenti per l'infanzia a base di latte), pasta secca, aceto balsamico di Modena IGP e condimenti, salumi e alimenti vegetali. Nel 2017 faceva registrare 2.800 dipendenti, un fatturato di circa 1.300 milioni di euro e un utile di poco più di 10; <https://www.granarolo.it/>.

20. Il gruppo Cremonini, nato nel 1963 in provincia di Modena, è un importante punto di riferimento nel settore delle carni bovine e della ristorazione da viaggio. Attualmente, conta 18.500 dipendenti in tutto il mondo e un fatturato di circa 4.184 milioni di euro; <https://www.cremonini.com/it/gruppo>.

21. Ponti S.p.A. è un'azienda italiana produttrice di aceto di vino, Aceto Balsamico di Modena e altri prodotti agroalimentari fondata nel 1867 a Sizzano, in provincia di Novara. Nel 2017 contava circa 600 dipendenti, un fatturato di 106 milioni di euro e un utile di poco più di 4 milioni.

entità tuttavia trascurabile. In circa un trentennio, da quando l'aceto balsamico ha cominciato a essere un mercato profittevole, enfatizzando l'importanza degli investimenti in tecnologia e innovazione, metà della produzione è passata in mani straniere, a testimonianza di un processo che ha visto imprese e gruppi di investimento stranieri acquisire una parte importante del tessuto produttivo agro-alimentare nazionale. Solo nell'ultimo decennio, dall'ottenimento cioè dell'IGP, il volume d'affari è cresciuto di quasi due volte e mezzo (fig. 3).

3. La filiera del pomodoro

Come già si è osservato, il settore italiano del pomodoro ha dimensioni ampie: nel 2017 sono state trasformate 5,26 milioni di tonnellate di prodotto fresco, con un fatturato di oltre 3 miliardi di euro di cui circa il 60% generato dall'export. Primo produttore europeo, terzo al mondo dopo Stati Uniti e Cina, ma da molto tempo primo paese al mondo per i derivati del pomodoro destinati al consumo finale. Si tratta di risultati particolarmente rilevanti. Dal 1991 al 2020 le esportazioni sono passate da 402 a 1.905 milioni di euro, passando da 891 a 2.323 migliaia di tonnellate. La crescita della quantità è stata di 2,6 volte, mentre quella del valore 4,73 volte, a testimonianza di come il valore unitario del pomodoro "made in Italy" nel trentennio considerato sia cresciuto in modo considerevole. Conseguenza di una diversificazione dell'offerta – non solo pelati e conserva, ma anche prodotti di nicchia con un valore relativo superiore – come pure della crescita costante della reputazione del bene, percepito come prodotto veramente italiano (figg. 4 e 5). Nel campo di polpe e pelati l'Italia è il primo esportatore mondiale con una quota di oltre i $\frac{3}{4}$ del mercato, seguita da Spagna (6%) e USA (4%). Nel recente quinquennio 2012-2016 le esportazioni italiane sono aumentate del 12%, così come quelle statunitensi (11,3%), mentre quelle spagnole hanno subito una battuta di arresto (-18,9%). Per quanto concerne passate e concentrate l'Italia è sempre al primo posto nel ranking dei fornitori globali, con una quota del 26%, quasi allineata a quella cinese (25%), al terzo posto si collocano gli USA (12%). Le dinamiche del 2016, rispetto al 2012 indicano comunque un incremento delle esportazioni italiane (+18%) e di quelle statunitensi (+45,8%), a fronte di una flessione di quelle cinesi (-8,3%).

La vocazione all'esportazione è del resto una prerogativa che, sin dalle origini, ha caratterizzato il comparto del pomodoro. Già robusta prima della Grande Guerra, capace di espandere i propri orizzonti negli anni '20 e di non retrocedere eccessivamente dopo gli effetti deflazionistici di "Quota 90", che

Fig. 4 – Esportazioni mondiali, 1991-2020. Valori in milioni di euro

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi	206,44	217,84	290,04	299,75	327,48	315,13	344,79	405,56	432,33	396,92
200290-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico (escl. pomodori interi o in pezzi)	195,49	191,65	244,65	241,25	332,53	299,80	310,90	371,91	370,77	354,09
Totale milioni €	401,93	409,49	534,69	540,99	660,01	614,93	655,69	777,47	803,10	751,01
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi	416,58	465,91	477,84	449,92	433,64	456,72	533,33	643,17	686,75	724,98
200290-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico (escl. pomodori interi o in pezzi)	425,30	498,36	454,63	441,54	409,38	419,73	468,65	577,63	638,92	578,43
Totale milioni €	841,88	964,27	932,46	891,46	843,03	876,44	1.001,98	1.220,80	1.325,67	1.303,41
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi	727,16	777,53	829,06	881,44	889,83	872,35	897,58	947,79	1016,52	1115,15
200290-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico (escl. pomodori interi o in pezzi)	581,24	573,99	612,58	613,99	646,59	677,83	615,59	631,36	682,54	790,58
Totale milioni €	1.308,40	1.351,52	1.441,64	1.495,43	1.536,42	1.550,19	1.513,16	1.579,15	1.699,06	1.905,74

Fonte: Istat.

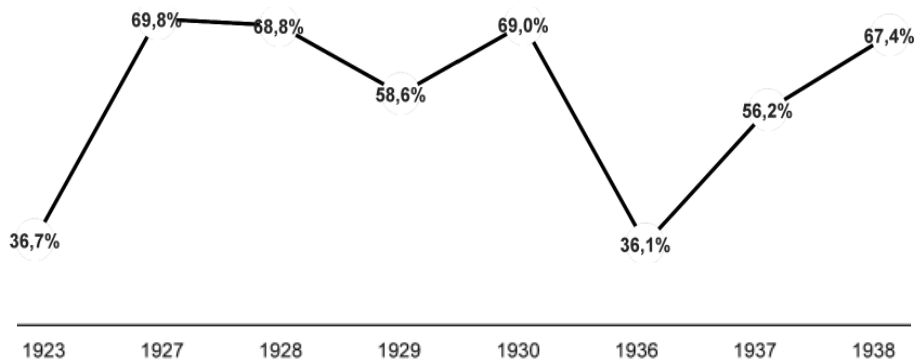
Fig. 5 – Esportazioni mondiali, 1991-2020. Valori in migliaia di tonnellate

200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi	592,79	623,42	710,06	680,02	723,01	692,43	797,14	777,58	837,28	848,56
200290-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico (escl. pomodori interi o in pezzi)	298,60	310,33	364,91	334,04	390,86	376,23	416,50	473,20	486,59	513,36
Totale migliaia di tonnellate	891,39	933,75	1.074,97	1.014,06	1.113,88	1.068,66	1.213,64	1.250,78	1.323,87	1.361,92
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi	895,35	935,66	818,80	839,86	856,67	920,57	990,98	979,80	943,49	1116,49
200290-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico (escl. pomodori interi o in pezzi)	612,61	661,88	595,01	596,06	592,60	631,43	659,31	663,63	644,62	670,68
Totale migliaia di tonnellate	1.507,97	1.597,54	1.413,81	1.435,92	1.449,27	1.552,00	1.650,29	1.643,43	1.588,11	1.787,17
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi	1165,18	1137,48	1200,13	1187,30	1224,87	1296,11	1330,60	1404,75	1455,79	1495,52
200290-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico (escl. pomodori interi o in pezzi)	703,05	653,71	689,30	651,36	654,77	726,96	686,06	707,82	760,73	828,11
Totale migliaia di tonnellate	1.868,23	1.791,19	1.889,43	1.838,66	1.879,64	2.023,08	2.016,65	2.112,57	2.216,52	2.323,63

Fonte: Istat.

penalizzano in genere le esportazioni italiane, ma non incidono significativamente sul mercato delle conserve, se non nel senso di promuovere prodotti meno costosi, come il pelato in scatola che affianca e supera in quantità la conserva concentrata (cfr. fig. 6).

Fig. 6 – Esportazioni nazionali di conserva di pomodoro, 1923-1938, % su totale



Fonte: Nostra elaborazione su dati tratti da Iacopo Pergreffi, *L'industria del pomodoro a Parma tra la fine dell'Ottocento e la Seconda guerra mondiale*, Reggio Emilia, Tecnograf, 1994, pp. 142, 144 e 191.

Com'è frequente nel caso di prodotti con elevata reputazione²², gli incentivi alla copia, o all'utilizzo improprio del nome da parte di concorrenti privi di scrupolo, sono molto elevati creando le condizioni per il manifestarsi di pratiche di concorrenza sleale. Al tempo stesso, però, vi è il rischio che comportamenti opportunistici si verifichino anche all'interno della stessa filiera produttiva, "miscelando" la materia prima italiana con quella proveniente da zone in cui i costi di produzione sono inferiori. Non è un mistero che su Alibaba, ad esempio, sia possibile acquistare grandi quantità di pomodoro concentrato cinese (come anche aceto balsamico dalla provenienza sospetta) a prezzi irraggiungibili per il prodotto "made in Italy". Agli inizi del 2021, solo per citare un recente caso di cronaca, i Carabinieri per la tutela agroalimentare e forestale di Livorno hanno sequestrato un ingente quantitativo di pomodoro trasformato negli stabilimenti della Petti, un'eccellenza della produzione italiana di pomodoro. Ciò che i militari dell'Arma si sono trovati di fronte è stata una vera e propria distopia per ogni purista del "made in". Nei magazzini dell'impresa, il cui vanto è l'utilizzo esclusivo di pomodoro toscano²³, sono state

22. Si vedano i saggi contenuti in Philippe Meyzie, S. Magagnoli (dir.), *Réputation et marché. Produits, origines et marques: perspectives historiques*, in corso di stampa per i tipi di Presses Universitaires du Septentrion.

23. <https://www.ilpomodoropetti.com/100-pomodoro-toscano/> (accesso 17 maggio 2021).

infatti rinvenute ingenti quantità di pomodoro estero venduto come italiano: “bottiglie, vasi di vetro, barattoli destinati anche alla vendita al dettaglio e che tutti i giorni troviamo sulla nostra tavola”. 3.500 tonnellate di conserve, anche in pacchi e brik già confezionate ed etichettate come “pomodoro 100% italiano” quando non addirittura “pomodoro 100% toscano”. Tutto ciò insieme a oltre 970 tonnellate di prodotto semilavorato e concentrato di pomodoro, molto probabilmente cinese, chiuso in fusti e bidoni. Complessivamente, 4.477 tonnellate di prodotto, per un valore commerciale di circa 3 milioni di euro²⁴.

Com'è stato del resto osservato²⁵, la pratica d'importare pomodoro concentrato dall'estero (e la Cina ha ormai raggiunto il primato di principale produttore mondiale in termini di quantità), rilavorarlo eventualmente miscelandolo al prodotto autoctono, inscatolarlo con l'uso legittimo del made in Italy ed esportarlo nel mercato africano (nel quale spopola il marchio del *pomodoro Gino*) è diventata pratica comune tra i produttori italiani. È vero che le conserve di pomodoro per il mercato domestico sono prodotti rigorosamente nazionali: i pomodori pelati, infatti, sono necessariamente freschi perché devono essere trasformati entro 24 ore dalla raccolta; così come la passata che, per legge, può essere realizzata solo con pomodoro fresco. Inoltre, a tutela ulteriore del consumatore, dal 2006, l'etichetta deve riportare l'origine della materia prima, specificando la regione o lo Stato in cui è avvenuta la coltivazione del pomodoro, tentando di ostacolare l'attività fraudolenta.

Secondo un'inchiesta realizzata da “il fatto alimentare” nel 2018, che prende spunto dalla pubblicazione dell'edizione italiana dell'inchiesta di Malet, l'invasione del mercato italiano da parte del pomodoro cinese è in realtà una vera e propria fake news, smentita dai riscontri oggettivi, presentati peraltro anche dalla trasmissione satirica *Striscia la notizia*²⁶. Infatti, se è vero che le importazioni di pomodoro concentrato sono comunque elevate (da circa 40 mila tonnellate del 1991 si è toccato il picco di 216 mila nel 2016; cfr. *fig. 7*), occorre tuttavia segnalare che le linee di prodotto realizzate con pomodoro di importazione²⁷ sono quasi totalmente esportate, dirette verso il mercato africano²⁸. Del resto, circa il 90% di queste importazioni

24. https://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/pomodoro-estero-spacciato-per-italiano-frode-sei-indagati-sequestrate-tonnellate-di-conserve-6a8aa76e-96b4-4dd0-a362-cb5590c96c20.html?refresh_ce (accesso 17 maggio 2021).

25. Jean-Baptiste Malet, *L'empire de l'or rouge. Enquête mondiale sur la tomate d'industrie*, Paris, Librairie Arthème Fayard, 2017 (trad. it. *Rosso Marcio*, Milano, Edizioni Piemme, 2017).

26. <https://www.liberoquotidiano.it/news/spettacoli/televisione/27104329/striscia-la-notizia-pomodoro-cinese-spacciato-per-italiano-gravi-conseguenze-salute.html> (consultato il 20 maggio 2021).

27. Importazioni 2017: 37% USA; 29% Spagna; 20% Cina; 10% Portogallo.

28. Roberto La Pira, *La bufala del pomodoro cinese in Italia*, in «il fatto alimentare», 23 gennaio 2018; <https://ilfattoalimentare.it/pomodoro-cinese-rosso-marcio.html> (consultato il 20 maggio 2021).

Fig. 7 – Importazioni mondiali, 1991-2020. Valori in migliaia di tonnellate

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
200210-Pomodori, preparati o conservati (ma non nell'aceto o acido acetico)										
Totale migliaia di tonnellate	42,78	64,40	64,79	64,30	105,58	89,85	106,00	107,00	83,01	80,13

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi										
Totale migliaia di tonnellate	110,62	164,46	206,95	195,74	142,58	135,09	181,88	187,94	184,28	178,99

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
200210-Pomodori, preparati o conservati ma non nell'aceto o acido acetico, interi o in pezzi										
Totale migliaia di tonnellate	213,77	167,11	155,69	177,59	180,07	212,24	170,20	197,26	142,18	151,13

Fonte: Istat.

avviene in regime di TPA (traffico di perfezionamento attivo²⁹), vale a dire di “temporanea importazione”. Il concentrato di pomodoro entra solo nel territorio nazionale solo a “scopo di perfezionamento” (lavorazione, trasformazione o riparazione) per poi essere successivamente riesportato verso paesi terzi extracomunitari. Quanto resta, allora, del pomodoro cinese in Italia? Veramente poco; non più di 4-5 tonnellate annue, più o meno tra l’1 e l’1,5% del totale di conserve di pomodoro prodotte in Italia.

Sgombrato il campo dai dubbi circa la provenienza della materia prima delle conserve di pomodoro presenti nel mercato domestico, rimane però un alone che rischia di “inquinare” la reputazione del prodotto italiano. Il fenomeno, ovviamente, è transnazionale, pressoché globale, come ricorda la già citata inchiesta di Malet, con grandi quantità di pomodori trasformati industrialmente, stoccati in barile, che circolano da un continente all’altro. Espressione di un capitalismo alimentare “globalizzato” che sfrutta sistematicamente i differenziali di costo (di raccolta, di confezionamento, ecc.) che esistono a livello globale e che diventano una delle poste in gioco della competizione: «Aujourd’hui, chaque sac de 25 kg sera payé 2,2 yuans – l’équivalent d’environ 30 centimes d’euro, soit un peu plus d’un centime le kilo de tomates ramassé»³⁰. Un centesimo di euro al chilogrammo: la vera unità di misura della competizione globale. Per l’Italia, si tratta di un business importante anche se dalle dimensioni ancora modeste, fenomeno che mette a valore la reputazione del “made in Italy”, rischiando però un vistoso effetto boomerang: la circolazione di notizie (vere e false) infatti potrebbe alimentare una “cattiva nomea” del pomodoro italiano nel medio periodo, determinando effetti negativi di entità maggiore dei profitti generati da questa industria di importazione-lavorazione-trasformazione.

Complessivamente, possiamo dire tuttavia che l’Italia svolge un ruolo di primaria importanza nella filiera dei trasformati del pomodoro mondiale. Due sono i bacini produttivi nazionali, quello del Nord e quello del Centro-Sud. Un dualismo che caratterizza da sempre il mercato italiano di produzione e che, semplificando, si concentra nei distretti produttivi di Sarno-San Marzano e Parma-Piacenza³¹. La produzione è divisa abbastanza equamente, anche se esiste una differente specializzazione dei due distretti: al Nord si producono

29. Sulla natura di questo regime introdotto per agevolare lo sviluppo dell’attività delle industrie di esportazione della Comunità Europea cfr. <https://www.adm.gov.it/portale/-/fi-introduzione> (consultato il 20 maggio 2021).

30. J.-B. Malet, *L’empire de l’or rouge*, cit., p. 14.

31. M. Giorgi, *La coltivazione e la lavorazione del pomodoro nella provincia di Parma dalla fine dell’800 alla Seconda guerra mondiale. Un contributo alla storia dell’industrializzazione nella provincia di Parma*, Università di Parma, Facoltà di Economia e Commercio, Tesi di laurea, a.a. 1984-85; Maura Palazzi, *Nascita di un’economia agro-industriale. Città e campagna a Parma dall’Unità agli anni Trenta*, in *Comunisti a Parma*, a cura di Fiorenzo Sicuri, Atti del convegno tenutosi a Parma il 7 novembre 1981, Grafiche STEP, Parma, 1986; Salvo Adorno, *Parmigiano e conserva di pomodoro. L’Associazione agraria di Parma tra produttori e trasformatori. 1900-1915*, in «Padania», 1987, n. 1; S. Magagnoli, *Dai campi alle officine*, cit.

prevalentemente concentrati (39,3%), polpe (35%), passate (27,3%), sughi pronti (1,7%); al Centro-Sud, invece, soprattutto pelati (44%), polpe, passate e pomodorini (48%) e concentrati (8%). Il “distretto” del Nord ha un maggiore livello di concentrazione rispetto al Sud, associando 21 aziende di trasformazione e 16 Organizzazioni di Produttori (OP), che rappresentano il 95% dei volumi prodotti e trasformati nell’area; il distretto del Sud, invece, associa ben 70 imprese di trasformazione che rappresentano il 95% del prodotto trasformato nell’area e 30 OP, che valgono l’89% del pomodoro coltivato. Anche la dimensione media aziendale registra una forte differenza tra le due aree del Paese: circa 5,5 ettari per azienda al Mezzogiorno contro 19 ettari al Nord.

Secondo il monitoraggio delle vendite al dettaglio Nielsen-Ismea, nel 2016, si è interrotto il trend negativo delle vendite retail che proseguiva ormai da un decennio. Rispetto al 2015, le vendite di prodotti a base di pomodoro sono rimaste per lo più stabili in volume e valore (rispettivamente +0,3% e -0,4%): all’interno del segmento, le performance migliori sono state segnate dai sughi pronti, che rappresentano il 26% dell’aggregato in valore (+5,1% sia in volume, sia in valore), dalle passate (+1,1% in valore e +3,1% in volume) e dai pomodorini (+0,9% in valore e +3,8% in volume). È proseguita, al contrario, la dinamica flessiva dei consumi di pelati (-10% in valore e -6,4% in volume) e polpe (-3,2% in valore e -3% in volume). Soffermandosi sui dati più recenti, relativi al periodo gennaio-aprile 2017, le dinamiche tendono a confermare l’inversione della tendenza negativa: nel complesso le vendite dei prodotti dell’aggregato sono salite dell’1,7% in volume e dell’1,1% in valore. Le dinamiche negative che riguardano pelati e polpe risultano circoscritte al valore e sono risultate più attenuate, -2,6% nel primo caso e -1,3% nel secondo; risultano per lo più stabili (-0,1%) i volumi venduti di pelati e in crescita (+1,5%) quelli delle polpe (fig. 8).

Fig. 8 – Prodotti a base di pomodoro, valori percentuali

Segmenti/ prodotto	Valore			Valore		
	Peso 2016	Var. 16/15	Var. gen.-apr. 17/16	Peso 2016	Var. 16/15	Var. gen.-apr. 17/16
Prodotti a base di pomodoro	100%	-0,4	1,1	100%	0,3	1,7
Altri prodotti, di cui:	27%	4,9	6,5	9%	5,1	6,3
- Sughi pronti UHT	26%	5,1	6,9	9%	5,1	6,5
Conservas di pomodoro	72%	-2,2	-0,7	91%	-0,1	1,3
- Passate	35%	1,1	0,3	52%	3,1	1,7
- Pelati	10%	-10,0	-2,6	13%	-6,4	-0,1
- Polpe	20%	-3,2	-1,3	22%	-3,0	1,5
- Pomodorini	3%	0,9	8,0	3%	3,8	5,3

Fonte: elaborazioni ISMEA su dati Nielsen Market track.

4. L'oro nero di Modena

Lo storytelling non è mai casuale, e soprattutto non si affida facilmente al caso e all'approssimazione. La sua necessità è di costruire storie, convincenti, e capaci di soddisfare i desideri del consumatore, il quale trae “soddisfazione non dal bene o dal servizio, ma dalla storia che lo accompagna”³². La storia, o i termini utilizzati per presentare e descrivere i prodotti. L'aceto balsamico di Modena diventa così per tutti l'“oro nero”, estremizzando il cromatismo di un prodotto che, più che nero, appare scurissimamente ambrato o, come recita il disciplinare, “bruno scuro, carico e lucente”³³. Un liquido vischioso, che si caratterizza per il colore scuro, tanto più scuro quanto più è invecchiato, i riflessi e le trasparenze.

Nella Genesi il nero è il colore primigenio, simbolo cromatico delle tenebre che tutto precedono e che solo il Verbo riesce a squarciare con la promessa della luce³⁴. Secondo Aristotele, il nero è il colore della terra, un tratto cromatico che diviene “fecondante” poiché associato al grembo naturale che tutto genera³⁵. Nero come l'oscurità, nera come la condizione che cela e nasconde; quali segreti custodisce l'oscuro liquido balsamico, vischioso e profumato? Nero e tempo; colore e invecchiamento: ecco le due coppie che definiscono l'aceto balsamico, le cui origini discendono dal fuoco della bollitura del mosto. Fuoco che dà la luce, scalda e addensa i mosti, plasmando il nero del caramello. Colore della notte e delle tenebre, delle viscere della terra e del mondo ctonio; colore della morte, anche³⁶. E se dunque il nero è il colore della notte, della morte, di tutte le emozioni negative e malefiche, i riflessi e le trasparenze del balsamico sono gli elementi che permettono alla luce di contrapporsi alle tenebre prendendo la forma dei riflessi di luce ambrata occultati tra le pieghe scure e vischiose degli aceti invecchiati. Riflessi di vita, che squarciano la tenebra del tempo racchiusa nella botte grande posta a capofila della batteria d'invecchiamento. Luce genitrice d'empatia tra prodotto e consumatore, nel grande gioco di provocazione del marketing³⁷. D'oro però brilla anche il pomodoro, per tutti l'“oro rosso” del caldo clima italiano.

32. Seth Godin, *Tutte le palle del marketing*, Milano, Sperling & Kupfer, 2006, p. 133 (ed. orig. *All Marketers Are Liars: The Power of Telling Authentic Stories in a Low-Trust World*, New York, Portfolio, 2005), cit. in Christian Salmon, *Storytelling. La fabbrica delle storie*, Roma, Fazi Editore, 2008, p. 32 (ed. orig. *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à former les esprits*, Paris, Éditions La Découverte, 2007).

33. *Disciplinare di produzione della denominazione di origine protetta «Aceto balsamico tradizionale di Modena»*, art. 6.

34. Michel Pastoureau, *Nero. Storia di un colore*, Milano, Ponte alle Grazie, 2016 (ed. orig. *Noir. Histoire d'une couleur*, Paris, Éditions du Seuil, 2008), ed. digitale, p. 17.

35. Ivi, pp. 19 ss.

36. Ivi, p. 28.

37. S. Magagnoli, *The construction of planetary taste. Balsamic vinegar of Modena in the age of globalization*, in Peter Atkins, Martin Bruegel, Sylvie Vabre (eds.), *Food History. A Feast of the Senses in Europe, 1750 to the Present*, London, Routledge, 2021, pp. 173-185.

Nell'ultimo quarto di secolo l'aceto balsamico è diventato uno dei prodotti tipici italiani più conosciuti nel mondo, con una distribuzione inferiore solo a quella di bibite "globalizzate" come la Coca-Cola o la Pepsi-Cola. Si trova ormai in tutti i supermercati del mondo e si può comprare in quasi tutti i siti di e-commerce³⁷. Questo successo distributivo su scala planetaria è stato reso possibile dall'esistenza di una gamma di prodotti estremamente segmentata.

Il caso dell'aceto balsamico è però un caso molto particolare in cui la tradizione si sposa perfettamente con l'innovazione e le invenzioni del marketing. Accanto all'aceto balsamico tradizionale, quello prodotto ancora con metodi artigianali, la cui variabile principale è rappresentata dal lungo tempo di affinamento, si trova infatti un'infinità di altri prodotti, di natura prevalentemente industriale, che, fatta eccezione per l'uso dell'aggettivo "tradizionale", utilizzano il nome "Aceto balsamico di Modena". La coesistenza di due denominazioni di origine (DOP e IGP) per prodotti sostanzialmente diversi, resi uguali solo dal nome, è indubbiamente un'anomalia nel panorama delle denominazioni di origine europee. Si tratta di un caso di "concorrenza" interna al medesimo prodotto, che produce confusione informativa nel consumatore, che ha difficoltà a comprendere le reali differenze tra i prodotti. Dal punto di vista funzionale, però, l'aver attribuito una denominazione all'intera gamma di balsamici ha garantito che gli elementi immateriali di reputazione (il fascino della tradizione) potessero essere acquisiti da tutti i prodotti che appartengono alla categoria degli "aceti balsamici", agevolando in questo modo la crescita di un mercato che ha raggiunto fatturati ormai ragguardevoli³⁸.

Attualmente, gli aceti balsamici di Modena si dividono in due categorie: da una parte l'Aceto balsamico tradizionale di Modena (ABTM), realizzato in piccole quantità (circa 7-8.000 litri/anno); dall'altra l'Aceto balsamico di Modena (ABM), prodotto di natura industriale, la cui produzione annuale sfiora i 100 milioni di litri; 12-13.000 volte di più. Due differenti ordini di grandezza. Il prodotto artigianale, l'ABTM, ha un unico metodo di produzione: il mosto viene bollito subendo una riduzione del volume del circa il 30% per poi essere messo a "stagionare" in una batteria di botti di dimensioni decrescenti, replicando in questo modo le tecniche di invecchiamento di alcuni vini, come ad esempio lo Xères. Ogni anno il prodotto viene travasato di botte in botte, dalla più grande alla più piccola, da cui si estraggono, una volta raggiunta la maturazione, piccole quantità di aceto balsamico. A monte, per compensare il consumo e l'evaporazione, la botte più grande

37. Si veda, ad esempio per i primi, Amazon, eBay, Alibaba, Taobao; per i secondi, gourmet.com; The gift of oil; Gaucho Gourmet; Fine Food Specialist, ecc.

38. S. Magagnoli, *Eating Tradition. Typical Products, Distinction and the Myth of Memory*, in Michelle Mart, Daniel J. Philippon (eds.), *Consuming the World: Eating and Drinking in Culture, History and Environment*, in Special issue di *Global Environment – A Journal of Transdisciplinary History*, 2018, 11-1, pp. 154-172.

viene rabboccata con mosto cotto. La messa a punto di questo sistema, che prevede invecchiamenti minimi di 12 e 25 anni (rispettivamente *affinato* ed *extra-vecchio*), viene compiuta nella seconda metà del XIX secolo, a dispetto di uno storytelling del prodotto che si richiama invece a tradizioni millenarie. In precedenza, infatti, l'usanza di bollire e invecchiare il mosto era estremamente diffusa nelle campagne padane e nel modenese in particolare, anche se le tecniche di invecchiamento non erano codificate ed erano così lasciate alla discrezione dei singoli. A onor del vero, prima della diffusione delle conoscenze scientifiche sui processi di acetificazione, prima cioè che le conoscenze di Louis Paster divenissero patrimonio comune, la tecnologia aveva un ruolo limitato e a prevalere erano di norma i suggerimenti di qualche esperto che basava il proprio *savoir-faire* sulle conoscenze e sulle pratiche tradizionali.

La vera anomalia dell'aceto balsamico, se mai, è rappresentata dalla coesistenza di due denominazioni che, al consumatore medio, specie se straniero, devono apparire estremamente simili. Simili come i prodotti, estremamente diversi per le qualità organolettiche e per le tecniche di produzione, ma resi quasi uguali dal marketing che è riuscito a attribuire agli aceti industriali la reputazione di "prodotti tipici", legati in modo indissolubile al proprio territorio e alle tecniche tradizionali che si trasmettono da secoli di generazione in generazione. Tali ambiguità generano confusione nei consumatori meno esperti, incapaci di cogliere le sottili differenze sostanziali che vengono appiattite da disciplinari sul packaging che penalizzano il prodotto tipico (i cui segni grafici sono quasi sostanzialmente immutabili) a favore degli aceti industriali IGP, che possono essere invece confezionati lasciando molta maggiore libertà inventiva ai product designer. Occorre osservare che si tratta di un'anomalia unica, tenendo conto peraltro che le due denominazioni (DOP per il balsamico tradizionale; IGP per il balsamico di Modena) sono state concesse in tempi molto ravvicinati – nel 2000 la prima, nel 2009 la seconda – con un percorso complicato ed estremamente conflittuale³⁹.

L'aceto balsamico odierno è il frutto di una lenta evoluzione di tecniche e tradizioni locali che *ab immemorabili* (come si legge nei documenti antichi) erano diffuse nel territorio di Modena, utilizzando e trasformando le materie prime disponibili. La pratica di realizzare aceto è diffusa in tutto il mondo. A Modena, però, pare che già tra il XVI e il XVII secolo si fossero diffuse tecniche particolari che avevano contribuito a far crescere la reputazione degli aceti modenesi. La caratteristica principale che dava sostanza a questa repu-

39. Notizie parziali sulla "guerra del balsamico" in S. Magagnoli, *L'invenzione 'industriale' della tradizione: il cartello dell'Aceto balsamico tradizionale di Modena*, in *Food and History*, 2005, 1, pp. 225-263. Per una ricostruzione più dettagliata e organica dell'aspra conflittualità maturata nel corso dei processi di ottenimento delle denominazioni di origine europee rimando a S. Magagnoli, *Le vinaigre balsamique de Modène*, cit.

tazione era rappresentata dal fatto che gli aceti di Modena erano invecchiati. Una tecnica messa a punto *by trial and error*, dato che le conoscenze scientifiche sull'acetificazione erano ancora imprecise, che permetteva ai prodotti di acquisire profumi e sapori molto particolari. Quali fossero i tempi di invecchiamento e le tecniche utilizzate è difficile dirlo con precisione. Sappiamo, da alcune tracce documentarie, che nel corso dell'Ottocento uno dei problemi principali – nel campo enologico, come pure in quello degli aceti – è di riuscire a invecchiare i prodotti, considerata la naturale tendenza di vini e aceti ad aumentare progressivamente il tasso di acidità. Si tratta di problemi che, prima dell'avvento delle moderne conoscenze chimiche, venivano affrontati in modo empirico, attraverso l'osservazione e la sperimentazione.

Per scrivere di aceto balsamico bisogna comprendere anche la sua storia. Una storia lunga, difficilmente sintetizzabile in poche pagine, in cui si miscelano gli elementi basati su fonti e documenti con le tessere di un racconto invece leggendario, creato e utilizzato per il marketing del prodotto. Del pedigree millenario degli aceti balsamici, infatti, molto si è scritto, generando la convinzione che sin dall'antichità la disponibilità di aceti balsamici fosse sostanzialmente la medesima di quella odierna. In qualche caso, la comprensibile semplificazione comunicativa necessaria a conferire tipicità al prodotto ha finito per prendere la mano agli stessi soggetti che hanno concorso a costruire questo schema di lettura. Tutto comprensibile, sia chiaro, e tutto altrettanto spiegabile con la logica di chi cercava di difendere e preservare un prodotto della tradizione dalla sempre più agguerrita concorrenza industriale. Ripercorrere la storia del balsamico vuol dire, dunque, penetrare in un territorio in cui realtà e leggenda convivono, fondendosi l'una nell'altra. E non potrebbe essere diversamente, considerata la natura del prodotto, che per tanti secoli ha lasciato pochissime tracce di sé, attraversando in silenzio i lunghi corridoi della storia. Come tutti i prodotti di lusso destinati al consumo di una ristretta cerchia aristocratico-borghese, la cui produzione avveniva al di fuori delle regole e del controllo delle corporazioni di arti e mestieri, circostanza che ci priva della conoscenza degli standard qualitativi e delle tecniche produttive.

Prima delle trasformazioni del XIX secolo, gli aceti balsamici (usiamo il plurale proprio perché prima dell'Ottocento non esiste standardizzazione) sono un prodotto di lusso, destinato al consumo di pochissimi, senza contatti col mercato e le cui tecniche di lavorazione sono lasciate all'assoluta discrezionalità dei singoli. Questo è il profilo del balsamico nell'Ancien Régime quando ancora non esiste un prodotto univoco – con caratteristiche di base semplici, ma precise – ma solo un insieme di pratiche e abitudini di trasformazione delle materie prime ancora in attesa di codificazione; di una ricetta che, per quanto pionieristica e incompleta, sia in grado di assegnargli un'identità precisa. Le tracce documentarie rimangono peraltro scarse e ambigue sino al XIX secolo, quando si registra invece un'inversione di tendenza. È infatti nel corso dell'Ottocento che le carte d'archivio iniziano a riflettere l'e-

sistenza di un prodotto che si sta avvicinando alle dinamiche del consumo, la cui produzione diviene perciò sempre più *market-oriented*. È solo in questo periodo che hanno luogo le prime codifiche delle tecniche di fabbricazione del balsamico. Segnale inequivocabile della “nascita” del prodotto. O meglio dell’inizio della fase in cui l’aceto balsamico acquista una propria specifica identità grazie appunto alla definizione di standard produttivi. Difatti, non esiste un prodotto senza ricetta. Né può esistere una cucina o una tradizione gastronomica senza i ricettari, che altro non sono che raccolte di ricette⁴⁰.

Un ruolo importante nella costruzione del mercato è rappresentato dalle Esposizioni Universali⁴¹, nelle quali il balsamico inizia a essere presentato. Ovviamente, usare l’Expo per iniziare a costruire il mercato di sbocco significa pensare a un prodotto realizzabile in grandi quantità e in tempi brevi. Avendo probabilmente già in tasca una soluzione produttiva. Com’è normale che sia in una fase in cui il mercato si apre, le tecniche di realizzazione dell’Aceto balsamico si moltiplicano e danno vita a prodotti con lo stesso nome, ma molti diversi tra loro. In realtà, però, dopo quest’importante inizio, che vede la comparsa di produttori ancora oggi sul mercato, come Giuseppe Giusti e Monari e Federzoni, il settore dell’aceto balsamico entra in un cono d’ombra.

Alla fine della Seconda guerra mondiale, il mercato del balsamico non ha ancora preso forma compiuta. La stampa cittadina ne parla anzi come di un’industria che, pur avendo raggiunto un certo sviluppo nel passato, procurando agiatezza economica ai produttori, si è però incanalata in un percorso carsico e di cui, nel 1948, se ne sono perse ormai le tracce. «L’esportazione ed il commercio estero di questi aceti illustri» – precisa il quotidiano modenese – «sono oggi di poco conto, mentre, in tempo passato, gli stessi furono richiesti dalla Svizzera, dalla Francia e molti nostri emigranti, tornati in patria, prima di ripartire per l’America, si provvedevano di una o due bottiglie del raro condimento»⁴². Sembra di leggere la cronaca dell’anno zero del balsamico. Al di là di ogni considerazione, una cosa, però, sembra certa. L’aceto balsamico “alla modenese”, sino a questo momento, non è mai stato è un prodotto commerciale. Tutt’al più lo si trova nelle cantine private per usi personali: qualche dono di rappresentanza oppure ad amici fidati; forse qualche commercio minuto, ma di piccolo cabotaggio territoriale. In ogni caso, al di fuori di qualsiasi prescrizione che miri a standardizzarne gusto e tecniche di produzione. Complessivamente, si può anche dire che gli aceti disponibili sono di modesta qualità, tenuto conto che, per compensare l’e-

40. Su questo tema si veda Agnese Portincasa, *Scrivere di gusto. Una storia della cucina italiana attraverso i ricettari*, Bologna, Pendragon, 2016.

41. S. Magagnoli, *La globalizzazione del gusto. Esposizioni universali e prodotti alimentari*, in «Ricerche Storiche», XLV, 1-2, 2015, pp. 41-49.

42. A. Vallisnieri, *Profumo di aceto balsamico sotto la Ghirlandina*, in «Gazzetta di Modena», 31 maggio 1948.

vaporazione, «gli danno da bere i vini di scarto della cantina e della mensa e fa una vita grama»⁴³.

Sicuramente, agli albori degli anni '50 gli aceti balsamici, nell'ipotesi più ottimistica, ricoprivano un ruolo marginale nel sistema economico locale. Molto probabilmente, erano solo una traccia incerta di una memoria lontana. Ricordo di una lavorazione del passato, con pochi indizi documentari, presente nelle cantine di qualche "amatore", forse di quelli stessi che, nel 1967, avrebbero dato vita alla Consorteria dell'aceto balsamico di Spilamberto. In ogni caso, niente che potesse far presagire una presenza significativa nel mercato, nemmeno in quello ristretto della provincia modenese, tantomeno in ambito internazionale.

Tra la fine degli anni '60 e l'inizio degli anni '70 si diffonde nel Modenese la volontà di "recuperare" un prodotto (l'Aceto balsamico tradizionale) che si ritiene ormai perduto, comunque minacciato dal prepotente sviluppo industriale della provincia, che ha messo a dura prova il paesaggio agrario, ha consumato il *terroir* e ha cambiato in modo irreversibile il rapporto tra città e campagna. Probabilmente, la volontà di preservare identità e tradizioni locali minacciate dai cambiamenti del boom economico ha un ruolo importante nello spingere in questa direzione⁴⁴. È un importante momento di svolta sia per l'aceto balsamico sia per gli stili di vita delle campagne emiliane. Gli effetti del boom economico hanno ormai raggiunto anche le zone più distanti dai processi di sviluppo e modernizzazione.

L'azione delle istituzioni locali è intervenuta in profondità per ridurre il *gap* tra città e campagna, con la produzione massiccia di servizi e infrastrutture. Lo sviluppo industriale e la sua grande fame di terreni per edificare capannoni e magazzini ha consumato la risorsa territoriale in modo forse eccessivo, imponendo ripensamenti alle politiche urbanistiche di comuni e province. Da una parte, la Consorteria dell'Aceto balsamico tradizionale rimette al centro di un possibile scenario economico l'aceto balsamico. Consorteria, mai esistita prima, ma che, nel 1967, si costituisce sulla falsariga delle Corporazioni medievali diventando una componente importante dell'invenzione della tradizione del balsamico. Facendo ricorso a documenti che risalgono, via via, alle presunte radici medievali del prodotto si costruisce la genealogia del prodotto. Dall'altra, l'alterazione del rapporto tra città e campagna procede a passi da gigante, portando ricchezza anche nei comuni più esterni rispetto ai capoluoghi, ma scaricando sulle aree rurali crescenti costi ambientali.

La vera e propria svolta, che morde in profondità le campagne di Modena e Reggio Emilia, ove le norme stabiliscono che possano essere realizzati gli aceti balsamici, si registra alla fine del secondo millennio. È negli anni a cavallo tra XX e XXI secolo, infatti, che si compie una vera e propria trasfor-

43. *Ibidem*.

44. S. Magagnoli, *L'invenzione 'industriale' della tradizione*, cit.

mazione copernicana. La prepotente impennata della domanda di balsamico è la forza propulsiva che spinge alla coniazione di una nuova denominazione di origine – Indicazione Geografica Protetta⁴⁵ – che, a sua volta, diventerà un efficace moltiplicatore della domanda, cresciuta anche grazie alla diffusione del balsamico nelle ricette degli chef come pure in quelle pubblicate su riviste dal grande seguito come *La cucina italiana*.

La notevolissima crescita del settore del balsamico, il cui valore al dettaglio è ormai attestato intorno al miliardo di euro, si accompagna ad altri due processi di prima grandezza. Balsamica è ormai diventata la campagna modenese, ove sono spuntate decine di insegne di “acetaie della tradizione”, con vendita diretta al pubblico e visite guidate con degustazione. Ma Balsamico è anche il nome di un bed&breakfast di Spilamberto, sede della Consorteria, ad uso e consumo dei tanti turisti stranieri impegnati nel turismo eno-meccanico-gastronomico⁴⁶.

Campagna che appare balsamica non solo ai visitatori attratti dai sapori agro-dolci degli aceti e dal retrogusto ferroso dei musei Ferrari, ma anche agli occhi dell'autore di queste note, che studia e frequenta quelle terre da più di un quarto di secolo. Nel tempo, anonimi casali di campagna si sono tinti di intonaci sgargianti e insegne grandi come campi da calcio sono state issate sui tetti, per segnalare ai viaggiatori lontani la vicinanza di una nuova, ma antichissima, acetaia. Questo brulichio di insegne ha ridisegnato il volto delle campagne, sempre più simile alla serie senza fine di cantine vinicole che punteggiano le Langhe, la Franciacorta o i dintorni di Stellenbosch in Sud Africa. Percorrendo il serpeggiante reticolo di strade della campagna modenese, ormai totalmente modernizzata, ci si addentra nelle sinuosità che accarezzano gli antichi confini dei fondi agricoli, con nomi che evocano remoti orizzonti toponomastici. Tra antiche dimore nobiliari, torrioni e cinte murarie del passato feudale, case del popolo testimoni e complici di una militanza politica che ha marcato a fuoco le identità di quelle genti, si mimetizzano schiere di acetaie del balsamico, abbracciate ai bed and breakfast autoproclamatisi difensori integerrimi della tipicità e della tradizione. Anche il navigatore, qualche volta, cade in errore, forse a causa dell'eccessiva concentrazione di aceto nell'aria, che si posa sui sensori del GPS dopo avere ricoperto gli abiti e i capelli dei passanti.

Questo repentino cambiamento del *landscape* delle campagne ha però coinciso con un'altra tendenza, meno visibile, ma non meno importante: la progressiva penetrazione del capitale straniero tra i produttori di aceto balsa-

45. La label IGP viene approvata nel 2009 al termine di lunghi contenziosi tra produttori e istituzioni nazionali ed europee; *Le vinaigre balsamique de Modène*, cit.

46. Il kit del turista straniero che si avventura nel Modenese prevede infatti la visita ai due musei Ferrari, la degustazione di un po' di vino lambrusco e di aceto balsamico (magari con la visita al museo del balsamico di Spilamberto) e una sosta all'Osteria Franciscana di Massimo Bottura.

mico IGP. Una penetrazione iniziata nel primo decennio di questo millennio che ha cambiato l'organizzazione della produzione, modificando gli equilibri proprietari. Si potrebbe osservare che, parlando di prodotti alimentari italiani, non si tratta di una novità ragguardevole. Certamente, però, induce a riflettere sul fatto che uno dei prodotti fondamentali del "made in Italy", uno dei propulsori dell'identità gastronomica nazionale, sia divenuto un *asset* importante nelle mani degli investitori stranieri. Il fatto che molti marchi italiani del *Food* siano stati rilevati da grandi imprese straniere conferma una tendenza già vista in altri settori, e cioè l'incapacità di fare impresa globale, di creare "vere multinazionali in grado di competere negli enormi mercati mondiali"⁴⁷. Eppure, una domanda appare d'obbligo: tale situazione rappresenta una minaccia per l'economia del territorio? O invece si possono ipotizzare, grazie alle innovazioni gestionali e di marketing introdotte e all'afflusso di rilevanti quantità di capitali stranieri, miglioramenti economici per il sistema economico locale?

5. Dall'oro nero all'oro rosso: l'insostenibile leggerezza del pelato in scatola

Tradotto in scatolette, un miliardo e mezzo di esportazioni di pomodoro rappresentano una massa rossa di proporzioni inquietanti che si riversa nel mercato internazionale. Una testimonianza chiara, però, di come l'uso del pomodoro in scatola (nelle sue varie conformazioni: pelati, pezzettoni, polpa, concentrati, ecc.) abbia conquistato il mercato mondiale. Nel tempo, il consumo di salse di pomodoro con la pasta è diventato un elemento simbolico dell'*Italian way of Eating*, come del resto i benefici per la salute apportati dal pomodoro fanno parte degli elementi di base della Dieta mediterranea⁴⁸. Non c'è dubbio, dunque, nell'affermare che l'uso di pomodoro è strettamente legato, sin dalle origini, al consumo di pasta e pizza; in una parola all'Italia, vera o rappresentata che fosse⁴⁹.

La diffusione della coltivazione del pomodoro nel Nord Italia avviene a cavallo tra l'Otto e Novecento, a dispetto dei molti dubbi che vengono espressi sugli aspetti climatici. Nel 1901, Giovanni Bonsignori, agronomo e sacerdote, scrive che «la coltivazione del pomodoro, sebbene possibile in tutte le regioni italiane, avviene con maggior successo nelle zone soleggiate».

47. Ampelio Bucci, *Il Made in Italy nell'alimentazione*, in A. Bucci, Vanni Codeluppi, Mauro Ferraresi, *Il Made in Italy. Natura, settori e problemi*, a cura di Simona Ironico, Roma, Carocci, 2011, p. 67.

48. Elisabetta Moro, *La dieta mediterranea. Mito e storia di uno stile di vita*, Bologna, il Mulino, 2014.

49. M. Montanari, *Il mito delle origini*, cit.; Franco La Cecla, *La pasta e la pizza*, Bologna, il Mulino, 1998.

te piuttosto che in quelle infestate dalla nebbia e dal gelo»⁵⁰. A dispetto di ogni valutazione pessimistica, una delle aree “soleggiate” sarebbe diventata la provincia di Parma. L’area era, ed è, molto famosa per il Parmigiano-Reggiano, il Prosciutto di Parma e, più in generale, per un’ampia gamma di salumi. Meno noto è il suo ruolo nella coltivazione e trasformazione del pomodoro, attività che deve molto all’azione di Carlo Rognoni. Proprietario terriero e professore di agronomia, Rognoni decise di cimentarsi nella sperimentazione della coltivazione del pomodoro dopo il crollo del prezzo dei grani negli anni ’80 dell’800. Grazie poi anche all’azione di Antonio Bizzozero (direttore della locale Cattedra ambulante di agricoltura), si riuscì ad aver ragione delle resistenze dei coltivatori, che ritenevano il pomodoro non adatto al clima della Pianura Padana. Gli studi di Rognoni iniziarono con l’utilizzo del pomodoro nei processi di rotazione al frumento, registrando immediatamente grandi successi e dando avvio, come s’è detto, a un comparto produttivo molto importante, che col tempo diviene di forte stimolo allo sviluppo del settore dell’imballaggio e delle macchine per la trasformazione del prodotto.

Nel 1940, alla vigilia della Seconda guerra mondiale, la prima migrazione di massa di milioni di italiani poteva dirsi terminata, ma essa aveva contribuito – in modo considerevole – al consolidamento di quella che ancora oggi è una delle industrie italiane più prospere: la coltivazione e la trasformazione dei prodotti di pomodoro. Non solo. Il cibo italiano aveva già conquistato un ruolo importante nella geografia mondiale dei sapori, acquisendo una popolarità crescente. Nel 1940 Remigio Baldoni, professore di agronomia all’Università di Bologna e Cavaliere del lavoro, scriveva che

la salsa di pomodoro è uno dei condimenti più tipici della cucina italiana; dà colore e aroma caratteristici a molti dei piatti tradizionali. Gli italiani obbligati a vivere lontani dalla propria patria, in ogni parte del mondo tentano di ricreare l’armonia dei gusti dei propri piatti semplici ma gustosi. E più di ogni altra cosa, non possono certamente rinunciare a un tradizionale piatto di maccheroni al pomodoro. Queste abitudini hanno sostenuto la crescita della domanda di conserve di pomodoro e, di conseguenza, delle esportazioni dall’Italia. Formaggio, pasta e pomodoro sono i prodotti tipici dell’export italiano verso i luoghi di destinazione dell’emigrazione italiana nel mondo, finendo col tempo per conquistare anche il palato dei non italiani⁵¹.

Gli emigrati italiani soffrono nella diaspora numerose mancanze. Nostalgia della casa, degli affetti, come pure del cibo di famiglia. Il pomodoro è ovviamente uno degli alimenti di questa sofferenza. Si hanno dunque notizie che nello stato del Wisconsin i migranti italiani iniziarono a trasformare in conserva e a seccare il pomodoro locale. Nelle tante Little Italy del continente nordamericano divenne così frequente imbattersi, nella stagione giusta,

50. Giovanni Bonsignori, *La coltivazione del pomodoro*, Brescia, Queriniana, 1901.

51. R. Baldoni, *Il pomodoro industriale e da tavola*, Roma, Ramo editoriale degli agricoltori, 1940, cit. in D. Gentilcore, *Pomodoro!*, cit., p. 99.

in tanti fuochi improvvisati impegnati a “fare” la conserva o la passata. Impregnando di rosso i prati e modificando l’architettura degli odori con l’acre sentore emesso dalla bollitura delle solanacee⁵².

My mother put up her own tomatoes and that was a chore we had to help with. She had a big galvanized tub down in the basement and she used to put a nice clean cloth over it. Then she had a strainer which was like a flat tray with raised sides and holes in it. We would squeeze the tomatoes on that so all the skins and seeds would remain on top and all the good stuff would come out on the bottom. Then she would pour into this big cloth and all the water would drain out; then we would scoop that and put that in bottles. We weren’t allowed to touch anything while doing this – if you had an itch you had to use your elbow⁵³.

È un primo step di quel processo di adattamento del sistema produttivo e distributivo delle comunità di accoglienza, sottoposte nel tempo a pressioni rilevanti determinate all’aumento della domanda di prodotti italiani, non necessariamente importati dall’Italia. In realtà, nel caso delle conserve di pomodoro, il peso del prodotto italiano continua a rimanere elevato, sia perché sono derrate relativamente economiche che possono sopportare senza difficoltà i costi aggiuntivi del trasporto, sia perché l’arrivo delle latte di conserva dalla propria patria rende tangibile la filiera emozionale dei sentimenti. La scatola di pelati, dunque, non ha solo valore per il suo contenuto, ma anche per ciò che rappresenta in termini di “veicolo emozionale”. Nei primi tre decenni del XX secolo, la maggioranza della produzione di conserve veniva esportata, con una tendenza costante al rialzo. Dal 1905 al 1929 la quantità di conserva o passata esportata passa infatti da 11.473 tonnellate a 150.698, tredici volte tanto in 25 anni. Le esportazioni di conserve di pomodoro si dirigono verso i paesi nei quali maggiore è la presenza italiana: Stati Uniti, Argentina, Brasile e Francia. Gli Stati Uniti, da soli, arrivano ad assorbire quasi la metà dell’intera produzione nazionale (46,5%), mentre l’Argentina – la cui immigrazione è prevalentemente dal Nord – si ferma all’8,4%⁵⁴.

La grande diffusione degli alimenti in scatola (vegetali, carni, pesci) corrisponde alla rapida diffusione dell’industria conserviera, che può peraltro giovare del contributo della ricerca tecnologica e genetica. Perfezionamento delle tecniche di appertizzazione, ricerca sui materiali (banda stagnata) e molte altre innovazioni caratterizzano un settore che, nel corso del XX secolo, conosce una crescita estremamente robusta, intercettando le necessità di cibi facilmente conservabili (e trasportabili) che provengono sia dagli eserciti sia da una società dei consumi che, specie dopo la Seconda guerra

52. D. Gentilcore, *Pomodoro!*, cit., pp. 107-109; P. Ortoleva, *La tradizione e l’abbondanza*, cit.

53. D. Gentilcore, *Pomodoro!*, cit., pp. 108.

54. Ivi, pp. 109-110.

mondiale, valorizzerà i cibi inscatolati come emblema di una rinnovata modernità alimentare.

La dialettica tra i distretti del pomodoro del Sud e quelli del Nord si riflette anche sulle diverse specie di pomodoro. Quelle più grandi allevate nell'Italia settentrionale si prestano bene a essere trasformate in conserva, mentre quelle più piccole a forma di uovo del Meridione meglio si adattano alla produzione di pomodori pelati. Il prevalere di questa seconda produzione determina anche un primo assestamento nelle gerarchie produttive italiane, che incornicia la storia di nuove ibridazioni di specie, che cambiano il gusto e la consistenza della materia prima⁵⁵. Nel corso degli anni '20 la tendenza commerciale diventa chiarissima: vi è una netta riduzione delle esportazioni delle conserve concentrate di pomodoro sostituite dai pelati in scatola, prodotto più economico del primo. In questo modo, c'è un temporaneo slittamento del comparto produttivo di Parma a favore di quello di San Marzano.

Non è secondario sottolineare come questo cambiamento sia determinato anche dalla volontà di soddisfare la domanda dei paesi anglosassoni in cui viene maggiormente apprezzato il gusto del pomodoro pelato piuttosto che quello delle conserve concentrate. La varietà di pomodoro che rese tutto questo possibile fu l'incrocio tra il "Re Umberto" il "Fiaschetto", da cui ebbe vita il "San Marzano" (prende il nome dal paese in cui fu coltivato per la prima volta), che, in pochi anni, sarebbe divenuta la specie più coltivata in Italia⁵⁶. Non sarà mai sottolineata a sufficienza l'importanza avuta dalla diffusione dell'opera di Pellegrino Artusi⁵⁷, le cui ricette contribuiscono in modo significativo alla diffusione del consumo di pomodoro in Italia, nel quadro di lenta omogeneizzazione dei costumi alimentari.

L'abbinamento di pasta e conserva di pomodoro diede un contributo assai rilevante alla diffusione dei ristoranti italiani in America, o meglio dei ristoranti, e in seguito della cucina, italo-americani. Pasta e conserva erano prodotti "poveri" e a buon mercato, e in questo modo permisero di dare vita a una ristorazione dal costo estremamente abbordabile. Ristoranti che nascono all'insegna dell'ibridazione dei gusti e dei sapori, proprio come ibrida era la lingua parlata nei quartieri d'immigrazione italiana, dove vengono aperti i primi locali di cucina italo-americana e che costruiscono la propria identità su pasta e pomodoro, sui due ingredienti simbolo dell'italianità nella diaspora⁵⁸. Ristoranti economici che propongono una cucina tutto sommato volgare e per stomaci forti, ma che hanno l'innegabile vantaggio di servire porzioni abbondanti per tutte le tasche, non solo per quelle degli italiani, contribuendo a costruire l'immaginario del cibo italiano, di quell'Italia immaginata nel

55. Ferruccio Zago, *La coltivazione industriale del pomodoro*, Casale, F.lli Ottavi, 1913.

56. D. Gentilcore, *Pomodoro!*, cit., pp. 114.

57. *La scienza in cucina e l'arte di mangiare bene*, Firenze, Salvatore Landi, 1891.

58. Aliza S. Wong, *Authenticity all'italiana: Food Discourses, Diasporas, and the Limits of Cuisine in Contemporary Italy*, in «Representing Italy through Food», edited by Peter Naccarato, Zachary Nowak, and Elgin K. Eckert, London, Bloomsbury Academic, 2017.

controluce del fiasco impagliato, della pasta al sugo e dell'immane to-
vagliato a scacchi bianco e rosso. Un immaginario perfetto rappresentato
da Vincenzo Campora, nato a Napoli nel 1889 ed emigrato a New York nel
1914, nella poesia *Spaghetti House* del 1935, in cui viene celebrato lo spa-
ghetto della diaspora.

Tell me, sir, would you like it, al dente?
Tomato sauce and parmesan cheese
all-Italian, you know, even the pan
the basil, the chef, the help...
But here, at my place, friend and servant
of every Italian and all good tradition
you will find the culinary art of the Homeland
where every flower smells and with what an aroma!

Uno spaghetti al pomodoro, con basilico e parmigiano. Uno spaghetti al
dente, come al dente è ogni cosa che profuma di cucina italiana⁵⁹. Il suo suc-
cesso comincia molto prima dell'affermarsi nel mondo del mito della “dolce
vita”, che pure ha un ruolo importante, insieme alla cinematografia italiana
del boom economico, nel diffondere l'immagine del “bel vivere” e del “buon
mangiare”⁶⁰. È in particolare durante il Proibizionismo che l'*Italian Food* co-
nosce un grande successo. Considerato che era legale produrre vino solo per
“consumi domestici”, gli Americani riuscivano a trovare vino prodotto più o
meno legalmente dagli italiani in qualche *speakeasy* clandestino, accompa-
gnato – ovviamente – da un piatto di spaghetti con la salsa di pomodoro e le
immane *meatballs*. Da non dimenticare, per il successo della cucina ita-
liana negli Stati Uniti, e dunque della pasta e del pomodoro, il ruolo avuto da
Ettore Boiardi, cuoco originario di Piacenza che apre il suo primo ristorante
a Cleveland in Ohio nel 1926. Boiardi trasforma presto la grafia del proprio
nome in Boyardee – in questo modo anche gli Americani l'avrebbero pro-
nunciato in modo quasi corretto – e dà avvio alla produzione di spaghetti in
scatola, conditi con salsa di pomodoro e formaggio grattugiato, una prepara-
zione che lo fa diventare star televisiva⁶¹ e, ancora oggi, a distanza di quasi un
secolo, rappresenta un “piatto tipico” della cucina italo-americana⁶². Anche
in questo modo, la cucina italiana, o meglio la sua versione “americanizza-
ta”, in modo particolare lo spaghetti al sugo, divenne estremamente popolare
negli Stati Uniti, concorrendo al successo di tutte le esportazioni alimentari

59. Il riferimento è ovviamente a Fabio Parasecoli, *Al Dente. Storia del cibo in Italia*,
Gorizia, Leg edizioni, 2015 (ed. or. *Al Dente. A History of Food in Italy*, London: Reaktion
Books, 2014).

60. S. Magagnoli, *From Wartime Hunger to the 'Grande Bouffe'*, cit.

61. Sul canale YouTube si possono visionare alcuni spot pubblicitari interpretati da Chef
Boyardee.

62. Sheila Griffin Llanas, *Ettore Boiardi: Chef Boyardee Manufacturer*, Minneapolis,
Abdo Publishing, 2015.

italiane. Il cibo italiano emerge così come il complesso risultato di secolari processi di flussi migratori e ibridazione, segnati dalle esigenze del commercio, del potere e della politica il cui appeal è segnato da numerosi elementi, tra cui, come s'è detto, l'apporto della cinematografia e del turismo, che fa diventare l'Italia meta di vacanze per molti stranieri, che vi trovano buon cibo, rilassatezza, divertimento: insomma, una miscela di sensazioni positive, da ricordare e, se possibile, da riprodurre nella propria cucina una volta rientrati a casa.

È a partire dagli anni '60-'70 che l'Italia diventa un'importante meta di turismo⁶³, esercitando grande fascino sui visitatori esteri, attratti dalle bellezze paesaggistiche e artistiche, come pure dalla sua tavola, dal design e dalla moda, tutti settori che finiranno per fare concorrenza nell'immaginario internazionale all'alta moda francese⁶⁴. La vera domanda, cui in questa sede speriamo di offrire almeno qualche spunto di risposta, riguarda se mai i motivi che hanno permesso al "made in Italy" di acquisire una reputazione tanto importante e divenire così trendy a livello globale. Parliamo certamente di un processo caratterizzato da una pluralità di fattori: la capacità della cinematografia di rappresentare le "bellezze" dell'Italia; l'attività dei grandi chefs (italiani e non); le esperienze di viaggio e di vacanza; il fascino esercitato all'estero dalla moda italiana, come pure dalle vetture e delle motociclette di lusso, ma anche dai vini e degli aceti d'eccellenza (i Super Tuscan e gli aceti balsamici, ad esempio); la grande capacità degli attori italiani di rappresentare il proprio talento cinematografico ma anche l'indiscutibile fascino della Penisola. Innumerevoli sono gli esempi che testimoniano di questo fatto. Emblematico è certamente quello che vede protagonista Sophia Loren, star simbolo della solare bellezza mediterranea, conosciutissima a Hollywood, che era solita affermare che «tutto quello che vedete, lo devo agli spaghetti»⁶⁵. È un endorsement fortissimo alla pasta, al pomodoro e all'italianità in genere già riassunto in un libro di ricette, edito nel 1971 da Rizzoli, e tradotto in inglese l'anno seguente. L'attrice sorride al lettore dalla copertina con un matterello tra le mani, evocando l'immagine di una cucina – quella italiana – che è parte integrante della sua procace bellezza⁶⁶.

63. Patrizia Battilani, *Vacanze di pochi, vacanze di tutti. L'evoluzione del turismo europeo*, Bologna, il Mulino, 2009; Annunziata Berrino, *Storia del turismo in Italia*, Bologna, il Mulino, 2011; S. Magagnoli, *Da Viaggio in Italia di Guido Piovene alla costituzione del Ministero del turismo: opinione pubblica e dibattito parlamentare*, in A. Berrino e Carlos Larrinaga (a cura di), *Italia e Spagna nel turismo del secondo dopoguerra. Società, politiche, istituzioni ed economia*, Milano, FrancoAngeli, 2021, pp. 53-68.

64. Elisabetta Merlo, *Moda Italiana. Storia di un'Industria*, Venezia, Marsilio Editori, 2003; Carlo Marco Belfanti, Fabio Giusberti (a cura di), *La moda, Storia d'Italia, Annali*, 19, Torino, Einaudi, 2003.

65. Rai Radio2, *Pezzi da 90 – Sophia Loren*, 20 settembre 2014; <https://www.raisplayradio.it/audio/2014/10/Pezzi-da-90---Sophia-Loren-Tutto-quello-che-vedete-lo-devo-agli-spaghetti-09053d16-a59c-476a-b1b3-fe8a5c140f01.html> (consultato il 26 maggio 2021).

66. S. Loren, *In cucina con amore. Tradizione e fantasia nelle ricette della diva italiana*

6. Non di solo pomodoro

Un ultimo accenno, estremamente didascalico, quasi sotto forma di domanda, lo voglio riservare a una riflessione più generale sull'industria agro-alimentare e sulla sua capacità (vera o presunta) di poter contribuire in modo significativo a sollevare (o risollevare) i destini dell'economia italiana. Il dibattito – non solo tra addetti ai lavori – è serrato: l'apporto dell'industria leggera e dell'agro-food è sufficiente a trainare la ripresa italiana? Il dibattito non è esente da semplificazioni e irrigidimenti: da una parte e dall'altra integralismi e semplificazioni.

Alcuni dati, però, sono certi: i settori del food, della moda e molti altri non sono rappresentati solo da pomodoro, acciughe, aceto o pezze di lino tagliate e cucite. Sono molto di più poiché incorporano molti altri fattori che generano valore, quali il design, la tecnologia e l'innovazione, ma anche la capacità di valorizzare le tradizioni, come tutto il sistema delle denominazioni mostra con chiarezza. Nel campo alimentare tutto ciò è ormai un elemento caratteristico, con la comparsa di nuovi prodotti o elaborazioni di vecchi che aggiungono valore all'intera filiera grazie ai valori simbolici che contengono e che vengono caricati di valore anche economico⁶⁷. L'intero settore agro-food italiano si è consolidato, ed è sostanzialmente in crescita nonostante periodiche difficoltà, grazie soprattutto alla capacità di integrare qualità, innovazione, marketing e reputazione.

Ovviamente, non ha tutti i torti chi dice che senza l'industria, quella di base, un sistema economico maturo è destinato a posizioni di rincalzo. Lo scriveva già nel 1904 Francesco Saverio Nitti nell'opera scritta in previsione della promulgazione della legge speciale per Napoli del 1904. Turismo e servizi sono importantissimi e determinanti, ma il loro apporto deve essere limitato a una certa soglia e non può essere sostitutivo di uno sviluppo industriale armonico, completo e soprattutto giocato sulla frontiera tecnica e dell'innovazione.

Anche questa è una considerazione che non dovrebbe cadere nel dimenticatoio ed entrare a far parte non solo dell'agenda degli studiosi, ma anche dei policy-makers.

più amata nel mondo, Milano, Rizzoli, 1971 (trad. ing. *In the kitchen with love. An invitation to share Sophia's favorite dishes as she prepares them in her own kitchen*, New York, Doubleday, 1972).

67. Giovanni Ceccarelli, Alberto Grandi, S. Magagnoli (eds./dir.), *Typicality in History. Tradition, Innovation, and Terroir / La typicité dans l'histoire. Tradition, innovation et terroir*, Bruxelles, Peter Lang, 2013; S. Magagnoli, *Alle origini delle denominazioni di origine. Tipicità, mito, reputazione*, in Monica Cocconi (a cura di), *Sostenibilità, responsabilità sociale d'impresa e nuove aspettative dei consumatori: nuovi paradigmi di qualità?*, Atti del Convegno 12 ottobre 2018, Napoli, Editoriale Scientifica srl, 2019, pp. 29-48; Antonella Campanini, *Il cibo. Nascita e storia di un patrimonio culturale*, Roma, Carocci, 2019.

Il brand San Pellegrino nel mercato nazionale e internazionale (XX secolo)

Andrea Maria Locatelli, Ilaria Suffia*

1. Introduzione

Il contributo offre una analisi della costruzione e del consolidamento del *brand* San Pellegrino nei mercati nazionale e internazionale durante il '900, mettendo in relazione la storia aziendale con l'evoluzione dei marchi depositati dall'impresa da inizio secolo scorso fino al 2020.

L'industria delle acque minerali in Europa inizia a svilupparsi dalla seconda metà dell'800, anche se è solamente nel corso del '900 che l'acqua minerale diventa un bene di consumo. Inizialmente il mercato dell'acqua minerale, o più in generale delle acque industriali, era un prodotto specializzato, con precise caratteristiche che lo contraddistinguevano dalla semplice acqua. In particolare, si esaltava la secolare esperienza dei bagni termali e, più in generale, i concetti di salute e benessere. Dalla seconda metà del '900, alcuni fattori modificano profondamente l'identità e l'immagine dei prodotti di questa industria. In particolare, il boom economico post-bellico, i cambiamenti nello stile di vita delle persone, l'affermarsi del consumo di massa e, non ultimo, gli effetti delle innovazioni e dei miglioramenti tecnologici, specialmente nei sistemi di imbottigliamento, hanno fatto diventare il mercato delle acque minerali un mercato di beni di lusso. Le aziende del settore, San Pellegrino compreso, per rafforzare il proprio posizionamento strategico di mercato e per differenziarsi dalla concorrenza, nazionale e internazionale, hanno avviato politiche di diversificazione della gamma prodotti. In più, queste aziende hanno intensificato l'uso di azioni strategiche per promuovere i propri prodotti e per tutelare le proprie innovazioni. Fra queste, l'attività di registrazione dei propri marchi si è rivelata una scelta vincente, poiché attraverso la tutela giuridica dei *brands*, aziendali e di prodotti, le imprese sono riuscite a garantirsi un efficace strumento di protezione contro la concorrenza.

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Il saggio si propone di esaminare attraverso l'esame del caso San Pellegrino, azienda *leader* in Italia e nel mondo del settore delle acque minerali e delle bevande. La ricerca integra la documentazione presente nell'Archivio Storico della Camera di Commercio di Milano e nell'Archivio Storico di Mediobanca su San Pellegrino con quanto la letteratura e la bibliografia offrono sia sul tema e sia sul caso aziendale esaminato¹. Lo studio dei marchi è, invece, frutto di una elaborazione delle informazioni contenute nelle banche dati sui marchi e brevetti dell'Archivio Centrale dello Stato (ACS) e dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM)².

Il primo paragrafo del testo spiega la genesi della nascita della fonte termale di San Pellegrino; mentre nel secondo si trova una sintesi dell'evoluzione del settore delle acque minerali in Italia tra Otto e '900. Il paragrafo successivo è dedicato alla fondazione e allo sviluppo dell'impresa. Gli ultimi tre paragrafi raccolgono l'esame dei marchi intitolati a San Pellegrino dal 1904 e, rispettivamente, analizzano: l'evoluzione temporale delle registrazioni, la tipologia di marchi presentata e, infine, il contenuto del marchio. Infine, una Appendice completa il testo, con una parte dedicata alla spiegazione circa la costruzione della serie dei marchi e una seconda parte dedicata alle tabelle.

2. L'acqua San Pellegrino e le terme

In Val Brembana nel 1452 un verbale di un'assemblea di abitanti attestava che una strada comunale portava ad una fonte dalle capacità curative³. Pochi decenni più tardi, intorno all'anno 1510, Leonardo Da Vinci disegnava la mappa della Valle Brembana su incarico del governo di Milano, che indicava San Pellegrino (S.to Pellegrini), luogo di origine di una fonte d'acqua. Nel 1750 un opuscolo illustrava le proprietà e le caratteristiche curative di queste acque. Per quanto riguarda la commercializzazione, nel 1760 la Deputazione comunale autorizzava la costruzione di un impianto per la "somministrazione dell'acqua minerale a pagamento presso la sorgente" e dal 1803 l'impianto veniva ceduto a Giovanni Pesenti e Francesco Licini che avviavano la costruzione di uno stabilimento termale dotato di strutture ricettive per accogliere le persone interessate alle cure termali e all'assunzione dell'acqua. La società di nuova costituzione, su disposizione della deputazione comunale, permetteva agli abitanti del paese di attingere liberamente e senza costi all'acqua della sorgente.

1. Si deve notare che, non è nota l'esistenza di un archivio storico aziendale e la situazione pandemica ha precluso la possibilità di avere a disposizione documenti di diretta origine aziendale. Per questo si è fatto ricorso a fonti secondarie ma che comunque hanno una sicura valenza storiografica. Si ringrazia il personale dei due archivi per la disponibilità.

2. Si rimanda all'Appendice, Parte I: Database per ulteriori informazioni circa il contenuto e l'uso di queste fonti.

3. Galizzi, *Notizie storiche sulle fonti termali nel 50 della s.a. Terme*, Bergamo, Tip. Conti, 1949.

Nel 1820 fu ultimata la costruzione dello stabilimento termale nel Comune di San Pellegrino Terme, accompagnata da un potenziamento delle vie di comunicazione che collegavano Bergamo e Milano al paese della valle Brembana e ciò aveva una potenzialità per il turismo⁴. Successivamente la Deputazione metteva in concessione la struttura di San Pellegrino e tra il 1838 e il 1841 Giuseppe Salaroli, Giovanni Pesenti, e poi la figlia Ester, realizzavano alcune opere di ampliamento⁵. Durante i decenni risorgimentali lo stabilimento termale sorgeva su una superficie di 2.000 metri quadrati ed era considerato il migliore d'Italia e pure in grado di reggere il confronto con i più rinomati stabilimenti stranieri.

3. L'acqua minerale in Italia tra '800 e '900

Nella seconda metà dell'800, l'acqua minerale veniva confezionata in modo industriale come medicamento farmaceutico conservando e valorizzando proprio la tradizione termale⁶. Come noto la ricerca storica sul comparto delle industrie delle acque minerali sconta la carenza di fonti ma è possibile dire che nel primo decennio del '900 una vera e propria industria per la produzione e il commercio delle acque minerali esistesse in Italia e soprattutto nel Nord del paese⁷. Raspadori ha giustamente scritto che nel giro di poco meno di un secolo il settore delle acque minerali raggiunse in Italia dimensioni rilevanti sulla scia del mercato francese e, nel contempo, tale crescita ha preso consistenza in stretto collegamento con il passato⁸.

I dati a disposizione, seppur limitati, consentono di individuare alcuni aspetti caratteristici, specialmente per lo scorso secolo. In primo luogo, tra

4. Le potenzialità di sviluppo legate alla sorgente di San Pellegrino furono evidenziate dallo storico Maironi da Ponte nel 1819, che descrisse con queste parole le opere avviate: «La fonte minerale, chiamata Acque di San Pellegrino [...] ha due polle, la principale delle quali passa nel fabbricato costruito a tal uopo. Consiste in un atrio sfarzoso fornito di due vasche in cui si fa con tubi cadere acqua minerale ad uso di bibita sul luogo. Dietro all'atrio medesimo e sullo stesso piano so novi vari camerini con i necessari agi, e colle opportune vasche di marmo a bagno solitari, alle quali per tubi si fa passar l'acqua artificialmente riscaldata. In fianco del detto atrio vi sono le stanze di trattenimento e da rinfresco, a comodo di chi vuol usare della fonte minerale alla sorgente».

5. E. Cacciari, *San Pellegrino e la sua stazione di cura*, Bergamo, Tip. orfanotrofio maschile, 1932.

6. I concessionari di sorgenti e proprietari di stabilimenti che sviluppavano anche la commercializzazione del prodotto in bottiglia si avvalsero della legislazione speciale in fonti d'acqua minerale come il regio decreto n.1924 del 28 settembre 1919 e poi del riordino con il regio decreto del 29 luglio del 1927 che regolamentava la concessione.

7. Per un confronto europeo cfr. N. Marty, *L'invention de l'eau embouteillée. Qualités, normes et marchés de l'eau en bouteille en Europe, XIX^e-XX^e siècles*, Bruxelles, P.I.E. Peter Lang 2013.

8. P. Raspadori, *Bollicine. Per una storia dell'industria delle acque minerali in Italia dalle origini agli anni Ottanta del Novecento*, in «Annali di Storia dell'impresa», n. 13, 2002, pp. 357-398.

gli anni '20 e l'avvio del "miracolo economico", il comparto ha fatto registrare un progresso graduale ma costante, con un'elevata dispersione delle aziende e un basso grado di meccanizzazione. Secondariamente, è emerso un netto divario tra Nord e Sud e, infine, è stata riscontrata l'assenza di un mutamento radicale successivo alla metà degli anni '50. Una trasformazione rilevante si manifesta, invece, negli anni '70 del '900 con una crescita del numero di imprese, degli addetti e della potenza installata (HP) mentre il flusso di investimenti viene riorientato dalla capacità di imbottigliamento all'installazione di attrezzature per il packaging (pvc e pet). Negli anni '80 la domanda di acque minerali cresce in modo consistente ma riguarda principalmente il mercato interno a differenza della Francia che detiene il primato mondiale per quanto riguarda le esportazioni. La debolezza dell'export risulta un tratto costante e solo alcuni casi aziendali, fra cui la San Pellegrino, conseguiranno una maggior presenza all'estero. Secondo le fonti ufficiali, come Federterme, le cause della difficoltà a incrementare le vendite all'estero erano i costi di reperimento della materia prima, le tariffe di trasporto tramite nave o treno, e la protezione doganale delle acque minerali che diversi paesi avevano introdotto a differenza dell'Italia. Con la CEE il problema delle difese protezionistiche negli altri paesi venne scemando.

Come visto per San Pellegrino Terme, in tutta Italia tra la fine degli anni '80 e primi anni '90 dell'800 alcune amministrazioni comunali si interessarono allo sfruttamento delle fonti collocate nei loro territori. In diversi casi le istituzioni locali aprirono ai privati con contratti di concessione. Nella generalità dei casi gli investitori privati erano personaggi facoltosi, nobili o borghesi, che fondando società intraprendevano l'uso termale e commerciale delle acque. Tra la fine dell'800 e la Grande guerra in Italia erano vendute una cinquantina di marchi di acque minerali in bottiglia sia per il consumo alimentare sia per la cura termale con una circolazione essenzialmente locale. Negli anni che precedono la Grande guerra, il consumo crescente da parte del ceto medio cittadino sostenne il radicamento di una piccola industria per la città che nel caso della San Pellegrino coincise con il consolidarsi dell'identità industriale locale. La ditta con sede storica nella Val Brembana trovò il maggior sbocco commerciale nella città di Milano e poi in tutta la Lombardia. Pur puntando ad un prodotto industriale, il livello tecnologico non era elevato e pure, se quasi tutte queste imprese urbane erano società di capitali, il controllo familiare era prioritario.

4. Le origini dell'anonima San Pellegrino

In Val Brembana l'imprenditore milanese Cesare Mazzoni costituiva nel 1899 la Società Anonima delle Terme di San Pellegrino. Nel 1900 l'acqua della fonte termale di San Pellegrino era considerata un prodotto ideale per la cura di varie patologie e disfunzioni, tant'è vero che i medici consigliavano

ai propri pazienti un soggiorno presso lo stabilimento termale, per poi prescrivere loro il consumo di acqua termale a domicilio. Tra il 1901 e il 1906 Mazzoni decideva di costruire un nuovo impianto termale sulla base di un progetto che coniugava acqua salutare con l'idea del benessere e del lusso e dove la nobiltà del tempo e la borghesia degli affari arrivavano per un soggiorno. San Pellegrino Terme si collocava così nel settore del "plaisir" e diveniva uno dei simboli della *Belle Époque*. In parallelo si puntava alla diffusione del prodotto che beneficiava sempre più della graduale costituzione di una rete capillare di agenti e depositari, con sedi nelle principali città italiane e estere, tra cui Lugano, e Buenos Aires. Il successo commerciale indusse ad una serie di aumenti di capitale: da 1.000.000 di lire del 1901, si passò 1.500.000 nel 1905 e a 2.000.000 nel 1906. Un nuovo aumento di capitale fino a 3.000.000 di lire risale al 1910⁹.

Nel 1900 la anonima San Pellegrino Terme produceva 35.000 bottiglie all'anno e 5.000 venivano collocate sui mercati esteri. Mentre si sviluppava questa rete di vendita nazionale e internazionale, un contributo ulteriore allo sviluppo del termalismo, del turismo e del commercio dell'acqua in bottiglia fu portato dalla costruzione della ferrovia della Valle Brembana nel 1906. Il trasporto su rotaia, oltre a consentire l'arrivo di un maggior numero di turisti, agevolò il trasporto delle bottiglie, fino a quell'anno vincolato alla precaria viabilità della strada carrozzabile.

Mazzoni utilizzò da subito la comunicazione a sostegno del prodotto e il nome San Pellegrino era presente negli inserti dei giornali locali e nazionali, puntando ad esaltare le proprietà terapeutiche dell'acqua. Tra il 1902 e il 1904 fu costruito a San Pellegrino Terme il Grand Hotel, inaugurato poi nel 1905. La costruzione, con oltre duecento stanze, era in grado di contenere circa cinquecento ospiti contemporaneamente. In puro stile *Liberty*, durante la *Belle Époque*, il Grand Hotel di San Pellegrino fu definito il più bell'albergo d'Italia e uno dei più belli in Europa. Un vero *status symbol* che attirava i nobili e i borghesi come luogo dove incontrarsi e vivere la socialità delle élites.

Nel contempo, San Pellegrino puntava ad avere un'immagine internazionale sfruttando sia la conoscenza del prodotto tra le comunità italiane all'estero che l'apprezzamento del marchio tra le élites internazionali che frequentavano il turismo termale. Il marchio che si stava affermando nei circuiti internazionali si basava sull'idea che l'acqua minerale fosse un alimento utile per la salute come "benessere" e tutto ciò si accompagnava al nascente "*brand*" che l'acqua di alta qualità fosse per il "*fine dining*" sulla base della tradizione del Grand Tour.

Nel 1911 la società partecipava all'Esposizione Internazionale dell'industria e del Lavoro di Torino. L'anno seguente il giornale "Il Sole di Milano"

9. T. Bottani, *S. Pellegrino. A Tasteful Italian Story*, Bergamo, Graphicscalve S.p.A. 2019, p. 8.

pubblicava un articolo sul commercio in Inghilterra delle Acque Minerali nel quale si raccontava come S. Pellegrino fosse conosciuta oltremarica più di tutte le altre acque di importazione. Negli Stati Uniti la vendita delle acque confezionate era aumentata notevolmente nel giro di pochi anni, tanto che il «Giornale Italiano» di New York le dedicava un articolo promuovendone l'immagine a partire dalla "stella rossa" che compariva sulla bottiglia. Situazione opposta si aveva in Francia dove era in vigore una regolamentazione restrittiva nei confronti delle acque straniere importate. Le pratiche per ottenere l'autorizzazione erano lunghe, complesse e subordinate al parere dell'Accademia francese di Medicina. S. Pellegrino ottenne le necessarie autorizzazioni ma non riuscì a fare una reale concorrenza alle acque francesi per la difficoltà di soddisfare con costanza alla domanda. L'inadeguatezza strutturale dell'offerta che avrebbe richiesto un potenziamento della struttura e lo sviluppo di *partnership* in terra francese era aggravata dalle difficoltà di trasporto e dall'elevato costo dei noleggi marittimi e delle bottiglie di vetro¹⁰.

Con l'estate del 1914 iniziò un periodo caratterizzato da grande fiducia verso la costruzione di nuovi impianti con importanti ricadute occupazionali per tutta la valle Brembana. Tuttavia, nel mezzo di questo processo di transizione, si avvertirono gli effetti dello scoppio della Prima Guerra Mondiale. L'iniziale dichiarazione di neutralità del governo italiano avvantaggiò le esportazioni delle acque minerali nazionali. In particolar modo negli Stati Uniti; sulla tavola delle famiglie americane iniziò a scarseggiare l'acqua in bottiglia. Un segmento di mercato fino a quel momento dominato da acque francesi ed austriache (Vichy, Vittel, Apollinaris). La crisi di questi marchi favorì San Pellegrino, già apprezzata nelle grandi città. Contemporaneamente i giornali americani iniziarono a dipingere la S. Pellegrino come la migliore tra le acque importate, contribuendo ad accrescerne la notorietà di *brand* e di prodotto. La vendita dell'acqua bergamasca lievitò anche nel resto del continente americano e San Pellegrino acquisì la posizione di *leader* di mercato. Il primo segnale del primato fu la partecipazione, come unica azienda italiana, all'esposizione mondiale di *San Francisco*. L'affermazione del *brand* a livello mondiale si aggiunse al mantenimento di un ruolo rilevante sul nascente mercato interno dell'acqua in bottiglia. Il successo industriale fu contrastato all'interno dal venire meno dell'interesse per il turismo termale, mentre sul piano internazionale la crisi economica che colpì l'Argentina precluse uno dei maggiori mercati di esportazione.

Nel 1915 perse la vita improvvisamente il fondatore Cesare Mazzoni e la guida della società passò nelle mani del Cavalier Guido Sacchi che era già membro del consiglio di amministrazione. La nuova gestione impresso una revisione delle strategie di comunicazione e soprattutto di posizionamento

10. Sul piano fiscale nel 1912 venne imposta una tassa di 10 centesimi per ogni bottiglia di acqua minerale e nel 1914 il governo propose un'imposta locale sulle acque gassate, che poi non ebbe seguito.

del prodotto. Sotto la nuova direzione emerse una duplice visione dell'acqua in bottiglia S. Pellegrino. L'acqua della Val Brembana non voleva avere solo un'identità terapeutica ma puntava al largo consumo sfruttando l'idea dell'alta digeribilità. Peraltro, al termine della Grande guerra, la Società Terme San Pellegrino era in difficoltà sia nel settore termale sia in quello industriale. L'utilizzo degli alberghi delle terme come ospedali militari aveva danneggiato la ripresa del termalismo, che si ridimensionò rispetto al periodo prebellico, mentre il comparto industriale vedeva ridotti i livelli produttivi per il netto calo dei consumi. Furono necessari alcuni anni prima che le esportazioni ritornassero ai valori pre-guerra. Grazie alla partecipazione all'assemblea internazionale degli imprenditori di settore, la società puntò a rinforzare la propria posizione nei mercati dove in precedenza dominavano le acque francesi, come Turchia e Tunisia, consolidando, allo stesso tempo, la presenza nella distribuzione all'estero, ritessendo i legami con le "piazze" già efficacemente servite come Argentina, Egitto, Cina, Eritrea, Perù, Stati Uniti, Paraguay e America Centrale.

Nel 1924 fece il suo ingresso nell'anonima San Pellegrino Ezio Granelli che guidò l'azienda per i successivi trent'anni, attraversando gli anni dell'autarchia fascista e della Ricostruzione repubblicana verso il "Miracolo economico". La linea di Granelli in risposta alla crisi economica e dei consumi degli anni '20 fu quella di investire per il rinnovamento della linea industriale e commerciale e, nel contempo, di ampliare il mercato puntando a diffondere l'acqua minerale tra le classi meno abbienti¹¹. Più in generale la strategia messa in campo fu la diversificazione produttiva nel ramo delle bevande analcoliche e l'acquisizione di marchi locali. Da rappresentante farmaceutico Granelli fece fortuna grazie al brevetto della "Magnesia San Pellegrino" come idrossido di magnesio che agiva come antiacido e come lassativo. Arrivato alla San Pellegrino riuscì a sfruttare industrialmente il brevetto, nel contempo, ampliò la linea di imbottigliamento, da 35.000 a 120.000 bottiglie. Nel 1932 la società bergamasca lanciava l'aranciata amara e il Chinotto come alternativa alla Coca Cola. Il target era quello di "prodotti rinfrescanti e frizzanti", ovvero di prodotti per i nuovi stili di vita della borghesia: «un prodotto di classe per tutti». Il percorso era simile a quello della Cedrata Tassoni che nel 1921 proponeva lo sciroppo e successivamente negli anni '50 la Bibita Tassoni Soda.

Durante gli anni del «miracolo economico» l'industria delle acque minerali mostrò una dimensione prevalentemente familiare e frammentata ma

11. Nella relazione del Consiglio di amministrazione al bilancio al 31 dicembre 1925 si legge, infatti, che «nell'assemblea dello scorso anno il Consiglio accennò al Suo proposito di dare una nuova impronta alla organizzazione della vendita dell'acqua di San Pellegrino in Italia e all'estero, [...] mettendosi [...] nelle più favorevoli condizioni per conoscere e controllare il mercato». Il risultato fu un «confortante aumento delle vendite, ma anche nella introduzione e nella diffusione dell'acqua di S. Pellegrino in località ed in ambienti nei quali essa era scarsamente rappresentata»; Archivio Storico Camera Commercio Milano, San Pellegrino (n. iscrizione 11295, n. denuncia 57076/01), fasc. 02.

registrava un naturale sviluppo per numero di addetti e forza motrice. Si confermarono alcune caratteristiche strutturali: le aziende avevano un'identità di *business family*, l'attività era basata sui consumi interni e una quota limitata del prodotto andava all'estero. Gli operatori continuavano a confrontarsi con gli alti costi di reperimento delle materie prima e con gli elevati costi del trasporto. La struttura del mercato influenzava la gestione che presentava nel complesso una redditività bassa. Eccetto alcuni casi, fra cui San Pellegrino, la frammentazione determinava l'affermazione solo di «marchi locali». In continuità con la prima metà del '900 il settore aveva sempre la spiccata forma d'impresa di industria urbana; con pochi rapporti con le banche. Sul mercato italiano si registrava una forte concorrenza degli stranieri anche per il venir meno graduale delle barriere protezionistiche. In questo contesto, la differenza per produzione e commercializzazione con la Francia risultava alto.

Alla morte di Granelli nel 1957, la presidenza della Società passò nelle mani di Giuseppe Kerry Mentasti, suo genero, che la guiderà per i successivi quarant'anni. La nuova gestione fu caratterizzata da una serie di acquisizioni societarie a partire dall'acquisizione di Acqua Panna nel 1957 che permise di estendere la rete di vendita al centro-sud. All'inizio degli anni '60, la crescita industriale dell'impresa fu trainata soprattutto dalla domanda di bibite analcoliche. Il gruppo Mentasti rispose alle sfide dei nuovi gusti e anche alla competizione nazionale (per esempio Levissima o Tassoni) o internazionale (Vittel o Coca Cola) continuando nella strategia dell'innovazione di prodotto collegato all'identificazione di un brand. Un punto qualificante fu la commercializzazione di un nuovo prodotto: il bitter San Pellegrino, primo aperitivo analcolico in Italia che veniva collocato soprattutto nei luoghi di ristorazione. Gli impianti di imbottigliamento, anche se più volte ampliati e ammodernati, non erano più sufficienti per soddisfare le esigenze produttive, sempre più differenziate; fu quindi costruito lo stabilimento di Ruspino, una località limitrofa a San Pellegrino Terme e nelle immediate vicinanze delle fonti. La nuova sede, caratterizzata da linee di imbottigliamento moderne e da un'elevata capacità produttiva, fu inaugurata nel 1968 e qui fu trasferita la maggior parte della produzione.

Nel decennio successivo vennero compiuti importanti passi a livello di struttura societaria e di organizzazione produttiva. Nel 1970 venne cambiata la ragione sociale, con l'assunzione del nome San Pellegrino S.p.a. La San Pellegrino durante la gestione di Bruno Mentasti, figlio di Giuseppe, sembrò adottare una strategia diffusa tra le aziende familiari del settore alimentare in Europa: diversificazione degli investimenti e piani di integrazione verticale e orizzontale¹². Per esempio, l'azienda bergamasca diversificò nel settore edilizio e del turismo con la partecipazione allo sviluppo della Costa Smeralda in Sardegna. In val Brembana a gestire gli impianti arrivò il professor Paolo

12. Va ricordato che l'altra figlia di Granelli sposava l'industriale dei salami Citterio.

Luni con una precedente esperienza manageriale nella grande distribuzione commerciale (Despar) che tentò di delineare una strategia di rilancio per contrastare la bassa redditività e la stasi nei livelli di vendita¹³. Tutte le aziende del settore si dovevano confrontare con un calo del consumo dell'acqua in bottiglia e delle bevande gassate, mentre nel mercato continuavano a essere presenti un numero elevato di operatori e la tendenza era particolarmente accentuata nelle zone meridionali con un confronto serrato per esempio fra Ferrarelle e Acqua di Nepi.

La San Pellegrino mise in campo una grande campagna pubblicitaria per il lancio della bevanda "One o one", volendo fare competizione ai prodotti dello stesso segmento di mercato realizzati da Coca Cola, Vichy e Recoaro (gruppo Ciarrapico). Si tentò anche il lancio di una linea di prodotti di bellezza con il marchio Panna da distribuire nelle farmacie. Questa strategia non ebbe grandi risultati, spingendo lo storico marchio della Val Brembana a creare una *holding* per raggiungere il primato sul mercato interno. La conglomerata San Pellegrino superava in fatturato e valori patrimoniali la Italaquae (Ferrarelle e Boario) del gruppo familiare francese Besnier, e anche la Perrier della Nestlé con i marchi Vera e san Bernardo. Peraltro, la San Pellegrino era protagonista di un'altra tendenza generale tipica del settore alimentare negli anni '80 con l'uso delle partecipazioni incrociate fra operatori dello stesso settore. La multinazionale svizzera Nestlé entrava nel capitale azionario della San Pellegrino per il 25% e distribuiva le bottiglie San Pellegrino in Francia e Belgio. Questa partnership si dimostrerà essere il punto di partenza verso l'incorporazione della San Pellegrino in Nestlé. In linea con una tendenza complessiva del settore alimentare, il percorso di miglioramento della posizione di mercato continuò attraverso integrazioni orizzontali e alleanze. Nel 1993, San Pellegrino S.p.a. decise la costituzione della *Compagnie Financière du Haut-Rhin* (CFHR) in collaborazione con Garma S.r.l., proprietaria di Fonte Levissima, Recoraro, Pejo e distributrice di Fiuggi, con una quota di mercato pari al 22% nel comparto delle acque minerali in Italia e al 34% di quello degli aperitivi, diventando il primo produttore italiano, e il secondo europeo, di acque minerali. La *Compagnie* veniva creata in seguito alla competizione nel 1992 tra l'Ifil della famiglia Agnelli con BSN-Danone per il controllo della Perrier¹⁴. Il successivo aumento di capitale di CFHR, pari a 250 miliardi, fu sottoscritto interamente da *Nestlé Sources International* con l'evidente programma di acquisire il controllo della società, che avvenne nel 1997 a Parigi¹⁵. Il gruppo San Pellegrino con i marchi Levissima, Panna,

13. Paolo Luni fu per molti anni docente anche all'Università commerciale Bocconi di Milano.

14. Renato Gianola, *L'acqua San Pellegrino in mani francesi*, in «la Repubblica», 11.11.1997.

15. Nel settore delle acque minerali sono essenzialmente presenti due fasce di prezzo – primo prezzo e prezzo premium. La terminologia è tipica della grande distribuzione ma può essere estesa anche agli altri canali di vendita. La fascia di primo prezzo è caratterizzata dalla massi-

Recoaro, Pejo, La Claudia deteneva il 20% del mercato. Nestlé controllava l'11% e con questa acquisizione saliva oltre il 30%. La San Pellegrino veniva ceduta dalla *Compagnie financière du Haut Rhin* con un accordo che prevedeva il 51% del capitale in mano alla famiglia Mentasti e il 49% alla multinazionale svizzera¹⁶. L'obiettivo di Nestlé era di accorpare due brand vincenti sul mercato internazionale, dopo un'ampia campagna di integrazione orizzontale sul mercato italiano¹⁷. Va ricordato che nel contempo Nestlé arriverà a gestire (1997) molti marchi e prodotti del settore alimentare italiano: Butoni, Perugina, Motta, Alemagna, Vismara, Locatelli, Orzoro, Olio Sasso¹⁸.

Nel presentare agli azionisti la relazione sulla gestione al 31 dicembre 1997 il nuovo presidente Hans Dieter Kalscheuer, chiamato a sostituire il dr. Giuseppe Mentasti, definiva l'acquisizione del Gruppo Sanpellegrino da parte del Gruppo Nestlé come un «fattore particolarmente positivo per il rafforzamento del marchio S. Pellegrino sui mercati internazionali». Infatti, la San Pellegrino avrebbe beneficiato della «presenza capillare» a livello mondiale di Nestlé, nonché di un «know-how particolarmente qualificato» per vincere la competizione su questi mercati¹⁹.

Nel 1997, a livello internazionale, San Pellegrino era presente in 70 paesi²⁰, anche se «[...]». Già agli albori del secolo (1907) l'acqua minerale S. Pel-

ma concorrenza tipica di un prodotto percepito come indifferenziato nel quale il consumatore ha bassa fedeltà al marchio e sceglie in base a prezzo e disponibilità. Da notare che l'acqua ha forte valenza di prodotto civetta per la grande distribuzione determinando una sovrapposizione della concorrenza di canale alla concorrenza tipica del settore. Il risultato è che le acque di primo prezzo arrivano al consumatore con margini di ricarico anche molto bassi. La fascia a prezzo superiore (premium) è invece popolata dalle acque a marchio riconosciuto, per le quali il maggiore margine di prezzo è speso in buona parte in investimenti pubblicitari. S. Pellegrino si posiziona naturalmente nella fascia di prezzo alto ed opera anche un effetto trainante per il marchio di Acqua Panna, associato a S. Pellegrino per le acque piatte. In tempi recentissimi S. Pellegrino-Nestlé ha avviato un progetto di completamento di gamma con l'intento di creare un marchio di primo prezzo con distribuzione a livello nazionale. Per questo motivo ha acquisito varie fonti riunendole sotto il marchio *Nestlé Vera*. L'operazione non ha fruttato i risultati attesi dalla multinazionale in quanto la fortissima concorrenza di prezzo sopramenzionata rende difficile scalzare le fonti locali, forti di costi logistici e promozionali inferiori.

16. Nel complesso, «le operazioni societarie» effettuate negli ultimi anni, così come quelle successive, avevano come scopo quello di «semplificare la struttura ed i contenuti operativi del Gruppo Sanpellegrino, ricercando al contempo una migliore efficienza complessiva e la contrazione dei costi fissi» in modo da garantire maggiore profittabilità all'intero Gruppo; Sanpellegrino S.p.A., 99° esercizio. Bilancio al 31 dicembre 1997, s.p..

17. Nel bilancio consolidato del Gruppo al 31 dicembre 1997 si afferma che «il nuovo Gruppo industriale [...] si pone nel settore delle acque minerali al primo posto in Italia, in termini di quota detenuta»; Sanpellegrino S.p.A., Bilancio Consolidato al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s. p..

18. Nel 1996 la holding San Pellegrino SpA realizzava una produzione di 1 miliardo e 800 milioni di litri all'anno con 8 impianti produttivi e 1500 dipendenti. Il fatturato era pari 881 miliardi con una perdita di 56,5 miliardi e 55 milioni di leva finanziaria.

19. Sanpellegrino S.p.A., 99° esercizio. Bilancio al 31 dicembre 1997, s. l., s.d. s.p.

20. Da notare che l'anno precedente i paesi esteri di esportazione erano «solamente» 56; Sanpellegrino S.p.A., Bilancio consolidato al 31 dicembre 1996, s.l., s.d., s.p.

legrino aveva i propri distributori a Shanghai, Calcutta, Sidney»²¹. La struttura internazionale di San Pellegrino al 1997, invece, si avvaleva di «Importatori od altrimenti di proprie Società controllate ubicate a Francoforte (Sanpellegrino Deutschland GmbH), a New York (Sanpellegrino USA Inc.) e a Singapore (Rappresentative Office)» e nel «corso del secondo semestre '97 [era stato anche avviato] un Ufficio commerciale a San Paolo del Brasile[; mentre si arriverà] nel primo semestre '98 [all'apertura di] un Ufficio commerciale a Sidney». Non ultimo, già dal 1996, San Pellegrino era presente con una *joint-venture* sul mercato cubano, Los Portales S.A., grazie alla quale poteva provvedere alla commercializzazione e alla distribuzione a Cuba e nell'area caraibica, garantendo al Gruppo Sanpellegrino la posizione di «leader indiscusso, a Cuba, nel mercato delle acque minerali e bibite»²².

Negli anni successivi, la presenza internazionale di San Pellegrino si rafforzerà ulteriormente raggiungendo, nel 1998, 83 paesi e poi, negli anni successivi, oltre 90 mercati esteri, con un rafforzamento nel mercato Nordamericano e con l'attivazione di nuovi uffici commerciali in, tra gli altri, Inghilterra e Spagna²³.

5. La serie dei marchi di San Pellegrino

Alla base del successo internazionale di San Pellegrino, come evidenziato, vi è la creazione di una identità forte e distintiva rispetto ai concorrenti. L'impresa, nel perseguire questa strategia, si è avvalsa del marchio quale strumento operativo capace di garantire e tutelare l'impresa, i propri prodotti e le proprie linee di prodotto e, non ultimo, l'immagine e lo *status* legati ad entrambi questi elementi. In altre parole, San Pellegrino grazie ai marchi è stata in grado di tutelare i propri *brands*, aziendali e dei prodotti. In particolare, nel 1997, si legge nella relazione consolidata del Gruppo che «l'acqua minerale S. Pellegrino è ritenuta, a livello internazionale, tra le migliori acque minerali al mondo ed al presente è leader sul mercato mondiale nel settore delle acque minerali gassate (canale ristorazione)»²⁴.

Nel periodo fra 1904, anno del primo marchio registrato, e il 2020, San Pellegrino ha depositato più di 800 marchi (cfr. *tab. 1*, Appendice, Parte II: tabelle)²⁵. Nel marchio n. 6291 del 1904, ossia il primo marchio di San Pelle-

21. Sanpellegrino S.p.A., Bilancio Consolidato al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s. p.

22. Sanpellegrino S.p.A., 99° esercizio. Bilancio al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s.p..

23. Sanpellegrino S.p.A., Bilancio consolidato, vari anni, 1998-2000, s.l., s.d., s.p.

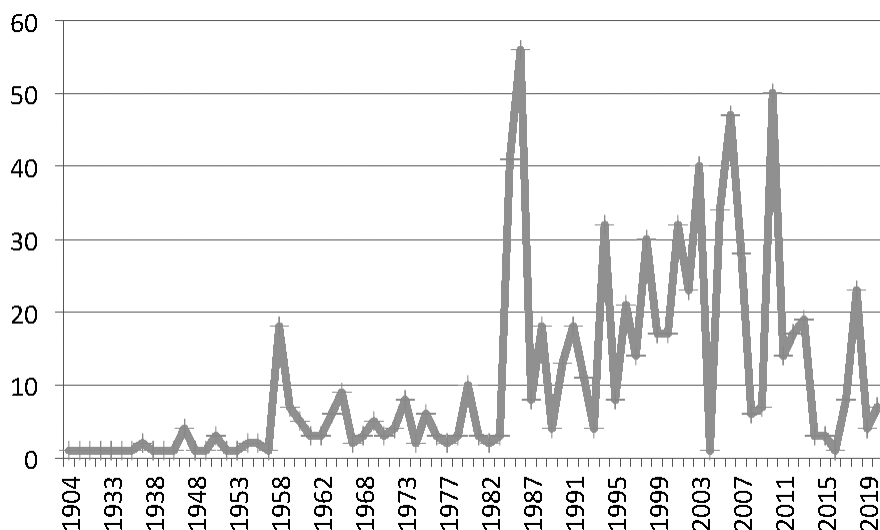
24. Sanpellegrino S.p.A., Bilancio consolidato al 31 dicembre 1997, s.l., s.d., s. p. Similmente si leggerà nelle relazioni al Bilancio degli anni successivi; Sanpellegrino S.p.A., Bilancio al 31 dicembre, vari anni, *passim*.

25. Per maggiori dettagli sulla costruzione della serie cfr. Appendice, Parte I. Si ricorda, tuttavia, che le elaborazioni riguardano i dati disponibili fino a febbraio 2021. Infine, si precisa che, d'ora in avanti tutte le informazioni sui marchi e tutte le rielaborazioni riguardanti i

grino di cui si dispongono i dati, sono già presenti alcuni degli elementi che contraddistinguono la comunicazione dell'impresa per larga parte del secolo. Questi elementi sono essenzialmente la sintesi della direzione strategico-commerciale promossa, come ricordato nella parte di ricostruzione della storia aziendale, da Mazzoni. Infatti, nella descrizione del marchio figurano: la denominazione "S. Pellegrino", le stelle a cinque punte e le proprietà "ottime" e salutari del prodotto²⁶.

In realtà però, anche se le registrazioni iniziano già nei primi anni del '900, il ricorso a questo tipo di strategia si è nettamente rafforzato solamente nella seconda metà del secolo.

Graf. 1 – Evoluzione dei marchi registrati da San Pellegrino (1904-2020)



Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Infatti, come dimostra la serie completa delle registrazioni (*graf. 1*), i marchi registrati fra il 1904 e il 1949 sono solamente 17, pari al 2% circa del totale. Per quanto riguarda invece la seconda metà del '900, si nota immediatamente il cospicuo balzo fatto dalle registrazioni nel 1958, che

marchi sono frutto della rielaborazione di dati presenti, come specificato in Appendice, Parte I: Database, negli archivi digitali di ACS e dell'UIBM. Pertanto, se non diversamente specificato, questa nota non verrà più reiterata.

26. La descrizione del marchio è la seguente: «IL MARCHIO CONSISTE NEI SEGUENTI ELEMENTI, DALL'ALTO VERSO IL BASSO: BOLLINO CIRCOLARE CON DUE STELLETTE A CINQUE PUNTE, DENOMINAZIONE S. PELLEGRINO, E DICITURA ANTIURICA E ANTICATARRALE, IMPRONTA RETTANGOLARE CON LATI MAGGIORI ORIZZONTALI CONTENENTE DICITURA OTTIMA».

raggiungono quota 18 dopo essere rimaste nell'ordine delle poche unità per anno: 1 o 2, fino ad un massimo di 4 nel 1942. Tuttavia, questa spinta in avanti non segna un cambio di passo definitivo dato che, nei circa due decenni successivi, il numero delle registrazioni diminuisce nuovamente e l'andamento di anno in anno prosegue con un moto oscillatorio che varia tra 2 e 10 unità. Nonostante ciò, il nuovo passo dato alle registrazioni dopo il valore di massimo relativo del 1958 concorda con la linea manageriale introdotta da Giuseppe Mentasti, orientata al rafforzamento dei *brands* aziendali.

Continuando ad approfondire l'analisi del tracciato si nota, poi, che il punto di svolta che porta a un netto aumento delle registrazioni avviene nei primi anni '80. L'andamento delle registrazioni ricalca l'evoluzione del percorso storico aziendale ricordato con, da un lato, la costruzione a fine anni '60 del nuovo stabilimento moderno di Ruspino (BG) che garantiva maggiori volumi di produzione e, dall'altro, l'ampliamento della gamma prodotti, specialmente con l'introduzione a metà anni '70 di un nuovo prodotto "di punta" dell'impresa: il bitter San Pellegrino. Per quanto riguarda il numero delle registrazioni, dopo un avvio ancora modesto, dato che fra 1980 e 1984 sono stati registrati solo 8 marchi, nel 1985 vi è un primo incremento sostanziale di 41 registrazioni e nell'anno successivo, il 1986, si raggiunge il punto di massimo assoluto dell'intera serie con 56 marchi registrati. Questo processo, si deve notare, è avvenuto in una fase cambiamento della gestione aziendale, collegato alla *governance* di Luni. In particolare, l'azione strategica si stava spostando su un consolidamento dell'impresa e dei suoi margini di profitto, basato su una riorganizzazione produttiva capace sia di garantire la massima efficienza produttiva sia di portare ad una proficua diversificazione settoriale. Strategia che proseguirà poi anche nella decade successiva. Infatti, durante gli anni '90, nonostante la presenza di un andamento oscillatorio, la serie prosegue il suo percorso di crescita graduale.

Il primo decennio del nuovo millennio è caratterizzato da variazioni ancora più forti ma nel complesso i dati dimostrano che è proprio questo periodo quello con il numero più elevato di registrazioni: tra 2000 e 2009 si concentrano il 30% delle registrazioni complessive. Come dimostrano le Relazioni ai bilanci aziendali, all'inizio del nuovo millennio San Pellegrino e le relative linee di prodotto erano ormai diventati dei *brands* di fama mondiale e il passaggio a Nestlé, avvenuto si ricorda nel 1997, spingeva proprio nella direzione di un consolidamento della posizione strategica internazionale di San Pellegrino attraverso i suoi *brands*.

Dopo aver raggiunto quota 50 marchi nel 2010, valore secondo solo al massimo assoluto del 1986, negli anni successivi il numero di marchi scende molto rapidamente e, in poco tempo, si riduce a una unità nel 2016. In seguito, vi è un nuovo moto al rialzo con massimo relativo nel 2018. Da notare

però, i dati di quest'ultimo periodo sono da considerarsi ancora non completamente definitivi, dato che potrebbero essere in corso ancora procedure di validazione delle registrazioni²⁷.

La serie storica dei marchi intitolati a San Pellegrino, comprova che l'idea di far entrare «l'acqua delle Terme di San Pellegrino [...] nelle simpatie e nelle preferenze di una nuova e più vasta clientela»²⁸, è sicuramente stato un *driver* dell'azione strategica dell'impresa nel lungo periodo che, nel corso del tempo, si è poi esteso a tutti i prodotti dell'impresa. A dimostrazione dello specifico interesse dell'azienda a proteggere la propria linea di prodotti, si può richiamare l'iscrizione nelle poste attive del bilancio aziendale di una voce che comprende i marchi e brevetti. Nel 1925, San Pellegrino iscriveva a bilancio un valore di 14.862 lire per i propri marchi, contro un valore di attivo pari a 9.571.272 lire (cfr. *tabella n. 2* in appendice)²⁹. Questo è l'unico valore di cui si dispone fino al 1963 quando, grazie alle relazioni di bilancio dell'impresa, è stato possibile ricostruire la serie del valore di bilancio di marchi e brevetti³⁰ fino al 2000 (cfr. *tabella n. 2* in appendice). I valori iscritti a bilancio, nel complesso, riportano il dato ottenuto dal calcolo amministrativo-contabile comprendente "l'iscrizione di marchi in Italia e all'estero", i "costi amministrativi" a tutela dei marchi", tenuto conto dei decrementi "per quota di ammortamento a carico dell'esercizio"³¹. Inoltre, prima di esaminare più nel dettaglio i dati, è necessario sottolineare che lo scostamento notevole nei dati di bilancio tra 1993 e 1994 è dovuto all'operazione di «fusione per incorporazione» in Sanpellegrino S.p.A. di diverse altre società che «non consentono la comparazione dei dati di bilancio '94 con quello del '93»³². Nelle considerazioni seguenti si dovrà, dunque, tenere in considerazione di queste annotazioni iniziali.

27. Lo dimostra il fatto che, molto spesso, per questi ultimi marchi non si ha ancora a disposizione un numero di registrazione ma solo la data di deposito o registrazione del marchio stesso.

28. Archivio Storico Camera Commercio Milano, San Pellegrino (n. iscrizione 11295, n. denuncia 57076/01), fasc. 02.

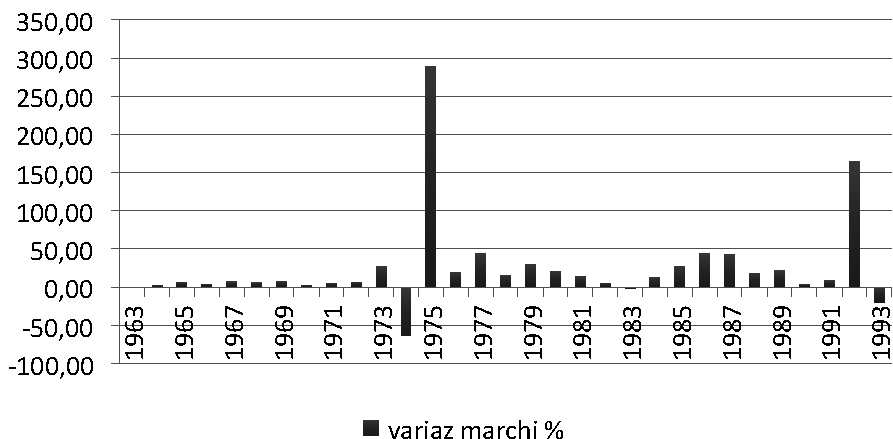
29. Si ricorda che, purtroppo, al momento non sono disponibili altre fonti per integrare ulteriormente la serie di dati.

30. Il valore dei marchi è stato inserito nella voce di bilancio "immobilizzazione tecniche" fra il 1963 e il 1968, nella voce "marchi" tra il 1969 e il 1985 per poi passare nella posta "immobilizzazioni immateriali" dall'esercizio 1986, Sanpellegrino S.p.A., Relazioni, vari anni, *passim*.

31. Sanpellegrino S.p.A., Relazioni, vari anni, *passim*.

32. Con questa operazione Sanpellegrino S.p.A. ha incorporato Garma S.r.l., Gia S.p.A., Nuova Gia S.r.l., Crippa e Berger Fonti Levissima S.p.A.. La fusione è avvenuta il 19 dicembre 1994, anche se gli effetti contabili e fiscali sono datati 1 gennaio 1994; Fonte: Sanpellegrino S.p.A., Relazione di bilancio, Esercizio 1994, s.l., s.d., s.p..

Graf. 2 – Variazione della voce “marchi e brevetti” nel bilancio San Pellegrino, valori percentuali (1963-1993)



Fonte: elaborazione da Relazioni al bilancio Sanpellegrino S.p.A., vari anni (1963-1993), *passim*.

Pertanto, considerando la fase fino al 1993 (*tab. 2* in Appendice), si rileva che i dati di bilancio in valori assoluti, mostrano un andamento crescente della voce “marchi e brevetti”, anche se la serie è contrassegnata da alcuni incrementi di valore molto pronunciati (1975 e 1992) e piuttosto pronunciati (tra cui 1977, 1986 e 1987), così come da alcune annate in cui il valore della serie è in netta diminuzione (1974, 1983, 1993). Questa prima osservazione fa notare che gli aumenti più consistenti sono stati registrati dopo le riduzioni di un certo peso, assoluto e relativo. La riduzione del 1993 fa eccezione, poiché segue il picco del 1992 ma, poiché come noto in questo anno iniziano a verificarsi delle importanti modifiche nell’assetto organizzativo aziendale è difficile capire le origini di questa anomalia. L’evoluzione delle variazioni in termini percentuali (*graf. 2*) evidenzia ancora di più i movimenti della posta “marchi e brevetti” e intercetta un altro interessante fenomeno per il periodo compreso fra la metà degli anni ’70 e i primi anni ’90. In questo intervallo, infatti, il grafico aiuta a individuare due moti oscillatori di medio-lungo periodo: 1976-1982 e 1983-1990. Una spiegazione di questi andamenti di tipo ciclico può essere, almeno in parte, dovuta al fatto che la durata di un marchio è limitata, anche se le possibilità di rinnovo sono infinite³³. In ogni caso, questa serie di dati mostra chiaramente che San Pellegrino ha mantenuto e, soprattutto, integrato e incrementato la sua strategia di *branding* attraverso

33. La durata dei marchi per legge è di 10 anni dalla data del deposito, ma la presentazione di domanda di rinnovo può essere effettuata anche prima della naturale scadenza del marchio. Inoltre, esiste un tempo di attesa, non definito, fra il deposito della domanda di marchio e la sua registrazione che ovviamente può andare ad influenzare la tempistica finale della registrazione. Per un approfondimento delle caratteristiche di legge del marchio cfr. <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchi/caratteristiche-del-marchio>.

il marchio, con particolare intensità nell'ultima parte dello scorso secolo. Quest'ultima considerazione si riflette, come visto, anche nell'andamento del numero di registrazioni fatte dall'impresa.

6. Le tipologie di marchio

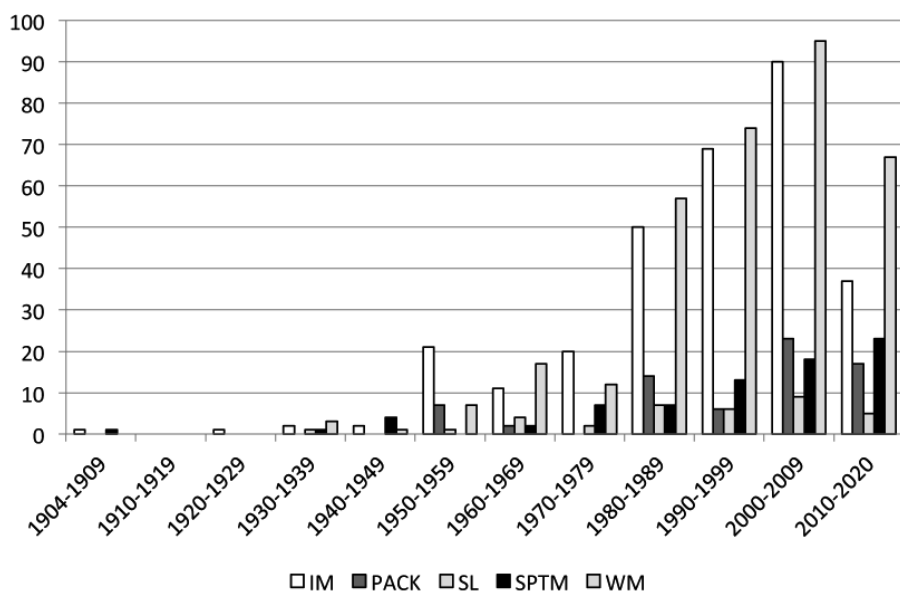
I marchi depositati da San Pellegrino si possono distinguere in diversi tipi, secondo l'elemento principale che li compone. Nelle analisi successive sono state utilizzate le seguenti categorie: marchi denominativi (WM), marchi figurativi (IM), marchi relativi all'imballaggio (PACK); *slogan* (SL) e, infine, marchi più strettamente riconducibili all'azienda (SPTM)³⁴. Sono considerati marchi denominativi quelli costituiti da parole e che possono indicare il nome del prodotto (es. Limonata S. Pellegrino, Levissima, Fonte Procastello) oppure "diciture", di una o più parole (es. Flut, Sayonara, Folletto). I marchi figurativi sono, sostanzialmente, immagini anche complesse che possono raggruppare più elementi reali o fantastici. Ad esempio, il 14 settembre del 2005 è stato registrato al n. 972263 il marchio «SANPELLEGRINO SILVER COCKTAIL FIGURATIVO»; mentre il giorno 11 giugno 1958 veniva registrato il marchio figurativo «IMMAGINE INTERNO ARANCIA CN STELLA E CONTORNO» fino ad arrivare a marchi tipo «IL MARCHIO CONSISTE IN UN'IMPRONTA RAFFIGURANTE LA DICITURA DIANA POST A AL DI SOPRA DELLA DICITURA RECOARO ENTRAMBE IN CARATTERI DI FANTASIA» (n. 1041815 registrato il 7 marzo 2007). Per quanto concerne gli imballaggi, San Pellegrino ha depositato marchi anche molto accurati, come nel caso del marchio n. 1008080 registrato il 18 maggio 2006 che indica «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA BOTTIGLIA TRIDIMENSIONALE RECANTE UN CORPO CARATTERIZZATO DA UNA SERIE DI NERVATURE ORIZZONTALI AVENTI LE ESTREMITA' ARROTONDATE». In generale, i marchi relativi agli imballaggi possono avere come oggetto la forma (tridimensionale) e/o il materiale di imballaggio, oltre che il suo aspetto grafico. San Pellegrino ha poi optato per l'uso di diversi *slogans* a sostegno della propria strategia di vendita, riferiti all'impresa, ai prodotti e alle loro caratteristiche peculiari e, non ultimo, alla "San Pellegrino *way of life*". Fra i marchi, infatti, figurano sia lo slogan «RABBARO S. PELLEGRINO, L'APERITIVO GRADEVOL E SALUTARE» (n. 915319 del 28 ottobre 2003) che «THE DINING EXPERIENCE» (n. 1035937 del 30 gennaio 2007). Infine, nella categoria denominata "SPTM" si è cercato di "catturare" in un unico gruppo i marchi prettamente connessi all'impresa: il marchio n. 640354 del 27 dicembre 1994, contiene

34. Per indicazioni circa gli elementi contenuti nei marchi si veda anche <https://uibm.mise.gov.it/index.php/it/marchi>. Si fa notare che le elaborazioni nel testo tengono conto anche di questa classificazione.

la semplice dicitura «S. PELLEGRINO» così come il n. 863468 del 22 aprile 2002 è costituito dalla dicitura «IL [marchio] CONSISTE NEL NOME DEL RICHIEDENTE SAN PELLEGRINO»³⁵.

Tenendo conto della classificazione adottata, emerge che quasi il 41% dei marchi intitolati a San Pellegrino riguardano “diciture” e nomi, sostanzialmente nomi di prodotto (tabella n. 1, Appendice, Parte II: tabelle). Le immagini rappresentano il 37% delle registrazioni; i marchi aziendali e quelli relativi al *packaging* costituiscono circa il 9% circa ciascuno del totale. Per ultimi ci sono gli *slogans*, con il 4% delle registrazioni.

Graf. 3 – Evoluzione dei marchi registrati da San Pellegrino per tipologia, valori assoluti (1904-2020)



Legenda: IM = marchi figurativi; PACK = marchi con oggetto packaging; SL = slogan; SPTM = marchi aziendali San Pellegrino; WM = marchi denominativi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

L’importanza relativa per periodi della tipologia di marchio varia nel corso del tempo, con ogni serie che presenta un peculiare andamento. Per quanto riguarda le immagini, marchi figurativi, hanno avuto in generale un’importanza relativa molto forte nella prima metà del ’900 quando la strategia di *branding* era ancora piuttosto immatura. Nella seconda parte del secolo, il loro peso relativo cresce particolarmente tra il 1950 e il 1959, quando le

35. Fonte: elaborazione da ACS e UIBM. Si ricorda, come già precisato, che tutti i riferimenti ai marchi e ai loro contenuti, tra cui n. di registrazione, data di registrazione, descrizione del marchio, ecc., è frutto di una elaborazione dai dati contenuti in ACS e UIBM.

immagini arrivano a costituire quasi il 60% dei marchi di San Pellegrino e, dopo una “pausa” di un decennio, ritornano a costituire quasi la metà delle registrazioni tra 1970 e 1979. Invece, nel decennio 2010-2020 la loro importanza scende notevolmente al di sotto del dato medio, 25% contro il valore medio del 37%. I marchi denominativi assumono stabilmente la loro posizione di rilevanza a partire dagli anni '80. In precedenza, i periodi di incremento della loro importanza relativa sono il 1930-1939 e il 1960-1969. Per quanto riguarda gli anni '30, il fenomeno può essere dovuto all'ampliamento della gamma di prodotti aziendali, ad esempio con l'inserimento – come detto – dell'aranciata amara e del Chinotto. Allo stesso modo, l'inserimento di altri prodotti, come nel caso del citato bitter può aver contribuito all'utilizzo di questa particolare tipologia di protezione. L'andamento della registrazione degli *slogans* sembra seguire lo stesso tipo di logica, quindi di sostegno a nuove linee di prodotto negli anni '30 e '60. La serie dei marchi legati all'impresa ha negli anni '40 il suo momento di maggior rilevanza che, in qualche modo, è da intendersi come una affermazione della propria identità in un momento di preparazione per l'incalzare delle pressioni concorrenziali post secondo conflitto mondiale. Infine, per quanto concerne i marchi relativi al *packaging*, la prima osservazione è questo tipo di marchio è stato utilizzato solo nella seconda metà del '900, in concomitanza con lo sviluppo delle nuove tecnologie di imbottigliamento.

7. Storie di marchio e di “entità” protette

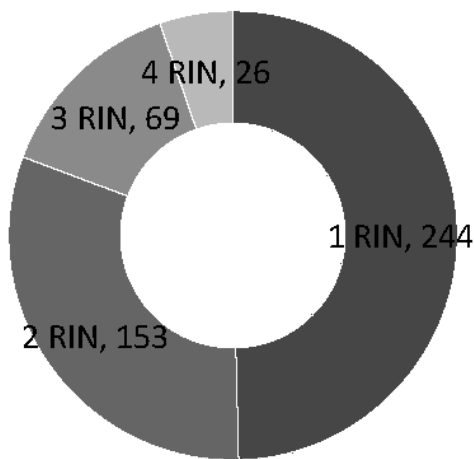
Il marchio, come detto, è uno strumento che racchiude una “entità” che può essere più o meno complessa: da un semplice nome a una immagine che, a sua volta, può arrivare a inglobare svariati elementi, figurativi e/o denominativi, fino a *slogan* e anche *jingles* musicali. In alcuni casi, l'entità diventa poi anche un veicolo dell'identità ad essa associata. Questo è il caso, ad esempio, delle diciture o degli *slogans* in cui sono presenti le caratteristiche del prodotto: «CHINOTTO S. PELLEGRINO, LA BIBITA IGIENICA DI GRADEVOLE GUSTO AMARO» (n. 915320 del 28 ottobre 2003). L'analisi delle tipologie di marchio ha evidenziato che San Pellegrino ha, nel corso del tempo, utilizzato con gradi diversi di intensità tutte queste forme³⁶, considerandolo un vero e proprio *asset* immateriale proprio nel lungo periodo. Infatti, approfondendo l'esame del contenuto dei marchi è emerso che diversi hanno una storia, ovvero che una buona parte dei marchi intitolati a San Pellegrino hanno ottenuto molteplici “rinnovi”. Tenuto conto di questa considerazione, la ricostruzione della vita e della storia dei marchi e, soprattutto, delle entità/identità contenute nei marchi di San Pellegrino consente di me-

36. Da notare che però nel caso di San Pellegrino non sono emersi marchi di tipo musicale o *jingles*.

glio comprendere il comportamento strategico dell'impresa, o quantomeno quello inerente la creazione di una entità/identità San Pellegrino e di quella dei suoi prodotti, nel corso del '900.

Le registrazioni effettuate da San Pellegrino, come visto, sono all'incirca di 800 anche se, in realtà, 510 sul totale delle registrazioni sono dei "rinnovi" o meglio dei rinnovi di contenuti di marchi registrati in precedenza³⁷ (tab. 3 in Appendice, Parte II: tabelle).

Graf. 4 – Rinnovi dei marchi di San Pellegrino, valori assoluti



Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Più precisamente, i dati indicano che 244 entità sono state registrate per più di una volta e hanno ottenuto fino a 4 rinnovi. Il grafico n. 4 illustra che, per l'appunto, 244 unità sono state rinnovate per una volta, che corrisponde a n. 2 marchi registrati in totale³⁸; 151 unità sono state rinnovate per n. 2 volte, con in totale 3 marchi associati; 69 unità hanno avuto n. 3 registrazioni, ovvero 4 marchi e, infine, le 26 unità che sono state rinnovate n. 4 volte possiedono n. 5 marchi associati. I marchi più longevi, è interessante notare, che si distribuiscono uniformemente fra marchi denominativi, immagini, marchi

37. Si ricorda (cfr. Appendice, Parte I: Database) che, nel caso di San Pellegrino, ogni registrazione ha un numero identificativo diverso, pertanto ogni marchio registrato è considerato come a se stante. Il rinnovo, quindi la reiterazione della protezione, riguarda invece il contenuto depositato, ossia l'entità/identità di cui si è discusso nel testo.

38. Ad esempio, il marchio immagine «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA FIGURA CON BORDO AD ANDAMENTO QUASI TOTALMENTE CURVILINEO, CON DUE LOBI LATERALI E DOPPIO CONTORNO IN CONTRASTO CHIAROSCURALE, MOSTRANTE AL CENTRO UN CERCHIO CUI SONO SOVRAPPOSTE [...]» è stato registrato per la prima volta con il n. 622956 nell'aprile del 1991 e rinnovo è avvenuto nel 2005 con il n. 972274. Pertanto, lo stesso contenuto ha avuto due marchi, di cui un rinnovo.

aziendali e marchi per il *packaging* (tab. 4, Appendice, Parte II: tabelle). Fra tutti, è proprio la posizione dei marchi relativi al *packaging* che appare la più interessante, dato che in rapporto al totale registrazioni sono solo una piccola parte del totale.

L'esistenza di marchi ripetutamente rinnovati pone l'attenzione sul fatto che sono presenti nella storia dei marchi di San Pellegrino alcune elementi strategici. In primo luogo, l'esistenza di un marchio aziendale forte. Questo aspetto, innanzitutto, è dimostrato con l'elevata numerosità dei marchi di questo tipo. Vi sono però altre indicazioni in tal senso, come ad esempio il fatto che il nome "Sanpellegrino" ha spesso accompagnato il prodotto: «SANPELLEGRINO MENTA GHIACCIATA», «ARANCIATA SAN PELLEGRINO», ecc.. Infine, la storia dei marchi identifica in «IL MARCHIO CONSISTE NEI SEGUENTI ELEMENTI, DALL'ALTO VERSO IL BASSO: BOLLINO CIRCOLARE CON DUE STELLETTE A CINQUE PUNTE, DENOMINAZIONE S. PELLEGRINO, E DICITURA ANTIURICA E ANTICATARRALE, IMPRONTA RETTANGOLARE CON LATI MAGGIORI ORIZZONTALI CONTENENTE DICITURA OTTIMA» nel primo marchio della serie disponibile, datato 1904. Anche in questo caso, quindi, emerge l'importanza di inserire S. Pellegrino tra gli elementi più rilevanti del marchio.

Infine, un altro aspetto chiave emerso dalle rilevazioni è l'importanza della bottiglia, verde a forma di clava, che si ritrova nei marchi del *packaging* più rinnovati. Ne è un esempio: «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA BOTTIGLIETTA IN VETRO DI FORMA A CLAVA CON IN BASSO IN RILIEVO IL NOME S. PELLEGRINO IN CARATTERI MAIUSCOLI», descrizione del marchio n. 142670 del 1958 e rinnovato, con vari numeri di registrazione sino (per ora) al 2018.

8. Conclusioni

Questo contributo si è soffermato su un aspetto specifico dell'azione strategica dell'impresa: la promozione e la difesa della sua identità e della sua immagine sul mercato nazionale e su quello internazionale. In particolare, obiettivo dello studio è stato di cogliere l'evoluzione dell'attività di "marchio", o meglio di *branding*, in relazione allo sviluppo dell'impresa durante il '900.

La ricostruzione della storia dell'industria delle acque minerali in Italia che, nel secolo scorso e specialmente nel secondo dopoguerra, segue un processo imitativo dei paesi più sviluppati in questo settore in Europa, quali Francia e Belgio, ha evidenziato che questo bene primario ha anch'esso attraversato un percorso di ridefinizione della propria identità: da bene di consumo specializzato a bene di lusso per pochi e, in un secondo momento, per tutti.

Fino agli anni '70, l'azione strategica di San Pellegrino, come dimostrato dall'analisi storica, ha saputo cogliere le opportunità offerte dalle trasformazioni del mercato e ha conquistato una posizione dominante in Italia ma anche all'estero. Un secondo aspetto che ha impegnato l'azione strategica di San Pellegrino, in questa fase, è stato l'innovazione tecnologica legata, soprattutto, ai cambiamenti nelle tecniche di imbottigliamento. L'impresa, anche in questo caso, ha recepito le nuove soluzioni tecniche rendendole, inoltre, un proprio punto di forza in termini di riconoscibilità aziendale e per i propri prodotti. D'altro canto, l'analisi dei marchi registrati da San Pellegrino conferma che, in questo periodo, azione strategica e politica di *branding* dell'impresa seguono un reciproco percorso di rafforzamento dell'impresa e della sua immagine chiaramente con l'idea di raggiungere una chiara e distintiva riconoscibilità della stessa. In più, le condizioni e le trasformazioni del secondo dopoguerra, cioè i citati cambiamenti del mercato e delle tecnologie, che la fanno diventare un elemento vincente per la società.

A partire dagli anni '70, la nuova fase manageriale pur modificando l'indirizzo strategico complessivo dell'impresa, cioè puntando ad economie di scopo oltre che di scala, non manca di includere i marchi e, di conseguenza, i *brands* aziendali fra i propri interessi. La serie storica delle registrazioni mostra, infatti, che l'azione di protezione del marchio perdura e, anzi, si rafforza nell'ultima parte del secolo. L'approdo a Nestlé a fine '900, poi, continua nella direzione del mantenimento di una visione forte dell'identità e dell'immagine di San Pellegrino e dei suoi prodotti.

In definitiva, lo studio porta ad identificare “come” oggi il consumatore in Italia ma, soprattutto, nel mondo sia arrivato ad acquistare non solo un'acqua minerale, o una bevanda, ma l'acqua minerale, o la bevanda, San Pellegrino con la “stella rossa” e, nel caso dell'acqua, la “bottiglia verde a forma di clava”.

Appendice

Parte I – Database

I dati relativi ai marchi registrati da San Pellegrino sono stati ricavati dai data base disponibili on-line dell'Archivio Centrale dello Stato (ACS) (<http://dati.acs.beniculturali.it>, marchi di fabbrica), che conserva i dati per il periodo 1855-1986, e dell'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) (<https://www.uibm.gov.it/bancadati/home/index/>), che raccoglie le registrazioni a partire dal 1° ottobre 1989. La ricerca è stata effettuata inserendo la parola chiave “San Pellegrino”, in varie forme come ad esempio “Sanpellegrino” e con anche l'aggiunta della dicitura “Terme”, “Spa”, “S.p.A”, nei campi “Richiedente/Titolare”, “Descrizione” e “Titolo/denominazione e/o nella descrizione”.

Nel database ACS sono conservati n. 24 marchi. Invece, dal database UIBM è stato possibile accedere alle registrazioni di circa 500 marchi, di cui sono stati presi in esame 338

marchi poiché la restante parte è costituita da duplicati di altri inserimenti³⁹. Oltre alla diversa copertura temporale e alla differente disponibilità numerica dei due database, un aspetto che distingue le due banche dati è dato dal fatto che le registrazioni dell'UIBM includono anche i cosiddetti “rinnovi”, sia anteriori che posteriori al marchio che si sta visualizzando. Ad esempio, il marchio n. 876602, denominato «FIGURA A STELLA A CINQUE PUNTE A COLORI» e la cui descrizione recita «IL MARCHIO CONSISTE IN UNA STELLA ROSSA A CINQUE PUNTE DELIMITATA DA DUE LINEE UNA BIANCA INTERNA ED UNA ROSSA PIÙ ESTERNA» alla voce “rinnovi” annota una precedente registrazione al n. 314118, registrata il 14 febbraio 1979, e una successiva al n. 1313023 del 5 luglio 2010. Di conseguenza, è proprio grazie ai dati dell'UIBM che è stato possibile tracciare la “storia dei marchi” e, soprattutto, la “storia delle entità protette”. Infatti, come si nota dall'esempio, nel caso di San Pellegrino, le reiterazioni di una medesima entità sono state effettuate con un numero di registrazione (e quindi con un numero di marchio) diverso.

La trasposizione dei dati dai due archivi digitali ha consentito, infine, di creare un proprio database i cui campi di interesse inseriti nella ricerca sono stati: numero di registrazione, data di registrazione, denominazione, descrizione. Le analisi presentate nel testo sono state, pertanto, fatte a partire dal database composto da questi elementi.

Parte II – Tabelle

Tab. 1 – Numero di marchi registrati da San Pellegrino per periodi e per tipologia, valori assoluti, percentuali su totali (1904-2020)

Periodo	IM	PACK	SL	SPTM	WM	Totale	%
1904-1909	1	0	0	1	0	2	0,24
1910-1919							0,00
1920-1929	1	0	0	0	0	1	0,12
1930-1939	2	0	1	1	3	7	0,86
1940-1949	2	0	0	4	1	7	0,86
1950-1959	21	7	1	0	7	36	4,41
1960-1969	11	2	4	2	17	36	4,41
1970-1979	20	0	2	7	12	41	5,02
1980-1989	50	14	7	7	57	135	16,52
1990-1999	69	6	6	13	74	168	20,56
2000-2009	90	23	9	18	95	235	28,76
2010-2020	37	17	5	23	67	149	18,24
Totale	304	69	35	76	333	817	100,00
%	37,21	8,45	4,28	9,30	40,76	100,00	

Legenda: IM = marchi figurativi; PACK = marchi con oggetto packaging; SL = slogan; SPTM = marchi aziendali San Pellegrino; WM = marchi denominativi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

39. Questo processo di selezione dei marchi da considerare si deve al fatto che sono state utilizzate più parole chiave e, pertanto, in alcuni casi è stata rilevata una doppia corrispondenza.

Tab. 2 – Dati di bilancio e serie “marchi e brevetti” nei bilanci San Pellegrino in Lire (1925, 1963-2000)

Anno	Totale Attivo/Passivo	Utile/Perdita di esercizio	Marchi e Brevetti	Variazione voce Marchi e Brevetti [Val _(T+1) – Val _(T)]
1905-1925 *		*		
1925	6.571.000	489.000	14.862	
1926-1962 *				
1963	16.292.563.000	441.330.000	14.869.408	
1964	17.098.127.000	478.053.000	15.190.058	320.650
1965	19.175.173.000	457.834.000	16.170.520	980.462
1966	23.123.584.000	525.093.000	16.837.620	667.100
1967	26.867.763.000	556.389.000	18.012.080	1.174.460
1968	29.439.291.000	599.481.000	19.027.680	1.015.600
1969	30.825.501.000	542.905.000	20.396.430	1.368.750
1970	32.449.374.000	592.330.000	20.792.630	396.200
1971	34.151.892.000	590.730.000	21.812.196	1.019.566
1972	37.141.939.608	609.684.657	23.229.078	1.416.882
1973	42.761.253.444	831.782.777	29.566.761	6.337.683
1974	46.807.523.792	599.595.546	10.874.219	-18.692.542
1975	57.211.237.597	798.536.978	42.271.325	31.397.106
1976	65.043.490.399	897.889.381	50.319.769	8.048.444
1977	67.844.275.905	416.129.712	72.838.416	22.518.647
1978	77.300.470.263	2.014.390.391	84.160.245	11.321.829
1979	86.164.732.549	3.804.143.480	109.400.288	25.240.043
1980	87.497.608.628	2.862.402.175	132.615.235	23.214.947
1981	101.845.592.000	2.732.199.000	151.137.213	18.521.978
1982	142.972.230.000	3.380.890.000	158.692.048	7.554.835
1983	155.563.342.583	3.217.077.948	156.386.996	-2.305.052
1984	166.291.991.408	5.346.718.731	175.952.858	19.565.862
1985	192.566.481.111	8.682.243.922	223.333.414	47.380.556
1986	231.587.006.389	14.509.797.984	320.520.558	97.187.144
1987	264.347.348.137	14.084.705.594	458.342.575	137.822.017
1988	276.127.201.427	15.504.979.207	541.537.963	83.195.388
1989	287.147.968.258	8.296.453.233	660.730.158	119.192.195
1990	299.826.532.019	17.374.340.965	682.590.473	21.860.315
1991	327.819.279.079	20.271.767.104	740.821.525	58.231.052
1992	274.231.608.750	16.085.700.328	1.960.128.580	1.219.307.055
1993	280.345.771.717	9.823.343.694	1.580.203.598	-379.924.982
1994**	1.135.004.250.744	-58.259.145.621	273.399.092.008	271.818.888.410
1995**	1.099.874.738.621	8.063.588.150	238.828.916.376	-34.570.175.632
1996**	1.127.904.073.555	-62.224.047.086	224.749.778.362	-14.079.138.014
1997**	1.073.152.002.269	-34.736.236.551	211.405.338.340	-13.344.440.022
1998**	1.799.912.816.086	-14.782.268.510	222.519.204.774	11.113.866.434
1999**	1.777.278.576.998	-36.805.907.944	227.790.992.753	5.271.787.979
2000**	1.767.645.454.793	5.833.553.352	191.185.935.328	-36.605.057.425

Legenda: * dati su marchi e brevetti non disponibili, altri dati di bilancio disponibili su imita db; ** = valori non confrontabili con anni precedenti, causa ristrutturazione assetto aziendale in seguito alla incorporazione di altre società in Sanpellegrino S.p.A.

Fonti: Archivio Storico Camera di Commercio di Milano, San Pellegrino (n. iscrizione 11295, n. denuncia 57076/01), fasc. 02; Archivio Mediobanca, Relazioni al bilancio, serie 1994-2000.

Tab. 3 – Analisi dei “rinnovi” dei marchi di San Pellegrino, valori assoluti

<i>Rinnovi</i>	<i>N. Casi</i>
1 RIN	244
2 RIN	151
3 RIN	69
4 RIN	26

Legenda: RIN = rinnovi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Tab. 4 – Marchi di San Pellegrino rinnovati per tipologia, valori relativi

<i>Rinnovi</i>	<i>IM</i>	<i>PACK</i>	<i>SL</i>	<i>SPTM</i>	<i>WM</i>	<i>Totale %</i>
1 RIN	38,93	7,38	4,51	8,61	40,57	100,00
2 RIN	33,99	7,84	5,23	11,76	41,18	100,00
3 RIN	28,99	10,14	2,90	15,94	42,03	100,00
4 RIN	23,08	23,08	3,85	23,08	26,92	100,00

Legenda: RIN = rinnovo/i; IM = marchi figurativi; PACK = marchi con oggetto packaging; SL = slogan; SPTM = marchi aziendali San Pellegrino; WM = marchi denominativi.

Fonte: elaborazione da ACS e UIBM.

Creatività nell'industria alimentare: innovazione ed esportazioni nel settore dei formaggi nel '900

Andrea Maria Locatelli* e Ilaria Suffia**

1. Introduzione

Nel corso del XX secolo, la produzione di cibo è diventata sempre più industrializzata. Il consumo di massa, collegato poi allo sviluppo delle relazioni economiche internazionali, ha aumentato la concorrenza a livello nazionale e internazionale. Nel 2010, Mark Casson e Nagel Wadeson hanno evidenziato che, nel quadro dello sviluppo della produzione alimentare e del consumo legato alla grande distribuzione, il *brand*¹ ha giocato un ruolo es-

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

** Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

1. Il brand per l'impresa rappresenta un *asset* intangibile che può assumere diverse forme: logo, nome, immagine, slogan, ecc. La sua rilevanza consiste nel fatto che assicura riconoscibilità all'impresa, o ai prodotti dell'impresa, e consente la differenziazione rispetto ai concorrenti. La legalizzazione del brand avviene attraverso la registrazione della sua forma, ossia attraverso la registrazione del marchio associato al brand e la letteratura ha enfatizzato che la storia dei moderni *brands* è strettamente interconnessa alla storia dei marchi; P. Sáiz, R. Castro, *Trademarks in branding: Legal issues and commercial practices*, in «Business History», n. 60:8, 2018, p. 1105. Per un approfondimento sulla definizione di *brand* (e di *branding*) e sul ruolo del marchio, si vedano, tra gli altri: L. de Chernatony, F. Dall'Olmo Riley, *Defining a "Brand": Beyond the Literature With Experts' Interpretations*, in «Journal of Marketing Management», n. 14(4/5), 1998, pp. 417-443; K. Moore, S. Reid, *The birth of brand: 4000 years of branding*, in «Business History», n. 50:4, pp. 419-432, DOI: 10.1080/00076790802106299; W. Bastos, S.J. Levy, *A history of the concept of branding: practice and theory*, in «Journal of Historical Research in Marketing», Vol. 4, n. 3, 2012, pp. 347-368; P. Sáiz, R. Castro, *Trademarks in branding: Legal issues and commercial practices*, in «Business History», n. 60:8, 2018, pp. 1105-1126, DOI: 10.1080/00076791.2018.1497765; Wilkins M., *The Neglected Intangible Asset: The Influence of the Trade Mark on the Rise of the Modern Corporation*, in «Business History Review», 43, n. 1, 1992, pp. 66-95; Petty R.D., *From label to trademark. The legal origins of the concept of brand identity in nineteenth century America*, in «Journal of Historical Research in Marketing», vol. 4, n. 1, 2012, pp. 129-153; J. Mercer, *A mark of distinction: Branding and trade mark law in the UK from the 1860s*, in «Business History», n. 52:1, 2010, pp. 17-42, DOI: 10.1080/00076790903281033.

senziale nelle *performances* per l'export e ciò in connessione stretta con la reputazione sia della filiera produttiva sia delle nazioni/regioni produttrici².

Dagli anni '60 del secolo scorso, il cibo italiano si è affermato come *brand* internazionale e i formaggi hanno costituito un'importante componente sia nella creazione e diffusione dell'immagine sia nell'effettivo livello di collocamento del prodotto finito sui mercati esteri³. Nell'ultimo secolo, le imprese che hanno dominato il settore lattiero-caseario italiano sono state poche e nelle prime posizioni per fatturato e sviluppo dei processi produttivi dobbiamo considerare Galbani, Locatelli e Invernizzi. Secondo la letteratura, nella seconda metà del XX secolo, queste imprese sono state tra le principali dieci aziende del settore lattiero-caseario. In particolare, Galbani è stata la leader per fatturato nel 1960 e nel 1972, mentre la Locatelli si collocava al 3° posto nel 1962 e al secondo nel 1972. Nello stesso anno, Invernizzi raggiungeva la sesta posizione⁴. Queste aziende condividevano diversi elementi come l'origine, la localizzazione e lo sviluppo, ma, nel contempo, avevano in comune un percorso simile in termini di strategie di marketing. Ogni azienda era guidata dal fondatore o dai suoi successori che, almeno fino agli anni '70, erano legati alla famiglia⁵.

Questo contributo si propone di inquadrare, nelle sue linee essenziali, come lo sfruttamento del marchio, quale componente strategica innovativa della più generale azione diretta a contrastare la crescente concorrenza a livello nazionale e internazionale, abbia rappresentato il fattore chiave di sviluppo, almeno nella fase pionieristica delle diverse realtà aziendali analizzate, ossia le tre imprese italiane *leader* di settore: Galbani, Invernizzi e Locatelli. In particolare, in questi casi furono gli imprenditori-fondatori a occuparsi della progettazione dei marchi che, a sua volta, si inserisce nella sfera della creatività, creando e rafforzando la differenziazione dei prodotti sui mercati, nonché intercettando i cambiamenti nei mercati e, non ultimo, interagendo con le innovazioni tecnologiche⁶.

Nella prima parte del saggio, l'analisi ricostruisce sinteticamente il percorso italiano dell'industria casearia per quanto riguarda il rapporto tra marketing e linee produttive, individuando tre fasi principali. Nella prima fase,

2. M. Casson, N. Wadeson, *Export performance and Reputation*, in T. Lopes, P. Duguid (eds.), *Trademarks, Brands, and Competitiveness*, Routledge, New York 2010, pp. 11-31.

3. In generale cfr. F. Chiapparino, R. Covino, *Consumi e industria alimentare in Italia dall'unità ad oggi: lineamenti per una storia*, Giada, Palermo 2002.

4. L. Sicca, *L'industria alimentare in Italia*, il Mulino. Bologna 1977.

5. C. Besana, A.M. Locatelli, *Italian Family Business and Multinationals in the Eighties of the 20th Century: Invernizzi/ Kraft and Galbani/ Danone*, in «Revue française d'histoire économique», n. 1, 2015, pp. 116-122.

6. Si vedano R. Fitzgerald, *Marketing and Distribution*, in G. Jones, J. Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford, Oxford University Press, 2007; D.M. Higgins, *Forgotten Heroes and forgotten Issues: Business and Trademark during the Nineteenth Century*, in «Business History Review», n. 86, 2012, pp. 261-285; G. Jones, N.J. Morgan (eds.), *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*, Routledge. London 1994.

tra le due Grandi guerre, le azioni principali sono state l'ampliamento del "portafoglio merci", attraverso la diversificazione della filiera del latte, e l'utilizzo dell'innovazione per produrre formaggi tradizionali (gorgonzola). Nella seconda, agli albori del "miracolo economico", il ruolo degli imprenditori è diventato rilevante nell'articolazione delle strategie di marketing in stretto collegamento con l'innovazione di prodotto e processo. Infine, la terza fase dagli anni '60 agli anni '90 del secolo scorso, è stata quella in cui l'utilizzo dei marchi è risultato funzionale alla posizione delle imprese sui mercati e contro la concorrenza. La seconda parte del contributo approfondisce il rapporto tra marchi e strategie commerciali. Innanzitutto, si spiega in tutti i casi considerati il ruolo dei marchi come arma per affrontare la concorrenza e per creare identità, sia per i prodotti che per le aziende. In seguito, l'attenzione si sposta sul "cervello" dei marchi: gli imprenditori, sottolineando che gli imprenditori italiani, soprattutto nel secondo dopoguerra, hanno sviluppato le loro strategie commerciali e di marketing cavalcando la società dei consumi di massa. Nello specifico le imprese alimentari considerate hanno imitato il "modello americano" con una conformazione alle caratteristiche dei processi produttivi (e dei prodotti) utilizzati dalle aziende nel mercato italiano. Infine, le conclusioni riassumono i punti principali evidenziati nelle argomentazioni del testo.

2. Creatività e industria alimentare

2.1. Il percorso italiano

Una parte della storiografia ha messo in luce che i complessi e per taluni versi incompleti cambiamenti nell'agricoltura della seconda metà dell'800, come pure la prima implementazione di innovazioni tecnologiche nella produzione e l'impatto della concorrenza interna e internazionale, cominciarono a rompere i vecchi equilibri e avviarono il comparto agricolo-alimentare verso l'industrializzazione del cibo con una coesistenza di vecchio e nuovo che ha profondamente caratterizzato la modernizzazione dell'agroalimentare⁷.

7. M. Romani, *L'agricoltura in Lombardia dal periodo delle riforme al 1859. Struttura, organizzazione sociale e tecnica*, Vita e Pensiero, Milano 1957; A. Moioli, *L'agricoltura lombarda nell'età della Restaurazione (1815-1848)*, in «Annali di storia moderna e contemporanea», n. 2, 1996, pp. 147-190; A. Cova, *La storia economica*, in G. Rumi, G. Mezzanotte, A. Cova (a cura di), *Cremona e la sua provincia nell'Italia unita*, Cariplo, Milano 1984; G. Della Valentina, *Agricoltura e sviluppo economico in Lombardia tra le due guerre*, in P. Bertolini et al. (a cura di), *Agricoltura e forze sociali in Lombardia nella crisi degli anni Trenta*, FrancoAngeli, Milano 1983, pp. 21-56. G. Fumi, *Nel solco del lavoro. Elementi per una storia dell'imprenditorialità nel Lodigiano (1861-1945)*, Fondazione Bipielle Orizzonti, Lodi 2003; G. Bigatti, *Dalla "coltura dei caci" al caseificio: le aporie di una modernità incompiuta*, in P. Battilani, G. Bigatti (a cura di), *Oro bianco. Il settore lattiero-caseario in val Padana tra Ottocento e Novecento*, Giona, Lodi 2002, pp. 13-36. C. Besana, A.M. Locatelli, *The dairy*

Il fattore interessante della precoce industrializzazione del caseificio lombardo⁸ fu il coinvolgimento nella trasformazione di diversi soggetti che provenivano quasi tutti dalla realtà locale⁹. La modernizzazione della produzione fu il risultato di scelte operate dagli operatori del sistema e in grado di dare vita a nuove esperienze, sfruttando le nuove opportunità offerte dai vari mercati e prendendo iniziative già consolidate nei contesti europei più avanzati. Alcuni proprietari terrieri della Lomellina, del Cremonese e del basso Bresciano impiantarono moderne strutture a vapore nella lavorazione del latte e si impegnarono nella produzione di formaggi “a uso svizzero”. Dal 1879, a Locate Triulzi (grande borgo situato alla periferia sud di Milano sulla strada per Pavia), la ditta Bohringer-Mylius & C. iniziò a produrre latte condensato. Tuttavia, alcuni commercianti operanti a Codogno e in alcuni centri della provincia di Milano presero in affitto alcune strutture, dopo aver gestito per lungo tempo le aziende commerciali e si dedicarono direttamente al confezionamento dei prodotti caseari nel tentativo di migliorarne la qualità.

I produttori di latte contribuirono in modo significativo al cambiamento¹⁰. Il coinvolgimento diretto nella produzione accelerò la divisione del lavoro: la separazione tra la produzione del latte e la sua lavorazione comportò l'introduzione di linee produttive tese a raggiungere il massimo valore commerciale e non solo la conservabilità e la portabilità. D'altro canto, l'azione dei commercianti per aumentare la tecnica e la produzione di burro li rese consapevoli delle problematiche legate alla produzione di formaggio consumabile nel tempo e di sufficiente appetibilità. A conferma proprio nei primi anni '70 del XIX secolo, fu fondata un'azienda, la Polenghi, che per molti decenni sarebbe rimasta ai vertici del caseificio italiano. Carlo Polenghi era proprietario

industry in Lombardy. In the mountains and on the plains (1815-1937), Vita e Pensiero, in A. Carera (a cura di), *Agricultural Resilience in Lombardy. How it supported economic growth in the 19th and 20th century*, Vita e Pensiero, Milano 2018, pp. 27-63.

8. Le serie storiche indicano che per tutto il '900, la Lombardia detiene il primato produttivo e commerciale nel campo dell'industria lattiero-casearia; cfr. C. Besana, *The Italian Dairy Industry between 1930 and 1970. Production and Organizational Structure* in Besana, R. D'Errico, R. Ghezzi (eds.), *Cheese Manufacturing in the Twentieth Century, The Italian experience in an International context*, Peter Lang, Bruxelles 2017, pp. 71-94. Le tre aziende analizzate nascono e si sviluppano in Lombardia. La nostra ricostruzione storica, d'altro canto, evidenzia come la strategia commerciale è connessa alla localizzazione delle esperienze imprenditoriali nella Lombardia.

9. G. Fumi, *Una grande impresa cooperativa nell'industria alimentare: la Latteria Sorinese (1900-1940)*, in P. Battilani e G. Bigatti (a cura di), *Oro bianco. Il settore lattiero-caseario in Val Padana tra Ottocento e Novecento*, Lodi, Giona 2002; C. Besana, *Tra agricoltura e industria. Il settore caseario nella Lombardia dell'Ottocento*, Vita e Pensiero, Milano 2012.

10. P. Tedeschi, S. Stranieri, *L'evoluzione del settore lattiero-caseario lombardo dall'Ottocento al Duemila*, in G. Archetti, A. Baronio (a cura di), *La civiltà del latte. Fonti, simboli e prodotti dal Tardo antico al Novecento*, Fondazione Civiltà Bresciana, Brescia 2011, pp. 699-755.

terriero in un piccolo paese, San Fiorano (vicino a Codogno-Lodi)¹¹. All'inizio degli anni '80, Polenghi riusciva a mettere sul mercato ogni anno 21.000 forme di grana, 10.000 stracchini-gorgonzola e circa 7.900 libbre di burro. Il prezzo molto remunerativo del burro aveva spinto l'azienda a concentrarsi su questa linea, spingendo la produzione di latte condensato come nuova forma di utilizzo del latte magro ottenuto dopo la lavorazione della materia prima con i separatori centrifughi della panna. Allo stesso tempo, i fondatori decidevano di raccogliere nuovi capitali con una nuova società. Nel 1879 Francesco Cirio, imprenditore piemontese con una buona presenza nell'export, diventava azionista e, soprattutto, dirigente dell'azienda. Per quanto riguarda la produzione di formaggio, il 60% del gorgonzola veniva prodotto in "casoni" di proprietà dell'azienda, mentre gli stracchini e le crescenze venivano confezionati nella stagione invernale negli stabilimenti di produzione. In quel periodo la Polenghi acquisiva il controllo della "Grande Latteria di Lodi", che dava lavoro a più di cento persone, e della cremeria di S. Fiorano, in cui il burro veniva prodotto con lieviti selezionati grazie al lavoro di tecnici e macchinari danesi dello stesso paese. Nel 1900 la Società Polenghi-Lombardo diveniva una società per azioni con un capitale di 4 milioni di lire e l'apertura di case commerciali a Londra e Parigi. La produzione di burro con lieviti selezionati non consentiva l'utilizzo di latte magro per la produzione di formaggi semigrassi come il parmigiano. Di fronte a questo problema tecnico, la Polenghi Lombardo avviava la produzione di caseina, utilizzata nell'industria della carta e dello zucchero del latte, attraverso il processo di concentrazione del siero. L'azienda costruiva una filiera che portava il burro ad una produzione ampiamente diversificata. Questo progetto industriale garantiva un processo sostenuto di crescita a lungo termine.

Il cambiamento nell'allevamento del latte fu reso possibile da un ultimo gruppo di operatori, che a partire dagli anni '80 furono coinvolti nella stagionatura e nella vendita all'ingrosso di un tipico formaggio lombardo, il gorgonzola a pasta molle¹². Dai paesi della Bassa Milanese e dalla zona di Lodi, il confezionamento di questo formaggio a pasta molle si diffuse in molte località della pianura lombarda, a ovest dell'Oglio, e in Piemonte, a est del Sesia. Contemporaneamente la produzione proseguiva per tutto l'anno. La domanda sul mercato interno e internazionale cresceva e, di conseguenza, la produzione di questo prodotto caseario. Così gli operatori cercarono luoghi adatti alla stagionatura di un prodotto ottenuto da latte intero e morbido e quindi con facile decadimento. La soluzione di questo problema fu un sistema adottato da tempo dai bergamini delle Alpi lecchesi, che da sempre si

11. G. Fumi, *The Rise and Decline of a large Company: Polenghi Lombardo*, in C. Besana, R. D'Errico, R. Ghezzi (eds.), *Cheese Manufacturing in the Twentieth Century*, cit., pp. 357-359.

12. V. Pollastro, *From Milan to Novara. Production and Sale of Gorgonzola Cheese in The Twentieth Century* in Besana, R. D'Errico, R. Ghezzi (eds.), *Cheese Manufacturing in the Twentieth Century*, cit., pp. 263-284.

erano dedicati al confezionamento di questi formaggi¹³. I bergamini colsero le opportunità offerte dalle condizioni geo-climatiche delle grotte delle loro montagne per portare il prodotto a un adeguato livello di “maturazione”.

2.2. *La fase di stabilizzazione. Tre esperienze: Locatelli, Galbani e Invernizzi*

Le innovazioni nell’invecchiamento e nella distribuzione del gorgonzola sono state all’origine di alcune esperienze imprenditoriali molto importanti nel settore lattiero-caseario italiano¹⁴. L’impresa Locatelli è una di queste ed è stata una delle più importanti aziende casearie italiane¹⁵. L’azienda nasceva nella seconda metà dell’800, e si sviluppava come una piccola azienda che affinava i formaggi a pasta molle in grotta. Il fondatore Giovanni Locatelli e i suoi cinque figli promossero fin dall’inizio lo sviluppo internazionale dell’azienda¹⁶: nel 1895, aprivano una filiale a Londra e nel 1897 un’altra a Buenos Aires. La famiglia Locatelli, già nella fase di avvio dell’esperienza imprenditoriale, scelse di creare un’ampia rete commerciale e, nel contempo, iniziò anche ad esportare altri formaggi italiani, come il grana e il pecorino romano, richiesti soprattutto dagli emigrati italiani nelle Americhe.

Come in altre esperienze italiane, la Locatelli è stata un’azienda a conduzione familiare per oltre trent’anni. Umberto Locatelli (1878-1956) ricoprì per lungo tempo il ruolo di principale dirigente dell’azienda, mentre il fratello aveva la responsabilità di alcune filiali dell’azienda.

Dopo la Prima guerra mondiale, i Locatelli ampliarono i loro siti produttivi, soprattutto in Piemonte. In questo periodo gestivano almeno 12 caseifici, producendo burro, formaggi “di uso svizzero” – come lo sbrinz e l’emmental – e provolone. Durante le difficoltà degli anni ’30, la Locatelli si concentrò maggiormente sul mercato nazionale a causa del calo del commercio internazionale. I Locatelli fecero della produzione di formaggi a pasta molle il loro *core business*, acquistando nel 1935 un nuovo stabilimento a Robbio Lomellina – Pavia – da uno dei loro concorrenti, Egidio Galbani. Negli anni ’60 l’azienda acquistava dagli Stati Uniti un nuovo tipo di macchinario per la produzione di mozzarella a peso costante, la cosiddetta “pizzaiola”. Inoltre,

13. C. Besana, *Alpeggi, allevamento e attività casearie nelle alpi lombarde nel primo Novecento*, in P. Cafaro, G. Scaramellini (a cura di), *Mondo Alpino. Identità locali e forme d’integrazione nello sviluppo economico. Secoli XVIII-XIX*, FrancoAngeli, Milano 2003, pp. 212-223.

14. Per un inquadramento generale si veda C. Besana, R. D’Errico, R. Ghezzi, *Cheese Manufacturing in the Twentieth Century*, cit.

15. Nel 1962 Nestlé ha acquistato la Locatelli.

16. A. Mantegazza, *Locatelli*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 65, 2005, pp. 345-348. Va ricordato che nel 1961 la Locatelli entra a parte del gruppo multinazionale Nestlé e negli anni Novanta del secolo scorso la famiglia imprenditoriale Besnier acquistò il controllo della Locatelli da Nestlé.

diversificava ulteriormente la loro produzione per il largo consumo con un nuovo formaggio per bambini, chiamato “formaggino Mio”¹⁷.

Nello stesso periodo, all’interno di un percorso di creatività diffusa per l’industria casearia, Galbani diveniva l’altra azienda leader in Italia¹⁸. Il progetto industriale si basava sulla produzione e distribuzione di diversi formaggi per il largo consumo che si rifacevano a prodotti considerati tipici per il gusto italiano: il taleggio, la robiola, lo stracchino e il gorgonzola. L’origine e lo sviluppo della Galbani erano simili a quelli della Locatelli. La Galbani iniziava la sua attività commerciando formaggi prodotti dai pastori di Lecco nei mesi estivi. Tuttavia, nel caso della Galbani il fondatore, Emilio – e non la famiglia come nel caso della Locatelli –, assumeva il ruolo di principale attore nella gestione dell’azienda. Egidio prendeva il posto del padre, Davide, negli anni ’80 del XIX secolo e decideva di ampliare l’attività imprenditoriale iniziando a produrre i propri formaggi. Da un lato, Egidio riproduceva per il largo consumo i formaggi locali e, dall’altro, iniziava a creare nuovi formaggi, replicando i lussuosi formaggi a pasta molle francesi. Con questa strategia, Egidio Galbani voleva contrastare l’importazione dalla Francia di queste merci. L’allargamento dell’attività spinse Egidio ad aprire un nuovo stabilimento¹⁹. Scelse di collocare il suo nuovo stabilimento in pianura, quindi abbastanza lontano dalle zone di origine dell’identità dei suoi formaggi. Questo cambiamento fu fatto per garantire la continuità dell’approvvigionamento di latte e, di conseguenza, una maggiore stabilità della produzione durante tutto l’anno. In particolare, Egidio Galbani ubicò lo stabilimento in un piccolo paese, vicino alla linea ferroviaria che collegava Milano a Venezia, dove nel periodo della transumanza le bergamine passavano verso la montagna e, nel contempo, cominciavano a diffondersi e consolidarsi le nuove tecnologie di irrigazione. Inizialmente Egidio continuò a far invecchiare i suoi prodotti nelle grotte del piccolo paese di Ballabio (Lecco), nelle Prealpi²⁰.

17. È utile notare che il “formaggino Mio”, così come la mozzarella “Pizzaiola” e altri esempi citati più avanti nel testo (es. “Bel Paese”), saranno poi registrati come marchi dalle imprese.

18. A. Colli, *Egidio Galbani*, in *Dizionario biografico degli italiani*, vol. 51, 1998, pp. 363-367. Va ricordato che nel 1989 Danone acquisì il controllo di Galbani e nel 2006 cedette il ramo aziendale e il brand alla Lactalis.

19. F. Mandressi, *La nascita del caseificio industriale in Lombardia*, in «Annali di storia dell’impresa», 10 (1999), pp. 565-591. La propensione alla creatività con l’ampliamento della produzione a Melzo venne supportata da Galbani sia ricorrendo a risorse proprie sia con il finanziamento bancario. Nello stabilimento di Melzo, già prima della Prima guerra mondiale, il latte veniva lavorato a temperatura controllata, una scelta rivoluzionaria rispetto alla struttura tecnica dei tradizionali siti di lavorazione del latte situati nelle cascine della pianura irri-gua lombarda. Durante gli anni della guerra, si assistette ad un aumento delle aziende attive.

20. Nel 1898 il suo caseificio fu dotato di una caldaia a vapore e di un impianto di refrigerazione. L’impianto aveva una capacità limitata a circa 50 ettolitri di latte al giorno, una quantità non particolarmente significativa, ma otto volte superiore a quella di un caseificio tradizionale dedicato alla produzione di burro e parmigiano.

La strategia di sviluppo della Galbani nei primi anni del XX secolo fu duplice. Da un lato, si specializzò nella produzione dei tipici formaggi delle Prealpi orobiche, ovvero il taleggio, il quartiolo robiola. Dall'altro, puntò sulla diversificazione con un buon tasso di inventiva introducendo nuovi formaggi con qualità e prezzo diversi. Il più famoso e più venduto fu il formaggio Bel Paese (1906), un formaggio molle a rapida maturazione, studiato per competere con i formaggi francesi. Questi “nuovi caci” erano, almeno all'inizio, rivolti a clienti con una certa capacità di spesa. La Galbani, diventata negli anni '20 società per azioni, perseguiva una strategia di produzione basata sui formaggi fusi con proprietà costanti nel tempo e supportati da forti campagne pubblicitarie (scelta del nome, packaging speciale con un'attenta selezione delle immagini). I prodotti dovevano essere disponibili in quasi tutti i centri commerciali nazionali, grazie a una rete articolata su magazzini e rappresentanti che collocavano il prodotto nei negozi delle diverse città. Negli anni '30, Galbani SpA dava lavoro a 1000 persone nei diversi stabilimenti, con un sistema di collocamento di 56 depositi, quattro filiali all'estero e 108 rappresentanze fra Francia, Stati Uniti e Argentina. Pur in un contesto di recessione e instabilità monetaria, l'azienda di Melzo presentava un assetto organizzativo e commerciale del tutto simile a quello che le analisi storiche definiscono comunemente il modello *pocket multinationals*. Osservando la localizzazione delle rappresentanze commerciali (Francia, Stati Uniti e Argentina) nonché la struttura di vendita all'estero con la distribuzione di nuovi prodotti è possibile cogliere come la penetrazione commerciale si era andata costruendo sfruttando i canali costruiti all'inizio del secolo con i grossisti stranieri, congiuntamente alla valorizzazione del brand presso le comunità di immigrati italiani.

2.3. *Prodotti e distribuzione commerciale durante il “miracolo economico”*

A partire dagli anni '50 la Locatelli definì un piano industriale incentrato sull'avvio di diverse linee produttive completamente industrializzate e dall'altra sulla creazione di un brand attraverso campagne pubblicitarie. In particolare, “Formaggino Mio” mantenne e incrementò il suo successo, anche grazie ad un marketing mirato, mentre l'azienda fece ricorso ad altri prodotti, come la mozzarella di bufala e la mozzarella di latte vaccino²¹. Si puntò ad unire l'idea del prodotto industriale per il largo consumo con l'immagine commerciale di un gusto erede di un'apprezzata tradizione. Un brand costruito sulla reputazione dell'azienda in materia di affidabilità per

21. La Locatelli subì in misura maggiore la concorrenza delle altre imprese del settore meglio organizzate e più grandi, come Galbani e Invernizzi. Questo – almeno in parte – portò alla decisione di vendere l'azienda alla multinazionale svizzera Nestlé, ma il membro della famiglia Locatelli ricoprì ancora diversi ruoli manageriali nell'azienda.

gli ingredienti del prodotto nonché sull'enfatizzazione di un'appetibilità per il largo consumo.

La Galbani perseguiva una strategia di diversificazione del prodotto all'interno di una completa industrializzazione della catena realizzativa con una presenza attiva su molti segmenti del mercato e dall'altra supportando questa strategia con un marketing basato su una capillare rete di vendita e la creazione di un brand aziendale. Galbani, alla vigilia della Seconda guerra mondiale, aveva otto stabilimenti e un portafoglio prodotti di oltre 100 articoli, formaggi e salumi. La rete commerciale Galbani copriva tutto il territorio nazionale, e la pubblicità era a livello nazionale. Già negli anni '30 veniva firmato un contratto con l'organizzazione radiofonica statale per l'inserimento di messaggi pubblicitari nella normale programmazione delle varie trasmissioni. Nel secondo dopoguerra questa rete rappresentò un vantaggio competitivo per la Galbani. L'impresa, con i suoi magazzini e i suoi automezzi, era in grado di fornire in modo efficiente un sistema di distribuzione che, nel 1961, era ancora basato su operatori commerciali di piccole dimensioni: quasi 130.000 erano i rivenditori di prodotti alimentari, potenziali clienti di un'industria casearia, mentre sul territorio nazionale operavano solo 100 supermercati. Questo sistema di distribuzione veniva continuamente alimentato dalla "creatività produttiva": nel 1956 nasceva per esempio la "mozzarella Santa Lucia" che coniugava in sé la tradizione campana con l'innovazione di prodotto e di packaging. Nel medesimo tempo, Santa Lucia era l'oggetto di una sistematica campagna pubblicitaria in televisione e di diveniva un marchio di punta per i mercati esteri.

Guardando all'esempio Invernizzi va detto che nella fase di ricostruzione post-bellica, questa azienda sperimentò il passaggio generazionale. Infatti, il suo fondatore, che per lungo tempo aveva centralizzato nella sua persona tutte le principali funzioni imprenditoriali, morì e suo figlio, Romeo, prese il suo posto. Grazie alle capacità di Romeo e alle forniture militari, Invernizzi riuscì a superare il periodo bellico. Remo, un cugino di Romeo che già lavorava in azienda, fu aggiunto alla guida dell'azienda. Nel 1947 Remo venne nominato Direttore generale e nel 1953 Amministratore delegato. Nello stesso anno, la Invernizzi diventava la "Invernizzi spa". Questi cambiamenti miravano ad un ampliamento del business, basato sul rafforzamento della *network retail* e con l'aiuto di intense campagne pubblicitarie. Invernizzi utilizzò la stessa strategia di Galbani, creando una rete di vendita su tutto il territorio nazionale. L'idea era quella di raggiungere rapidamente il punto vendita, poiché la produzione continuava a concentrarsi sui formaggi a pasta molle e sui prodotti freschi (stracchino, stracchino di gorgonzola, crescenza, ecc.). L'azienda puntava così a superare l'intermediazione dei grossisti, per avere un maggiore controllo sulle vendite e per posizionare la merce sugli scaffali dei rivenditori in breve tempo. Questo fu fatto allestendo magazzini in ogni provincia. Inizialmente la crescita delle vendite fu sostenuta dal successo, soprattutto nel Sud, dei formaggi fusi. Successivamente, le vendite di

formaggi freschi aumentarono negli anni '60, quando il frigorifero iniziò a diventare un elettrodomestico molto usato nelle case delle famiglie italiane²².

Le campagne pubblicitarie assunsero progressivamente un ruolo determinante nella costruzione del marchio. La Invernizzi fu subito presente sui nuovi media con la presenza in radio e poi in televisione. Durante le campagne c'erano circa settanta messaggi al giorno, accompagnati da canzoni accattivanti con facili ritornelli. Si registravano i marchi, usando nomi facili da memorizzare ma che potessero distinguere il prodotto dell'azienda da quelli dei competitors. La robiola diventava "Invernizzina" e il formaggio fuso si chiamava "Il Milione", un nome che ricordava le avventure di un personaggio del giornale più popolare tra i bambini, il «Corriere dei piccoli». La promozione si fondava su due componenti interagenti fra loro. Per un versante il produttore voleva presentare il prodotto come un "bene di consumo per la famiglia italiana", ad ogni età e per la maggior parte della popolazione coinvolta nella ricerca del benessere; per un altro verso si additava il brand aziendale come garanzia di qualità in un'ottica che accettava il prodotto industriale come prodotto affidabile.

La protezione di un brand reputazionale, nonché l'applicazione di marchi per avviare o controllare segmenti della domanda, erano connessi all'ampliamento del portafoglio merci. Per esempio, nel 1947 la Invernizzi entrava nella produzione del gorgonzola, con un prodotto a più rapida maturazione e quindi più cremoso. Nel 1948 veniva addirittura inventato un concorso per dare un nome al "gorgonzola Invernizzi", offrendo in premio 150.000 lire, una somma molto significativa per l'epoca. Inoltre, nel 1957, la Invernizzi iniziava a produrre in proprio la mozzarella di latte vaccino, con i marchi "Mozzarella Carolina" e poi "Mozzari"²³.

Negli anni '50 e '60, Invernizzi fu in grado di contrastare la crescente concorrenza in tutta la sua rete di vendita al dettaglio proprio con l'uso dei marchi connessi alle campagne pubblicitarie, che diedero all'azienda un forte vantaggio competitivo. Gli anni Settanta, invece, furono anni di difficoltà. Nella crisi aziendale che ne seguì si inserì un declino nella capacità di promuovere il brand e il marchio, rimanendo attestati su strategie che avevano dato buon esito negli anni del cosiddetto boom economico ma che successivamente risultarono gradualmente superate. Già negli anni Settanta emerge-

22. I. Suffia, A.M. Locatelli, C. Besana, *Cheese trademarks: Italian dairy firms' practices during the 20th century*, in «Business History», n. 60:8, 2018, pp. 1227-1254, DOI: 10.1080/00076791.2017.1379506.

23. Per Invernizzi l'ampliamento dello stabilimento di Caravaggio (Bergamo) è stato alla base della crescita dell'azienda. Passò da 15 dipendenti nel 1939 a 800 nel 1989. All'epoca lo stabilimento occupava una superficie di 51.000 metri quadrati, di cui 22.000 costruiti, mentre il latte lavorato giornalmente raggiungeva i 5.000 quintali al giorno. Inoltre, Invernizzi sceglieva di vendere i propri formaggi sia per offrire più prodotti ai propri clienti, ad esempio il formaggio pecorino, sia per far fronte ai picchi di domanda senza dover ampliare i propri stabilimenti.

va che i punti di forza della strategia commerciale della Invernizzi dovevano essere rigenerati: il brand aziendale, la diversificazione con i marchi nonché l'affidabilità del prodotto industriale risultava insufficiente a reggere la competizione e a ridare forza commerciale ai nuovi prodotti che utilizzavano sempre più il dualismo artificiale-naturale o ricorrevano ampiamente all'innovazione di prodotto e di immagine²⁴.

3. Marchi e marketing nell'industria lattiero-casearia italiana

La letteratura ha ampiamente dimostrato che il marchio è uno strumento molto utile per ottenere vantaggi strategici contro la concorrenza²⁵. Le tre imprese analizzate si avvalsero pienamente di questo *asset* immateriale per consolidare e proteggere le loro posizioni strategiche, anche perché, fra loro stesse, condividevano mercati comuni e, soprattutto, produzioni comuni. Innanzitutto, i marchi permisero a queste imprese di rafforzare e difendere le proprie quote di mercato attraverso un processo di "distinzione" della propria offerta da quella della concorrenza. Inoltre, garantirono anche protezione dalla concorrenza se applicati a innovazioni di prodotto e di processo. Infine, furono utilizzati come mezzo di comunicazione fra impresa e consumatore, sia per quanto riguarda i beni che i valori dell'azienda, creando un certo grado di fiducia tra l'azienda e i suoi consumatori.

Galbani, Locatelli e Invernizzi, come anticipato, vantano una lunga tradizione nell'ambito dell'uso del marchio. La prima impresa a depositarne uno fu la Galbani, nel 1890. La Locatelli ha avuto, invece, la sua prima registrazione nel 1910 e la Invernizzi solo nel 1924. La serie complessiva delle registrazioni delle tre imprese (*tab. 1*) evidenzia che ci sono due periodi in cui il numero depositi subisce un incremento consistente: il primo è stato tra il 1930 e il 1950 e il secondo è iniziato dagli anni '80 e si è spinto a tempi

24. La crisi ebbe diverse spiegazioni. Da un lato, il costo del fattore lavoro aumentò e, soprattutto, la gestione della forza lavoro, che in passato era legata a vincoli paternalistici e affettivi dell'azienda, diventò sempre più complessa. I costi di trasporto aumentarono come pure la concorrenza dei produttori CEE sul mercato interno. Proprio nel campo della commercializzazione del prodotto, la prima modernizzazione del sistema distributivo nazionale, con la diffusione di supermercati e ipermercati, rese la pesante rete distributiva di aziende come Invernizzi un fattore di costo e non più un vantaggio. Problemi sorsero anche per la struttura organizzativa interna dell'azienda, particolarmente accentrata attorno alle figure di Romeo e Remo Invernizzi. In questo periodo non si riuscì a far fronte ai cambiamenti del mercato e i loro input creativi non furono in grado di sostenere l'azienda.

25. Tra gli altri cfr. T. Duguid, T. Da Silva Lopes, J. Mercer, *Reading Registrations. An overview of 100 Years of trademark Registrations in France, the United Kingdom and the United States*, in T. Da Silva Lopes, P. Duguid (eds.), *Trademarks, Brands and Competitiveness*, New York, Routledge 2010, pp. 9-30; T. Lopes, M. Casson, *Brand Protection and the Globalization of British Business*, in «Business History Review», n. 86, 2012, pp. 287-310.

piuttosto recenti²⁶. Nel complesso, però, i dati dimostrano che lungo periodo (1890-2015) questa attività è proseguita, a dimostrazione della sua rilevanza come strategia di business.

Tab. 1 – Marchi registrati per periodi e intervalli temporali da Galbani, Invernizzi and Locatelli (1890-2015)

<i>Periodi</i>	<i>N. marchi registrati</i>	<i>%</i>	<i>Fasce Temporali</i>	<i>N. marchi registrati</i>	<i>%</i>
1890-1914	10	0,84	1890-1929	43	3,61
1915-1929	33	2,77			
1930-1944	164	13,76	1930-1944	164	13,76
1945-1964	273	22,90	1945-1979	332	27,85
1965-1979	59	4,95			
1980-1999	279	23,41	1980-2015	653	54,78
2000-2015	374	31,38			
Totale	1.192	100,00	Totale	1.192	100,00

Fonte: elaborazione da <http://dati.acs.beniculturali.it> e da www.uibm.gov.

L'evoluzione delle registrazioni suggerisce, quindi, che le aziende si affidarono ai marchi per contrastare i cicli economici sia negativi che positivi: nelle fasi negative i segni distintivi del prodotto permettevano all'impresa di mantenere la sua posizione di mercato. Nella fase di crescita, invece i marchi, insieme alla pubblicità, rappresentarono delle scelte operative utili per anticipare i cicli positivi, sostenendo possibili previsioni di sviluppo del business.

Galbani, Locatelli e Invernizzi hanno utilizzato diverse tipologie di marchi: immagini, loghi – sia per l'azienda che per i prodotti – *slogan* e un *mix* di questi tipi. Nella prima metà del XX secolo hanno registrato anche confezioni speciali.

Il lancio del prodotto sul mercato, il posizionamento rispetto ad altri prodotti simili o in concorrenza come pure la diffusione nella rete di vendita furono supportati dall'uso del marchio con una propensione all'innovazione creativa per il linguaggio, l'immagine e le tecniche di comunicazione. Va detto che queste strategie non hanno sempre seguito percorsi lineari e soprattutto di successo. Specialmente nei casi Invernizzi e Locatelli più che Galbani le sperimentazioni di marchi non hanno dato il successo sperato o hanno subito in modo rilevante la concorrenza di altri marchi. Proprio in

26. Per un approfondimento sull'analisi dell'andamento delle registrazioni cfr. I. Suffia, A.M. Locatelli, C. Besana, *Cheese trademarks*, cit. pp. 1234-1240.

questo contesto si sono manifestate per la prima volta in modo vincolante sia l'azione concorrenziale delle multinazionali straniere sia il crescente peso nella determinazione delle quote di mercato della grande distribuzione organizzata. Possiamo considerare il caso della "Robiola Galbani". La robiola è un formaggio italiano a pasta molle, ideato e prodotto originariamente nell'area del Pavese da diversi produttori, tra cui anche Locatelli e Invernizzi. Era un formaggio ereditato dagli usi degli agricoltori padani poi trasformato in prodotto industriale da alcuni imprenditori-innovatori e successivamente differenziato per azienda produttrice tramite il marchio. L'apposizione del nome dell'azienda permise, in particolare, alla Galbani di specializzare la sua merce e di darle un'identità particolare, "distintiva". Questa strategia fu utilizzata anche nei casi del gorgonzola e del taleggio. Nel 1910 la Locatelli depositava il suo "Formaggio Gorgonzola Locatelli". Nel 1934 Galbani, secondo l'impostazione utilizzata per la robiola, chiamò il suo taleggio "Taleggio Galbani" e l'anno successivo Invernizzi faceva lo stesso registrando il "Taleggio Invernizzi". L'utilizzo del nome aziendale per differenziare il prodotto sul mercato puntava ad includere nella scelta di acquisto del consumatore per quel tipo di formaggio anche il nome del produttore. Di fatto, in questo modo, un formaggio "comune" diventava "particolare". Il marchio serviva quindi per controllare una filiera produttiva e per "costruire" un segmento della domanda avendo presente la concorrenza operava nello stesso modo, nella filiera e in relazione alla merce. In questo percorso la "creatività" nella ideazione e gestione del marchio diventava qualificante se connessa al *brand* aziendale.

L'identità, e conseguentemente l'unicità, di un formaggio poteva essere raggiunta anche sfruttando altri tratti qualificanti: località specifiche, storia locale e/o nazionale, ma anche qualità e proprietà del prodotto stesso. Ad esempio, fra le strategie commerciali delle tre più grandi industrie casearie italiane nel secondo dopoguerra, vi fu la valorizzazione di una consuetudine produttiva consolidata che si integrava con l'identità territoriale quale garanzia di originalità. Galbani, si affidava alla geografia e registrava: "Robiola di Melzo" e "Robiola di Ballabio". La prima, utilizzando Melzo, un paese vicino a Milano, poneva l'accento sul luogo in cui si trovava lo stabilimento principale. La Robiola di Ballabio, invece, sottolineava il legame con le Prealpi lombarde. Invernizzi addirittura adottava il marchio "Formaggio Martesana", creando un formaggio che, similmente a Galbani, prendeva il nome da una zona a nord-est di Milano.

In altri casi, la politica di marchio rientrava in una diffusa strategia commerciale: la novità del prodotto si associava alla novità del nome, dando vita ad un'innovazione sul mercato che doveva diventare con il passare del tempo un "classico". Prodotti noti prendevano nomi del tutto nuovi e, come in passato, il risultato era quello di avere un prodotto "nuovo" con la propria personalità. Per esempio, Invernizzi chiamò "Mozari" la sua mozzarella e "Gim" il suo gorgonzola.

Concentrandosi sulla parte di immagine del marchio, si vede principalmente il riferimento ad ambienti naturali e scene tradizionali o storiche. Le prime avevano lo scopo di promuovere i tratti salutarci dei prodotti; mentre le seconde avevano lo scopo di inserire all'interno dei prodotti riferimenti ai territori presentati come strumenti di identificazione. Il marchio del formaggio Invernizzi "Formaggio Segreto delle Alpi" aveva un'immagine che conteneva un pascolo e uno sfondo con le montagne, suggerendo l'idea di naturalezza garantita dall'origine (la montagna) e di qualità del gusto per il riferimento alla tradizione territoriale²⁷. In linea con questa strategia, Galbani dedicò alcuni formaggi – "Lucia", "Lucia robiola fresca aromatica", "Formaggio Promessi Sposi" – al romanzo storico de "I promessi sposi". I riferimenti erano sia storici che geografici. Come ben noto la vicenda narrata da Alessandro Manzoni inizia sulle rive del Lago di Como, a Lecco, paese alle pendici della Valsassina e primo luogo di stagionatura dei formaggi Galbani²⁸. Il riferimento all'opera di Manzoni e, nel contempo, al Lago di Como concentrava in sé una serie di significati: il contesto geografico della montagna divenuto "tipico" per la produzione del formaggio, il modello sociale e culturale cui il brand Galbani voleva ancorarsi e, infine, l'immagine della famiglia imprenditoriale.

La strategia commerciale di tutte queste esperienze imprenditoriali si è, infine, ovviamente legata alla definizione di un logo aziendale, sfruttato anche per i singoli prodotti. Si può fare riferimento, per esempio al fatto che Invernizzi marchiò sia il proprio nome che un'immagine particolare, quella del "bambino che si lecca le dita", per un immediato impatto visivo e una facile identificazione. In aggiunta fino al 1964, alle confezioni di imballaggio del prodotto furono associati diversi marchi, i quali superando il vincolo tecnologico della deperibilità del prodotto, nel contempo, rappresentarono gradualmente un altro strumento per facilitare l'acquisto per il largo consumo con forme particolari di imballaggio che perseguivano anche lo scopo di distinguere le merci. Invernizzi, ad esempio, registrava un parallelepipedo rettangolare da utilizzare come involucro per i suoi prodotti caseari. A volte, invece, i marchi di imballaggio erano più complessi. Il "Formaggio Rex" Galbani aveva una forma triangolare e il suo marchio mostrava il suo particolare involucro completo delle immagini che venivano poste su ogni facciata dell'involucro. Così, come nel caso delle immagini, con una sola registrazione era possibile garantire più elementi per un marchio.

Come avvenne in altri casi e in progressiva conformazione al modello della società dei consumi di massa le campagne pubblicitarie collegate all'in-

27. Come già ricordato Invernizzi chiamò "Mozari" la sua mozzarella e "Gim" il suo gorgonzola.

28. In alcuni casi il solo nome della merce fu accompagnato da immagini. Ad esempio, "Verde Locatelli" era un marchio di immagine con due parti. Aveva un cerchio interno con il nome del prodotto all'interno e all'esterno diversi anelli con il nome del prodotto e, infine, un'ultima banda orizzontale con una versione a colori del nome del prodotto.

novazione di prodotto e di *packaging* utilizzarono *slogans* e parole identificative secondo le tecniche richieste dai nuovi media. I ritornelli e, in generale, gli *slogan* cominciarono ad essere registrati solo nella seconda metà del XX secolo. Spesso miravano a trasmettere ai consumatori messaggi che promuovessero l'affidabilità dell'azienda e, più in generale, alimentavano la reputazione aziendale sul mercato, garantendo indirettamente la qualità nei prodotti dell'azienda. Le medesime aziende utilizzarono anche *jingles* per valorizzare i loro messaggi²⁹. Va ricordato, infine, che queste tecniche comunicative furono connesse alle innovazioni di processo più importanti nelle aziende lattiero-casearie riguardando proprio la catena del freddo e i sistemi di imballaggio delle merci. Nella storia delle industrie alimentari questi processi hanno garantito che i prodotti deperibili durassero a lungo e potessero essere trasportati lontano. Le innovazioni nei prodotti hanno permesso alle aziende di creare formaggi rinnovati o addirittura reinventati, più in sintonia con i gusti della società dei consumi di massa e con il cambiamento negli stili di vita. Nei casi studiati, i formaggi tradizionali sono stati industrializzati, ovvero le imprese hanno messo in campo linee per prodotti in serie e disponibili per tutti i consumatori. Questo sviluppo si è intensificato nel secondo dopoguerra, con l'“americanizzazione” degli stili di vita e dei metodi di produzione³⁰. L'elemento qualificante fu che i marchi e, più in generale, le strategie di marketing diventarono strumenti di creatività per competere in un mercato in crescita, per acquisire nuove posizioni e, non ultimo, per proteggere le innovazioni. Percorsi produttivi e commerciali simili sono rintracciabili anche in altri ambiti, come per esempio nei settori degli alcolici o delle confezioni *prêt-à-porter*. Come in questi settori, nell'industria del formaggio l'ideazione e l'utilizzo del marchio, ha interagito con il cambiamento dei consumi e degli stili di vita e in taluni casi può aver indotto e/o supportato un nuovo consumo.

4. Creatività e brands dell'industria casearia italiana nei mercati esteri

Galbani, Locatelli e Invernizzi sono stati esclusivamente aziende a conduzione familiare fino agli anni '80: gestite prima dai fondatori e poi dai membri della famiglia. Un importante tratto comune è che i responsabili del-

29. Nell'esperienza Locatelli la campagna pubblicitaria evidenziava la lunga storia, che significava una consolidata tradizione nel settore lattiero-caseario, con lo slogan “esperienza Locatelli dal 1860” (registrazione marchio n. 417992). Galbani invece cercava di dare una spinta al consumo incoraggiando i consumatori con: “oggi e domani... Galbani” (registrazione marchio n. 375206); *Fonte*: elaborazione da www.uibm.gov.

30. Questo percorso è stato comune per le aziende lattiero-casearie e anche per altri comparti dell'alimentare, come Motta (industria dolciaria), Simmenthal (conserve di carne e tonno), Star (prodotti alimentari, comprese le conserve) e Trinity Alimentari (conserve di carne, tonno e altri prodotti ittici – oggi Bolton Alimentari).

le funzioni di marketing e di ricerca e sviluppo sono stati gli stessi imprenditori-fondatori. Ad esempio, Egidio Galbani creò nel 1906 il “Bel Paese”, un formaggio molto popolare che divenne anche uno dei più importanti formaggi Galbani. Egli legò il nuovo formaggio alla figura del geologo e geografo lecchese Antonio Stoppani e, inoltre, progettò un’etichetta speciale al Bel Paese, in cui fu raffigurato un ritratto di Stoppani, un’immagine dell’Italia (che riprende il concetto di “Bel Paese”) e dei luoghi più importanti della storia del Galbani – Ballabio, Maggianico e Melzo. Tutto ciò sempre nella linea di unire tradizione, territorio e identità della famiglia imprenditoriale³¹.

Alcune campagne di marketing e l’utilizzo dei marchi fino alla creazione di *brands* nel comparto dell’industria del formaggio in Italia furono legate ai contatti produttivi e commerciali con il mondo anglosassone. Le origini di questi rapporti risalgono all’inizio del XX secolo, quando questi imprenditori – Locatelli prima e Galbani poi – commerciavano con gli Stati Uniti e la Gran Bretagna, esportando formaggi ai migranti italiani prima della crisi del 1929. L’apertura di questi canali esteri facilitarono gli imprenditori italiani nell’ampliamento degli spazi di mercato e, nel contempo, permisero di osservare e sperimentare i *trends* sulle piazze straniere. A metà del XX secolo, negli Stati Uniti, le strategie di marketing per i beni di largo consumo erano largamente utilizzate e gli imprenditori lattiero-caseari italiani vollero riprodurre il concetto di mercato degli Stati Uniti, intraprendendo anche diversi viaggi d’affari. Per esempio, le imprese italiane sfruttarono l’idea di Kellogg’s, principale azienda statunitense produttrice di cereali confezionati, di esaltare attraverso l’immagine della fattoria e della campagna il senso di naturalezza e genuinità dei propri prodotti. Allo stesso modo, sfruttarono il concetto di utilizzare un elemento identificativo forte, quale il gallo per Kellogg’s, per distinguere le proprie merci dalla concorrenza. Altre esperienze considerate furono quelle di Heinz e Campbell e di Coca-Cola, in questo caso per acquisire nuove idee per il packaging.

Strategie creative, di innovazione di prodotto e di processo, e il rafforzamento delle politiche di *branding* si dimostrarono elementi chiave per affrontare i cambiamenti nel commercio nazionale e, soprattutto, internazionale, nel secondo dopoguerra. Nei primi anni ’50, i flussi commerciali e i rapporti commerciali con i mercati esteri nel settore lattiero-caseario dell’Italia erano caratterizzati dai movimenti in entrata. Infatti, il Paese acquistava dall’estero burro, latticini ma anche formaggi³². Le aziende italiane del settore erano

31. Nel 1924-25 gli venne anche l’idea di vendere formaggi in piccoli pezzi senza crosta – i formaggini – e per questo inventò nuove soluzioni di confezionamento.

32. Pur con un incremento della produzione di grana padano e formaggi molli, come il Bel Paese, il sistema lattiero-caseario italiano non riusciva a tenere il ritmo di quello degli Stati Uniti e della Francia. Si veda C. Besana, R. D’Errico, *Per una storia del settore caseario nell’Italia del Novecento. Note su una ricerca in corso*, Società Italiana degli Storici economici, *Innovare nella storia economica: temi, metodi, fonti*, Fondazione Istituto internazionale di Storia economica “F. Datini”, Prato 2016, pp. 541-570.

ostacolate dalla forte competizione estera sia nel mercato interno che internazionale. Le carenze nella diffusione territoriale della grande distribuzione e la mancanza di specializzazione nella piccola distribuzione ritardavano gli investimenti in innovazione e nell'implementazione delle strategie di marketing. Le vendite all'estero risentivano dell'aggressiva concorrenza sui mercati extraeuropei di prodotti che imitavano i formaggi italiani³³.

Tra gli anni '60 e '80, la posizione dell'Italia sui mercati mondiali era in miglioramento e il paese diventava il quarto paese produttore ed esportatore di formaggi a livello globale³⁴. Questo avveniva, in un momento in cui, come già ricordato, la spinta verso la modernizzazione produceva un forte incremento dei consumi dei prodotti caseari. Il consolidarsi dei processi di integrazione del Mercato Unico Europeo (MEC) contribuì a rafforzare i movimenti in atto. Negli anni '80, poi, il settore lattiero-caseario italiano andò incontro, da un lato, ad una crescente pressione competitiva delle maggiori imprese europee e americane e, dall'altro, ad un aumento del numero di imprese nazionali di maggiore dimensione con una serie di investimenti per l'adeguamento alle normative Comunità Economica Europea (CEE)³⁵. Queste tendenze andarono di pari passo con un incremento produttivo riguardò le produzioni DOP ma anche le produzioni dell'intero settore, grazie all'espansione in corso del mercato interno. I maggiori aumenti interessavano i formaggi freschi e molli prodotti dalle grandi imprese e, in particolare, crescevano quelli dei *brand* Galbani o Invernizzi, che sfruttavano l'innovazione sia di prodotti ex-novo sia di quelli della tradizione. Nel 1972 il gruppo Galbani, costituito dai rami Caseificio Vallelata, Egidio Galbani SA, Galbani London e IRS Industrie Riunite Sardegna, presentava un fatturato pari a 112,1 (93,9) miliardi di lire per l'Italia, e di 7,3 (6,1%) per l'estero. Quattro anni dopo le vendite sul mercato nazionale erano cresciute a 279,2, mentre l'estero era pari a 15,9. Per lo stesso gruppo, nel 1982, le vendite in Italia erano pari a 792,2 (94,8%) e quelle all'estero si limitavano ad un valore di 43,5 (5,2%) miliardi di lire. Tre anni dopo il dato del mercato nazionale era di 1090 (93,8%) miliardi mentre l'estero presentava un valore pari a 72,2 (6,2%)³⁶.

Il disavanzo del commercio estero caseario italiano raggiunse il punto di massimo alla fine degli anni '80 per poi iniziare un processo di riduzione, effetto anche della svalutazione. Con gli anni '90, il disavanzo commerciale tendeva a stabilizzarsi mentre in termini valutari diminuiva con grande rapi-

33. In questo caso si puntava a stipulare accordi internazionali per regolamentare la produzione.

34. G. Manfredi, *Dinamica della domanda globale dei formaggi e quota di mercato dell'offerta regionale*, ISMEA, 2006.

35. S. Stranieri e P. Tedeschi, *The influence of the European Institutions and Policies on the Italian Dairy Sector*, in *Cheese Manufacturing in the Twentieth century*, cit., pp. 103-105.

36. Elaborazione da R&S, Bilancio 1972, 1976, 1982 e 1985, *passim*

dità³⁷. I formaggi duri erano tra quelli più consumati e il primato nelle esportazioni fino agli anni '90 era ancora del pecorino romano³⁸.

Le maggiori imprese italiane casearie perseguivano economie di scala sul mercato domestico ricercando accordi convenienti con la nascente grande distribuzione. Sui mercati esteri la linea era la conservazione delle quote di mercato con lo sfruttamento di marchi già ampiamente diffusi ma non venivano messe in campo strategie attive per l'espansione o la conquista di spazi commerciali sia per le criticità della gestione interna alle aziende (andamento costi, grado di indebitamento, azione di management) sia per la negativa congiuntura nazionale.

La ricostruzione della capacità di esportazione delle industrie casearie che abbiamo considerato deve prendere in esame sia il ruolo svolto nella competizione industriale con altri operatori, soprattutto internazionali, sia l'evoluzione dei prodotti. Fino all'inizio della crisi degli anni '70, i campioni nazionali come Galbani, Locatelli e Invernizzi si erano ritagliati uno spazio nei mercati esteri puntando sulla tradizionale rete creata dagli emigrati italiani che, già all'inizio del secolo, aveva reso possibile la penetrazione nei mercati stranieri. Nel contempo, avevano fatto perno sulla potenzialità del connubio tra l'innovazione di prodotto, con una specifica identità italiana, e lo sviluppo dei marchi, creati appositamente per sostenere i rinnovati formaggi della tradizione italiana. Da questo punto di vista si possono richiamare le esperienze aziendali relative al Bel Paese e a Mozzarà.

A partire dagli anni '70, proprio l'innovazione di prodotto delle industrie italiane, come fattore rilevante nelle strategie di export sui mercati europei e americani, diventava oggetto dell'attenzione delle multinazionali americane (Kraft) e francesi (Danone o BSN). Infatti, i "prodotti-simbolo" legati ad un marchio si dimostravano l'elemento di forza per conservare negli anni '80 la presenza sui mercati anglosassone e franco-tedesco e successivamente su quello spagnolo³⁹.

37. R. Pieri, *Intra – industry trade in the European dairy industry*, Milano 1997, pp. 12-20; *The European dairy industry: consumption change, vertical relations and firm strategies*, D. Rama e R. Pieri (a cura di), FrancoAngeli, Milano 1995; *Accumulazione, innovazione e internazionalizzazione delle imprese italiane*, a cura di E. Mezzenga, Mediocredito centrale, Roma 1998.

38. Come riferimento generale si veda K.F. Kiple e K.C. Ornelas (eds.), *The Cambridge World History of Food*, 2 voll., Cambridge University Press, Cambridge 2000; G. Gallo, R. Covino, R. Monicchia, *Crescita, crisi, riorganizzazione. L'industria alimentare dal dopoguerra ad oggi*, in *Storia d'Italia. Annali 13, L'alimentazione*, Einaudi, Torino 1998, pp. 278-280; G. Ancechi, V. Bucchetti, *Il "packaging" alimentare*, in *Storia d'Italia. Annali 13, L'alimentazione*, cit., pp. 864-866; L. Pellegrini, *Industria di marca e distribuzione commerciale*, in Aa.Vv., *Il cammino del commercio. Dal baratto al codice a barre*, De Luca editore, Roma 1991, pp. 151-155; G. Sapelli, *La "razionalizzazione della vendita": alle origini del marketing e della pubblicità in Italia*, in Id., *L'impresa come soggetto storico*, Goware, Milano 1990, pp. 294-289 e 308-315.

39. C. Delfosse, *La France fromagere (1850-1990)*, Inde Savantes, Paris 2007, pp. 230-245; Si veda anche W. Elsschot, *Formaggio olandese*, Iperborea, Milano 2001.

Passando ad una analisi per tipologia di prodotto, nel periodo Cinquanta-Settanta le strategie commerciali delle imprese che abbiamo tematizzato concentravano la loro attività nella produzione e commercializzazione di formaggi freschi realizzati in modo industriale. Se consideriamo il taleggio, il gorgonzola, lo stracchino, la mozzarella e la ricotta, prodotti secondo tecniche industriali, e alcuni formaggi francesi come il Roquefort, il Brie e il Camembert, anch'essi soggetti nello stesso periodo a processi di innovazione tecnica e commerciale⁴⁰, vediamo alcune differenze nelle linee di export. Nel caso francese le esperienze erano collegate allo sviluppo di marchi territoriali, inseriti nel brand nazionale della cucina e dello stile di vita d'Oltrealpe. Questa strategia si avvaleva poi di una consolidata ed elevata capacità di coordinamento fra le esperienze. Le grandi compagnie italiane, come Galbani, trasferivano il marchio del prodotto legato all'innovazione anche all'estero e lo allacciavano ad un brand nazionale che fino agli anni '90 non dimostrava la stessa vitalità commerciale di quello francese. In aggiunta le imprese italiane facevano prevalere un modello competitivo più che cooperativo nelle strategie di internazionalizzazione.

5. Conclusioni

La prospettiva storica con riferimento alla relazione tra produzione e strategie commerciali sia sul fronte nazionale che internazionale mette in luce per queste aziende leader nel settore lattiero-caseario alcuni fattori distintivi.

Innanzitutto, queste imprese si sono distinte per un ricorso intenso all'innovazione di prodotto e di processo, sfruttando inoltre lo sviluppo dell'industria chimica per i metodi di conservazione delle merci in modo da facilitare la distribuzione e l'allargamento dei canali di distribuzione. Indubbiamente, l'innovazione ha consentito l'introduzione di nuove merci, create a nuovo o rese uniche dal marchio, rendendo più competitivi i prodotti e, nel contempo, consentendo di cogliere gli sviluppi dei trends del mercato.

In relazione alla distribuzione, un ulteriore aspetto caratteristico dei casi analizzati è dato da una comune attenzione all'investimento strategico in questo ambito.

Le aziende lattiero-casearie perseguendo processi di diversificazione produttiva hanno accompagnato il processo con innovazioni nella rete di distribuzione. Le industrie lattiero-casearie, e in specie la Galbani, hanno orga-

40. S. Vabre, *Roquefort: a large company creates in territory*, in *Cheese manufacturer in the Twentieth century: the Italian experience in an international context*, cit., pp. 181-198. F. Pirolo, *Buffalo Mozzarella in Campania from its origin to the Twenty-First Century*, *Cheese manufacturer in the Twentieth century: the Italian experience in an international context*, cit., pp. 285-302.

nizzato la rete facendo incontrare due esperienze: l'agente di commercio e una rete di vendita strutturata e qualificata da un *brand* aziendale. Da una parte gli imprenditori, e successivamente alcuni *managers*, hanno valorizzato la tradizione dell'osmosi dell'agente di commercio con la rete di vendita e dall'altra si mutuò il modello americano di rete commerciale con un simbolo identificativo e una struttura operativa dedicata. Era comune in Italia vedere i furgoni gialli e verdi di Galbani, così come negli Stati Uniti quelli bianchi e verdi di Kellogg's. Questa azione sulla rete e sulla visibilità aziendale e di prodotto nella distribuzione era, poi, rafforzata dalla strategia, come detto, sull'uso dei marchi, in tutte le molteplici modalità (immagine, logo, nome, slogan, etc..) che aumentava ancora di più il riconoscimento dei consumatori e, di conseguenza, la loro fidelizzazione.

Infine, le aziende considerate hanno puntato sulla valorizzazione delle campagne pubblicitarie. Tuttavia, esse non sono state innovative per l'uso delle campagne pubblicitarie sui nuovi strumenti di comunicazione di massa poiché le hanno mutate da modalità già adottate da altre imprese. Sono, invece, state creative nell'adozione di significati commerciali strettamente connessi al *brand* aziendale. La creatività in questo "approccio imitativo" si è manifestata nella capacità degli imprenditori di adattare il modello anglosassone al mercato italiano. Galbani, Locatelli e Invernizzi hanno iniziato il loro percorso imprenditoriale fino a diventare una grande impresa dell'alimentare imitando i modelli francese e svizzero con un grado rilevante di innovazione. La Galbani per tutto il '900 ha seguito itinerari di imitazione di sistemi produttivi e pratiche commerciali straniere per poi a sua volta aprirsi varchi all'estero. La Locatelli negli anni '60 fu sicuramente l'azienda che puntò con più determinazione alla vendita di prodotti all'estero con marchi propri, mentre Invernizzi ha sempre mantenuto primariamente un profilo nazionale. I pochi valori di bilancio disponibili per il volume d'affari indicano la dimensione nazionale come ambito principale, sebbene come già analizzato in altri studi queste aziende hanno mostrato una tendenza ad "indirizzare" la domanda proprio con marchi e *brands*⁴¹.

In tutte queste aziende la specializzazione produttiva e la diversificazione commerciale durante gli anni '50 e '60 hanno visto un connubio tra l'innovazione di prodotto, strettamente legata alla figura imprenditoriale così come al sentiero di crescita dell'impresa, e il marketing. Relativamente poi a quest'ultimo aspetto, è chiaramente emerso che le aziende, partendo dal modello anglosassone, sono riuscite a modificarlo e implementarlo al contesto italiano. Da tutto ciò ne deriva che il rapporto con l'estero è stato interpretato e vissuto come uno strumento da "imitare" per trasferire modelli produttivi e commerciali in Italia più che per conquistare spazi commerciali fuori

41. I. Suffia, A.M. Locatelli, C. Besana, *Cheese trademarks*, cit., pp. 1246-1247.

dal mercato nazionale anche per la possibilità di beneficiare dell'espansione della domanda interna. Inoltre, le grandi compagnie italiane, come Galbani, trasferivano il marchio del prodotto legato all'innovazione anche all'estero e lo allacciavano ad un brand nazionale che fino agli anni '90 non dimostrava la stessa vitalità commerciale di quello francese. Infine, le imprese italiane adottavano anche all'estero una competizione fra i marchi a differenza dei cugini transalpini.

Il business degli spiriti. L'affermazione dei liquori Stock sui mercati internazionali

Giulio Mellinato*

1. Le origini

Alla fine dell'800, Trieste era ormai una città commercialmente matura, in rapida espansione grazie alla capacità di intercettare le opportunità di una economia internazionale effervescente, imponendosi come un crocevia di affari e scambi che univa la rete marittima mediterranea con quella continentale e ferroviaria del Centro Europa. Un terreno fertile dove i capitali in cerca d'impiego erano spesso più abbondanti delle occasioni per metterli a frutto¹.

Nel 1884, un giovanissimo Lionello Stock trovava a Trieste un ambiente economico effervescente, dove assieme al coetaneo socio Carlo Camis fu relativamente facile avviare una nuova attività di intermediazione commerciale, inizialmente priva di una specifica specializzazione merceologica, che però fu l'embrione delle attività che seguirono.

Non altrettanto era accaduto al nonno decenni prima, quando la situazione era esattamente inversa: abbondanza di talenti imprenditoriali, attirati in città dalle opportunità del porto franco, ma scarsità di capitali per sostenerne le iniziative. Così il nonno andò a Spalato dove ebbe migliore fortuna. Ed a Spalato suo figlio Abramo Stock, padre di Lionello, irrobustì l'impresa e contemporaneamente trovò il modo di costituire una solida tradizione familiare con i suoi dieci figli.

Lionello Stock era il primo maschio, e fu inviato a Trieste per studiare all'Accademia di Commercio. Era la spia dei cambiamenti ormai avvenuti: Trieste indiscutibilmente rivestiva il ruolo non ufficiale di "capitale marittima" dell'Adriatico asburgico. Vi si concentravano i capitali, le istituzioni, i circuiti commerciali, le relazioni d'affari più importanti, relegando Spalato e gli altri porti dell'Impero degli Asburgo in una posizione subordinata.

* Università degli Studi di Milano Bicocca.

1. Cfr. Giulio Mellinato, *L'Adriatico conteso: Commerci, politica e affari tra Italia e Austria-Ungheria (1882-1914)*, FrancoAngeli, Milano 2018, pp. 75-161.

Lionello individuò chiaramente gli spazi d'attività che si erano resi disponibili, e conclusi gli studi rimase a Trieste per costruire una propria azienda, pur ricevendo il fondamentale sostegno della famiglia. L'ambiente era quello della borghesia mercantile di religione ebraica: pragmatico, integrato nel tessuto cittadino, ma attento a conservare ampi orizzonti nelle proprie relazioni sociali e d'affari.

In quegli anni, da una parte la diffusione della peronospora ridusse bruscamente la disponibilità di vino², dall'altra, per una singolare coincidenza, nel porto di Trieste si incrociavano i vini dalmati in transito per l'esportazione ed il legname pregiato (soprattutto rovere) destinato a trasformarsi in botti per la sua conservazione. Collegando le sue origini dalmate, la sua attività di intermediazione commerciale e il diffondersi di uno stile di vita borghese che all'epoca vedeva in Parigi la capitale della modernità e del buon gusto, Lionello Stock e il suo socio fondarono una distilleria a vapore, specializzata nella produzione di cognac alla francese. Inoltre, decisero di collocare la nuova distilleria all'interno del perimetro del porto franco, così che la produzione destinata al consumo cittadino e all'esportazione sarebbe stata esente da dazi, con evidenti vantaggi rispetto ai liquori originali francesi.

Lo spartiacque che consentì all'azienda di decollare, dopo le difficoltà iniziali, fu il riconoscimento delle proprietà medicinali del Cognac Stock, una operazione di marketing assolutamente di successo, iniziata a Trieste dal chimico forense G. Morpurgo, e confermata nel 1904 dall'Istituto di ricerca per alimenti e bevande dell'associazione generale dei farmacisti austriaci, per conto del controllo chimico dell'Imperial Regio Ministro degli Interni di Vienna, come recita un certificato più volte riprodotto in diversi fascicoli dell'archivio aziendale³. Infine, Lionello Stock fin da subito si preoccupò di individuare nuovi segmenti di mercato all'interno dei quali diffondere il suo cognac medicinal, come nel caso del pubblico femminile, che poteva berne un bicchierino senza timore di attirare le critiche dei benpensanti. L'evoluzione dei consumi (assieme al generale miglioramento del tenore di vita) stava diffondendo anche tra le classi medie abitudini un tempo proprie soltanto delle fasce privilegiate della società, come l'attenzione alla moda nella confezione degli abiti, e la diffusione di consumi alimentari non essenziali, dal caffè alla cioccolata, fino ai liquori.

Le radici della nuova impresa attecchirono rapidamente, grazie all'intersecarsi di condizioni favorevoli. Da una parte le tradizioni e le relazioni commerciali della famiglia d'origine di Lionello Stock furono utili per farsi

2. Silvia A. Conca Messina, Stéphane Le Bras, Paolo Tedeschi, Manuel Vaquero Piñeiro (eds.), *A History of Wine in Europe, 19th to 20th Centuries*, Vol. I, *Winegrowing and Regional Features*, Palgrave Macmillan, Cham 2019, p. 282.

3. L'originale in: Archivio di Stato di Trieste, fondo Stock (d'ora in poi AST-Stock), busta 432.

strada in un mercato ancora in formazione⁴. Dall'altra, una serie di intuizioni azzeccate portarono ad un contenimento dei costi e ad una precoce caratterizzazione del marchio, secondo una strategia che si rivelò particolarmente efficace. La commercializzazione del distillato come integratore medicinale fu la premessa per conquistare nuovi e promettenti spazi di mercato: il già citato consumo femminile, l'esportazione verso i paesi arabi, la possibilità di distinguersi da altre marche simili. Fu un successo, che ben presto valicò i confini della prospera e gaudente Trieste della *belle époque* e si diffuse dapprima nell'Impero asburgico, e nel giro di qualche anno anche al di fuori dei confini nazionali.

La ditta Camis & Stock non si fermò soltanto alla distilleria triestina, ma tentò fin da subito di allargare i propri orizzonti, conservando il proprio nome originale anche dopo che Carlo Camis uscì dalla società per aprire una sua società commerciale separata, uscendo dal settore degli alcolici. Nei primi anni del '900, Lionello Stock entrò in società con un altro spalatino emigrato, Vito Morpurgo, che a Spalato era già stato attivo nel settore della distillazione, in società con un fratello di Lionello. Stock e Morpurgo rilevarono una serie di piccole distillerie artigianali attive sulle coste dell'Istria, dapprima trasformando le attività di distillazione secondo criteri industriali, per poi affiancare all'attività di distillazione quella di conservazione ed inscatolamento del pesce, con la costituzione della ditta Ampelea⁵, che svolse un ruolo relativamente secondario nelle vicende imprenditoriali di Lionello Stock, tranne in un caso.

Infatti, durante la Grande Guerra, le due ditte (la Camis & Stock di Trieste assieme alla Ampelea) fondarono una nuova distilleria a Linz, dove provvisoriamente venne spostata la sede della società, dopo che Trieste era praticamente diventata il retrovia dei combattimenti⁶. Nel 1914 tre sorelle ed un fratello, con le rispettive famiglie, si erano trasferite da Spalato a Trieste, e da lì a Linz e nelle regioni interne dell'Austria, di fatto assegnando a Lionello il ruolo di capofamiglia, dopo la morte dei genitori. In un modo o nell'altro Lionello trovò modo di coinvolgere i parenti nella gestione dei suoi affari, consentendo a buona parte della sua famiglia di oltrepassare i rigori e i pericoli della guerra. Da quel momento, ed in particolare dopo la fine del con-

4. Fu la ditta di famiglia di Spalato che fornì il primo capitale per la fondazione della distilleria triestina, per 2.000 fiorini.

5. L'Ampelea si sarebbe ingrandita fino a comprendere 12 stabilimenti, ma visse alcune difficoltà nel dopoguerra perché, a differenza della Stock, fu considerata ditta di prevalente proprietà austriaca, e quindi non fu immediatamente restituita ai proprietari. Dopo alcune traversie, i soci vendettero le loro quote alla Arrigoni, che acquisì l'intera proprietà dell'azienda e proseguì soltanto le attività di conservazione del pesce, abbandonando la distillazione. Cfr. Valentina Petaros Jeromela, "Ampelea". *La storia di due famiglie. Morpurgo & Stock*, in: «Atti», Centro di Ricerche Storiche di Rovigno, vol. XLVIII, 2018, pp. 399-447.

6. Liliana Stock-Weinberg, *Lionello Stock. Vita di un imprenditore triestino*, Fachin, Trieste 1996, p. 32.

flitto, la rete delle parentele avrebbe cessato di sorreggere le attività aziendali dall'esterno (con attività di intermediazione, consulenza, rappresentanza), trasferendosi all'interno, diventando ben presto la spina dorsale del management aziendale, affiancando e consolidando il controllo che il fondatore esercitava sulle sue diverse imprese.

2. Tra le due guerre

La sconfitta dell'Austria-Ungheria, e la conseguente frammentazione di quello che durante il periodo asburgico era stato il mercato di riferimento principale delle aziende di Lionello, fu anche l'occasione per riarticolare territorialmente le attività del gruppo Stock, creando una rete di impianti negli Stati ex asburgici (in Polonia, Cecoslovacchia, Ungheria, Jugoslavia, oltre al preesistente impianto in Austria), ampliata nel 1928 con la costruzione di un nuovo stabilimento ad Alessandria d'Egitto, per mantenere il controllo di quell'importante mercato d'esportazione. Tutti i nuovi stabilimenti erano principalmente destinati alla produzione di distillati di vino, anche se in alcuni casi alla produzione principale si affiancavano delle attività secondarie, come la cioccolata in Jugoslavia, la vodka Graf Keglevich a Budapest e altri distillati in Polonia.

Inoltre, vennero costruiti due magazzini fuori Trieste, destinati alla selezione e allo stoccaggio della materia prima direttamente nei territori di produzione, a Brà in Piemonte (rilevando una società preesistente, la distilleria Bianchi) e a Vicchio in Toscana.

Dalla fondazione dell'azienda fino alla prima guerra mondiale l'attività imprenditoriale di Lionello Stock fu sostanzialmente quasi completamente assorbita dalla necessità di affermare i prodotti delle sue distillerie e di ampliarne la produzione fino al pieno utilizzo delle potenzialità produttive degli impianti. Fu quindi un periodo contrassegnato essenzialmente da dinamiche quantitative, connesse con il lancio dei prodotti e la ricerca di quote di mercato ancora poco valorizzate. I primi segnali di una evoluzione strategica emersero dopo la Grande Guerra, da una parte come conseguenza della frammentazione del mercato asburgico, dall'altra come sfida per il consolidamento su alcuni mercati prima della guerra considerati marginali, come quello italiano, oppure esplorati soltanto in parte, come nel caso del Mediterraneo.

Nel corso degli anni '20, la riorganizzazione aziendale mantenne il suo centro direzionale a Trieste, anche se l'operatività del gruppo fu distinta in due. Tra il 1924 ed il 1927 la società-madre "Camis & Stock" fondò due società distinte, per separare le attività rivolte al mercato italiano da quelle per l'estero, in parte ancora localizzate nelle aree del porto e quindi esenti da dazi.

Tra il 1926 ed il 1927 divenne operativa la "Stock Cognac Medicinal S. A.", per il Regno d'Italia e le sue colonie, che brevemente si affiancò all'e-

sistente “Camis & Stock”⁷, fino al 1932, quando venne fondata la “Distillerie Stock S.A.” la cui produzione sarebbe stata destinata prevalentemente ai mercati esteri, in particolare a quelli oltremare, assieme alla gestione delle affiliate operanti all’estero⁸. Non sono del tutto chiare le motivazioni di una simile scelta. Nelle memorie familiari si è sedimentata la visione di una preferenza di Lionello per i mercati internazionali, mentre avrebbe lasciato gli affari italiani al cognato Bernardo Kreilsheim, marito della sorella Alice. In realtà Lionello sarebbe rimasto Presidente di entrambe le società, ed anche la suddivisione dei mercati di riferimento si definì lentamente nel corso del tempo, e divenne strutturale soltanto dopo la morte di Lionello, nel 1948, ed il cambio di denominazione della Stock Cognac Medicinal semplicemente in “Stock S.p.A.”, nel 1950. Soltanto da quel momento, con la divisione dell’eredità di Lionello, le due società avrebbero avuto un management distinto, e quindi avrebbero sviluppato strategie diverse.

Negli anni ’30, la nuova dimensione internazionale poneva evidenti problemi di coordinamento degli impianti, ognuno dei quali funzionava sia come stabilimento di produzione di alcuni liquori che come centro di redistribuzione dei prodotti provenienti dalle altre distillerie. La direzione dei nuovi centri fu affidata ad alcuni tra i nipoti di Lionello (che non ebbe figli), garantendo quindi l’unitarietà dell’organizzazione attraverso il controllo familiare, al tempo stesso dando avvio ad un lungo percorso di formazione di un management con ampia esperienza internazionale che avrebbe con facilità gestito il gruppo Stock, sostituendosi al fondatore in caso di necessità.

Come conseguenza della decisione di dividere le attività triestine di distillazione in due realtà sociali distinte, nel 1928 venne inaugurato un nuovo stabilimento produttivo, dove vennero collocate le produzioni della “Stock Cognac Medicinal”. Edificato al di fuori dell’area portuale (seppur sempre nelle vicinanze), venne progettato per trarre vantaggio da una serie di fattori. In primo luogo, le spese per la costruzione dei nuovi impianti avrebbero goduto di ampi privilegi tributari, come conseguenza dell’estensione a Trieste ed a parte della sua provincia delle esenzioni fiscali previste dalla legge speciale per Napoli⁹. Inoltre, un’organizzazione più razionale delle lavorazioni avrebbe consentito più elevate economie di scala all’interno dell’impianto,

7. A sua volta, il marchio Camis & Stock venne ri-registrato presso il Tribunale di Trieste il 26 novembre 1925, con l’identificazione di “distilleria a vapore”. AST-Stock, busta 432, fascicolo “archivio storico”.

8. AST-Stock, busta 154, *Deliberazioni delle Assemblee*, Assemblea del 2 giugno 1933. Le Società estere in varie forme hanno sempre conservato una loro indipendenza gestionale, anche se la “Camis & Stock” prima e la “Distillerie Stock” dopo ne detenevano la maggioranza del capitale sociale.

9. Era il rdl 10 agosto 1928 n. 2260, che nel suo articolo 1 assegnava tutta una serie di aiuti «agli stabilimenti industriali [...] che entro il 31 dicembre 1936 sorgeranno nel territorio dei comuni di Trieste, Monfalcone, Muggia ed Aurisina»; i suoi effetti vennero estesi e prolungati dalla legge 18 luglio 1930 n. 1096 e dal rdl 24 novembre 1938 n. 1891.

ed una più agevole movimentazione all'esterno, utilizzando vagoni ferroviari e furgoni, sia per il trasporto della materia prima in entrata che del prodotto finito in uscita. Lo scopo ultimo prevedeva un aumento della produzione, per giungere ad un riposizionamento dell'azienda all'interno del mercato nazionale italiano, completando così la transizione dai mercati ex asburgici a quello del Regno d'Italia.

L'elaborazione della nuova articolazione dell'attività imprenditoriale di Lionello Stock durò in pratica tutti gli anni '20, e portò ad una organizzazione che si fondava su tre elementi: il nuovo stabilimento, decisamente più ampio del precedente ed organizzato secondo una logica lineare molto simile alla catena di montaggio, dedicato alle produzioni per il mercato nazionale e al coordinamento dell'intero sistema, controllato dalla società "Stock Cognac Medicinal", con capitale iniziale di 5 milioni di lire¹⁰. In secondo luogo, subito dopo la costruzione del nuovo impianto in città, partì il rinnovo integrale delle strutture nell'area portuale di Trieste, destinate alla produzione per i mercati oltremare. Infine, come terzo elemento, venne concentrata la gestione della rete di affiliate estere, in parte destinate alla riproduzione delle distillazioni Stock, ed in parte specializzate in produzioni autonome. I nuovi impianti nell'area del porto franco ed il controllo della rete delle società estere che erano state fondate dalla "Camis & Stock" confluirono nella nuova società "Distillerie Stock", sempre con capitale iniziale di 5 milioni di lire¹¹. Finché rimase in vita, con la sola interruzione dovuta alla Seconda guerra mondiale, Lionello Stock fu l'unico elemento di collegamento presente ai vertici di tutte le imprese (le due società capofila e tutta la rete delle partecipate), e preferì non dotarsi di una struttura gestionale comune e centralizzata, ma agì come concertatore del management di ogni singola sezione, e ciascuna azienda continuò ad essere gestita da una struttura formalmente autonoma, coordinata con il resto del gruppo grazie alla figura del Presidente. Il suo stile manageriale accentratore lo metteva sempre al centro della scena, tanto nel caso delle strategie aziendali quanto nel rapporto diretto con i dipendenti, dandogli l'opportunità di interpretare il ruolo di proprietario-fondatore a tutti i livelli, intervenendo con generosi-

10. Non si dispongono di informazioni precise relative alla distribuzione del capitale iniziale. Le memorie familiari tramandano il ricordo di tre soci: Lionello Stock, suo cognato Bernardo Kreilsheim (aveva sposato la sorella Alice) ed il figlio di quest'ultimo Alberto Casali. Cfr. Liliana Stock-Weinberg, *Lionello Stock. Vita di un imprenditore triestino*, Fachin, Trieste 1996.

11. Il capitale iniziale era diviso tra quattro soci: Lionello Stock (200 azioni), suo fratello Gino Stock (100 azioni), Giorgio Morpurgo (uno dei due suoi figliastri, per 100 azioni) e la ditta Camis & Stock per 500 azioni. Quest'ultima, fondata nel 1884, funzionò come società-madre dell'intero reticolo di aziende fondate da Lionello Stock nel corso della sua vita. Il parallelismo tra i gruppi di fondatori delle due società risulta evidente: Lionello Stock avrebbe scelto di affiancarsi un suo parente quasi coetaneo (il fratello più giovane e il cognato nei due casi) ed un esponente della generazione più giovane: il figliastro ed il nipote.

tà ed attenzione nei casi di bisogno, così da guadagnarsi rispetto e gratitudine dentro e fuori le aziende¹².

Furono anni molto intensi, che evidentemente misero a frutto una pianificazione che probabilmente risaliva ai primi anni del dopoguerra, e trasformarono la Stock in produttrice di una vasta gamma di distillati e superalcolici. Già fin dalla fondazione la Stock distillava anche vinacce per la produzione di grappe, in parte grazie all'apporto di alcune distillerie della rete "Ampelea"¹³. Nel corso degli anni '30 la produzione si ampliò, dapprima rimanendo all'interno della lavorazione delle uve (con la produzione di vermouth e acquavite di moscato) e poi con produzioni collaterali. Nel 1932 vennero introdotti il Cherry Brandy (ottenuto dalla lavorazione di ciliegie marasche della Dalmazia e distillati di vino), la Crema di cacao e il Triple Sec (alcol e arance selvatiche). Nel 1933 venne introdotto il Dry Gin, nel 1934 il Maraschino e a partire dal 1935 (in occasione del mezzo secolo di vita dell'azienda) lo Stock 84 riserva, con un invecchiamento prolungato reso possibile dall'ampliamento degli impianti di Trieste.

Questa ampia ricollocazione all'interno del mercato dei distillati aveva evidentemente una pluralità di obiettivi. In primo luogo valorizzare le economie di scala consentite dai nuovi impianti e da una irrobustita rete distributiva, soprattutto in Italia e nell'Europa centrale e balcanica, occupando nicchie di mercato che erano rimaste libere dopo il fallimento di alcuni concorrenti, travolti dalla crisi dei primi anni '30. Ma tra gli obiettivi c'era anche la volontà di creare nuove abitudini di consumo e di indirizzare i gusti dei potenziali clienti, dal momento che il lancio dei nuovi prodotti fu accompagnato da forti investimenti in pubblicità, con cartelloni ma anche insegne luminose (tra le prime in Italia) e la sponsorizzazione di trasmissioni radiofoniche popolari¹⁴. Si riproduceva il *modus operandi* che era stato adottato per il primo lancio del Cognac medicinal negli anni asburgici: proporre prodotti fino a quel momento considerati d'élite ad un pubblico più ampio, ad un prezzo reso accessibile grazie alla produzione in grandi quantità, e con caratteristiche che avrebbero più facilmente incontrato i gusti di un consumatore medio o piccoloborghese desideroso di sperimentare abitudini da classe agiata. Infatti, buona parte dei nuovi liquori conteneva un livello significativo di zuccheri, e possedeva una gradazione alcolica relativamente più bassa del comune, per consentirne un consumo più ampio¹⁵.

I primi anni dell'azienda non furono facili. Per contrastare il calo nei consumi dei prodotti tradizionali, dal 1931 furono attivate nuove linee produttive

12. Liliana Stock-Weinberg, *Lionello Stock...*, cit.

13. Dagli inizi del 1900, la Ampelea in pratica riunì in un blocco gran parte delle distillerie di acquavite della costa orientale adriatica dall'Istria ed alla Dalmazia, raccogliendo sul posto le vinacce necessarie alla distillazione per poi concentrarle nello stabilimento principale, a Rovigno d'Istria.

14. Estratto da «Panorama della pubblicità», n. 23, aprile 1955, in: AST-Stock, busta 459.

15. AST-Stock, busta 415, Gaetano Lepori, *Stock. Manuale merceologico*, sl, sd.

ve (scioppi, rum, fernet) che in effetti portarono ad un aumento nel valore delle merci lavorate e dell'utile lordo, anche se nei Bilanci per gli anni 1932 e 1933 i conti dell'azienda si chiusero in perdita.

Con la ripresa dei consumi i dati aziendali migliorarono, portando alla distribuzione di dividendi, anche consistenti, negli anni delle guerre coloniali del tardo fascismo. Infatti, in quel periodo l'amministrazione militare divenne uno dei principali clienti della Stock, che fin dall'istituzione dell'effimero Impero mussoliniano riuscì a vendere quantità importanti dei suoi prodotti nell'Africa Orientale Italiana.

Tab. 1 – Stock Cognac Medicinal. Dati dai bilanci 1928-1937¹⁶

	1928	1929	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937
Merci in magazzino	2635018	2671537	2523002	3792886	3944152	3829380	4378364	3649774	5274412	5127377
Pareggio di bilancio	6252767	8277051	8372138	10984893	11126164	11084457	11216631	10576690	12497507	14186030
Utile lordo	752107	748670	625794	858833	589872	795969	892458	1182146	1773495	3067924
Utile netto	321322	198626	23462	26309	- 72149	- 105476	192197	337306	725783	725783
Dividendo							4%	6%	8%	10%

Negli stessi anni, il Consiglio d'Amministrazione era uno specchio delle strategie familiari messe in atto da Lionello. Nel 1928 il Consiglio era composto da tre persone soltanto: Lionello Stock Presidente, suo genero Bernardo Kreilsheim Consigliere Delegato, e come unico Consigliere l'avvocato Camillo Ara, esponente di punta del fascismo locale, molto legato alle Generali e alla Banca Commerciale Italiana. A questo primo nucleo si sarebbero aggiunti nel 1929 Alberto Casali, figlio di Kreisheim, nel 1930 Gino Stock fratello di Lionello, e negli anni successivi il figliastro del fondatore Giorgio Morpurgo e il nipote Carlo Wagner.

Con qualche anno di ritardo, ma in stretto parallelismo con la "Stock Cognac Medicinal", la società "Distillerie Stock" chiuse il suo primo Bilancio nel 1934. Anche in questo caso le difficoltà nei mercati di vendita vennero parzialmente compensate con l'introduzione di nuovi prodotti, ed in particolare il vermouth Stock riuscì ad affermarsi all'estero, riguadagnando quote di mercato nell'Europa centrale ed iniziando la lunga stagione delle esportazioni verso gli Stati Uniti.

Nel caso della "Distillerie" va fatta una precisazione, in quanto la società era produttrice ed esportatrice in proprio, ed anche controllava e gestiva gli

16. La collezione dei bilanci delle società "Stock SpA" in: AST-Stock, busta 226. Con "pareggio di bilancio" viene indicata la cifra alla quale gli utili pareggiavano le perdite. I dividendi vengono indicati in percentuale rispetto al capitale sociale.

impianti esteri, che a loro volta erano sia produttori autonomi che distributori dei prodotti Stock provenienti da Trieste. Nelle carte aziendali, ed in particolare nei Bilanci, le due funzioni spesso si sovrapponevano, e non è agevole distinguere i risultati economici derivanti dalle due funzioni.

I primi due anni di vita della “Distillerie” si chiusero con una perdita, che venne recuperata piuttosto agevolmente grazie ai buoni risultati degli anni 1936 (quando l’utile lordo aumentò del 50% rispetto all’anno precedente) e del 1937¹⁷. Nei bilanci degli anni 1934-1938 il capitale sociale rimase sempre fermo a 5 milioni di lire, mentre la somma del valore dei titoli e delle cosiddette “società affiliate” iscritta a Bilancio era sempre superiore ai 10 milioni di lire, con un costante aumento del valore delle affiliate e una certa tendenza alla diminuzione dei titoli delle altre società. I proventi che provenivano da queste partecipazioni di fatto triplicarono tra il 1934 ed il 1937, garantendo un reddito importante, che sembra essere stato utilizzato soprattutto per ridurre l’esposizione bancaria, che nel 1936 aveva quasi raggiunto il valore del capitale sociale (4,6 milioni su 5 milioni di lire), riducendosi di quasi due milioni di lire entro il 1939.

Il decennio 1930 fu particolarmente difficile per la “Distillerie”, che dovette da una parte trovare strade nuove per resistere agli effetti della crisi internazionale e dall’altra, dopo il 1938, inventare una formula nuova per neutralizzare le conseguenze delle leggi antiebraiche mussoliniane, che privarono Lionello Stock della proprietà formale dell’azienda.

Infatti, gli effetti dei provvedimenti antiebraici nel 1938 colpirono pesantemente entrambe le società. Nel caso della “Stock Cognac Medicinal” tutto il Consiglio venne azzerato dalle leggi razziali, e i suoi membri in gran parte dispersi all’estero per salvarsi dalle persecuzioni. La Presidenza venne assunta dapprima dall’avvocato Giorgio De Favento, sostituito brevemente dal Senatore Ottorino Carletti ed in seguito dal Principe Fulco Ruffo di Calabria. Il direttore generale Guido Cullino divenne Consigliere d’Amministrazione, ed in seguito Vice-Presidente, mentre agli ex sindaci della società Girolamo Manzutto, Carlo Martinolli e Marcello Zuccolin divennero Consiglieri d’Amministrazione.

Anche nel caso delle “Distillerie Stock” le leggi razziali avrebbero imposto una trasformazione radicale dei vertici societari, con la nomina a Presidente del Cavaliere di Gran Croce Achille Nucci, Senatore del Regno, avvocato generale presso la Corte di Cassazione, chiamato a garantire la continuità aziendale mettendola al riparo da possibili colpi di mano del fascismo più zelante nell’applicare i provvedimenti antiebraici. Durante la guerra l’attività proseguì a rilento anche a Trieste, con licenziamenti e riduzione della produzione, indirizzata prevalentemente verso la Germania e i territori occupati. Nel 1942 la rete delle filiali europee fu ristrutturata, accorpendone alcune per riprodurre la nuova geografia europea e rendere più agevole il loro controllo,

17. Tutti i bilanci in: AST-Stock, buste 154-156.

ma si trattò di misure d'emergenza che non alterarono la struttura fondamentale del gruppo.

Nonostante le devastazioni della guerra, quindi, le diverse aziende Stock riuscirono autonomamente a sopravvivere, conservando quasi intatta buona parte della loro capacità produttiva e della loro dotazione patrimoniale, anche in assenza di un controllo centralizzato e senza il ruolo di coordinamento svolto da Lionello Stock, obbligato ad abbandonare la guida di tutte le sue società, e rifugiatosi fuori Trieste dal 1938 fino alla fine della guerra. Le aziende sopravvissero sia ai bombardamenti alleati che all'occupazione nazista, guidate da funzionari fedeli esterni alla famiglia, che nel dopoguerra sarebbero stati promossi ai vertici delle società, con incarichi che avrebbero mantenuto per tutta la vita. In fondo, le strategie individuate alla fine degli anni '30 si dimostrarono efficaci, e permisero di traghettare oltre la guerra sia l'azienda che la famiglia Stock, Lionello in testa. Fu un modello fortemente centrato sulla (ed in parte dipendente dalla) personalità di Lionello Stock, che seppe sopravvivere a due guerre mondiali: dopo la prima, con la diffusione all'interno del mercato italiano, e dopo la seconda, compensando la perdita delle filiali attive nell'Est Europa con un irrobustimento della rete superstita, che aveva perso per bombardamenti e distruzioni di guerra lo stabilimento in Toscana e quello ancora attivo nell'area portuale di Trieste¹⁸.

Già nel 1939 avevano iniziato a farsi sentire i primi effetti del nuovo ordine che i nazisti stavano imponendo nei loro territori, con il sequestro della affiliata Stock austriaca di Linz. La "Distillerie Stock" fu rimborsata per un valore del tutto irrisorio pari a poco più di 250.000 lire, ma si trattava soltanto dell'inizio. Con l'avanzare delle truppe tedesche nell'Europa centrale e orientale tutte le affiliate Stock sarebbero state sottratte al controllo della società capofila, mentre la guerra interrompeva i contatti con le società oltremare. La filiale egiziana fu sequestrata e commissariata dalle Autorità inglesi, la filiale in Polonia non era più raggiungibile e la produzione fu ridotta ovunque.

Nel 1942 la società utilizzò le riserve per acquistare il 20% del proprio capitale¹⁹, e nel 1944 buona parte del capitale residuo risultava intestato ad una società anonima di nuova fondazione, la "U.V.A. Utilizzazione Vinarie Alcoliche", di fatto nascondendo la reale proprietà della società e quindi sottraendola ai possibili interventi delle autorità tedesche, che dalla fine del 1943 avevano assunto direttamente il controllo di Trieste e dell'intera zona d'operazioni del Litorale Adriatico. Nel corso del 1944 tutto quello che fu possibile spostare fuori Trieste (scorte, prodotti finiti, semilavorati) fu occultato in alcuni depositi fuori mano, mentre il bombardamento del giugno 1944 interessò soprattutto i fabbricati e i macchinari. La società fu preservata attivando una particolare collocazione della maggioranza azionaria: su

18. Liliana Stock-Weinberg, *Lionello Stock...*, cit., p. 39.

19. Era una possibilità prevista dal Regio Decreto n. 318, del 30 marzo 1942.

5.000 azioni totali ben 3.365 erano detenute dalla società “UVA” di cui si sa pochissimo, e che con ogni probabilità rappresentava una creazione dietro la quale si schermava lo stesso Lionello Stock, rifugiatosi a Roma. Altre 935 azioni erano possedute dalla stessa “Distillerie Stock SpA”, e le rimanenti 700 erano ufficialmente proprietà dei managers della società, che però continuavano ad agire in nome e per conto degli altri membri della famiglia Stock.²⁰

Alla fine del conflitto, la società “Distillerie Stock” riprese le attività con solo quattro soci, tutti ritornati a Trieste dopo aver trascorso la guerra nascosti in Italia o all'estero: Lionello Stock, suo fratello Gino, il figliastro Giorgio Morpurgo e il nipote Bruno Morpurgo Morel. Oltre alla proprietà, alquanto sorprendentemente, anche i dati aziendali dimostravano una sostanziale continuità con gli ultimi anni di pace, consentendo una ripartenza piuttosto celere, e soprattutto una rapida metabolizzazione di tutto quanto era successo dall'emanazione delle leggi razziali al 1945.

Negli anni 1938-1945 la società “Distillerie Stock” era sempre stata in attivo, e aveva sempre distribuito dividendi (del 7% tra il 1941 e il 1944), continuando a lavorare ed a collocare i propri prodotti, avendo come clienti diverse amministrazioni militari, in Italia ma anche all'estero. Infatti, anche le società affiliate erano riuscite complessivamente a chiudere i loro bilanci in attivo, dal momento che la capofila continuava ad incassare dividendi dalle loro attività (per oltre un milione di lire nel 1941 e nel 1943), ed il loro valore azionario, così com'era registrato nei bilanci della “Distillerie”, era aumentato da 6 milioni di lire nel 1940 ad oltre 10 milioni nel 1945. Negli stessi anni, il totale delle riserve (ordinaria e straordinaria) era aumentato da 640.000 lire a quasi 2 milioni, e negli anni 1943 e 1944 il rapporto della società con le banche cambiò segno, quando tutti i debiti vennero ripagati e la società iniziò a depositare somme ingenti nelle banche di riferimento, fino ad un massimo di 874.967,25 lire nel 1943.

La famiglia, e quindi buona parte del management aziendale, si era dispersa durante la guerra, ed il riavvio dell'attività aziendale coincise con, e per alcuni versi seguì, la riunificazione dei diversi rami della rete parentale di Lionello Stock. I nipoti riportarono a Trieste anche contatti commerciali intrecciati durante la guerra, e la società “Distillerie Stock” aprì nuove filiali negli Stati Uniti, in Israele, in Australia e Nuova Zelanda, e successivamente in Germania ed in America Latina. La divisione in due tronconi delle attività imprenditoriali di Lionello consentì di specializzare le operazioni connesse con la ripartenza postbellica: alla “Stock Cognac Medicinal” fu affidato il compito del riavvio degli impianti in Italia, parallelamente espandendo il controllo degli approvvigionamenti di materia prima con l'acquisizione di nuove strutture locali, da affiancare a quelle già esistenti in Piemonte e Toscana.

20. Le indicazioni sono tutte allegate al bilancio 1944 della società. Cfr. AST-Stock, busta 155.

Alla “Distillerie Stock” fu invece affidato l’obiettivo di ampliare i mercati di sbocco, rinnovando i contatti in Europa e nell’area del Mediterraneo, ma anche creando strutture completamente nuove in Paesi che alcuni membri della famiglia avevano conosciuto durante la guerra, e ritenevano poter rappresentare mercati promettenti per i prodotti Stock.

Con i conti a posto ed il controllo delle attività ritornato nelle mani dei reali proprietari, il riavvio del dopoguerra poté partire quasi subito, con la ricostruzione degli impianti e il ritorno delle scorte dai depositi fuori Trieste. Entro la fine del 1945 la “Distillerie Stock” era in grado di riprendere regolarmente l’attività, sfruttando la domanda che proveniva dalle truppe d’occupazione alleate nella Venezia Giulia e in Austria, e riprendevano i contatti con le affiliate in Palestina, Egitto e Stati Uniti. Completamente interrotti invece i rapporti con Jugoslavia, Polonia e Ungheria, ed entro poco anche con la Cecoslovacchia. In pratica, una situazione abbastanza simile a quella vissuta durante il primo dopoguerra: la necessità di ripensare il proprio collocamento sui mercati non derivava da esigenze interne all’azienda (che finanziariamente e produttivamente si trovava in ottima salute), ma da trasformazioni radicali nei mercati di sbocco. Nel corso degli anni ’20, il problema della penetrazione nei nuovi mercati sorti dopo la guerra fu affrontato e risolto con la costituzione di una rete di affiliate estere. Quella stessa rete fu smantellata dopo il 1945, con la “sovietizzazione” delle economie nazionali avviate dai nuovi governi che si erano insediati nell’Europa centrale e orientale, e l’azienda dovette trovare compensazioni altrove.

3. La nuova generazione

Nel 1948 la morte di Lionello lasciò spazio ad una nuova generazione ed aprì un nuovo periodo, dopo che i forti legami che aveva intrecciato con alcuni tra i più stretti collaboratori gli avevano consentito di far sopravvivere la ditta anche oltre le leggi razziali ed il suo allontanamento dalla gestione negli anni della guerra.

La transizione assunse forme diverse all’interno delle due realtà societarie che fino a quel momento erano state unificate dalla personalità e dalla visione strategica di Lionello.

I cambiamenti più profondi vennero impressi al ramo italiano, che nel 1950 venne rinominato “Stock spa”, mentre inizialmente più conservativa fu la gestione del ramo internazionale, le “Distillerie Stock”.

Nel caso della “Stock spa” la gestione passò agli eredi di Bernardo Krailshiem (morto nel 1942), ed in particolare a suo figlio Alberto Casali (che aveva italianizzato il cognome nel 1931 ed aveva trascorso buona parte degli anni delle persecuzioni e del conflitto in Gran Bretagna, dove si era sposato) e a suo cognato Carlo Wagner. Casali era già stato attivo ai vertici dell’azienda nella prima metà degli anni ’30, ed in pratica fondò una sua di-

nastia ai vertici della società, perché dopo la morte venne sostituito alla Presidenza da Wagner, ed in seguito dal genero Dario Cogoi, mentre l'altro genero di Casali, Dario de Polo, rimaneva ai vertici della società²¹.

Negli anni '50 la nuova dirigenza iniziò una rapida espansione sia quantitativa che qualitativa. Si raggiunsero nuovi mercati, vennero riprese ed aggiornate le campagne pubblicitarie, soprattutto venne ampliata la capacità produttiva secondo una logica di controllo verticale della filiera, che andava dalla vigna al prodotto finito.

Erano gli anni del miracolo economico italiano, e la "Stock spa" seppe approfittare delle nuove opportunità ampliando progressivamente la gamma dei consumatori, ed aumentando il valore della produzione, più che quintuplicato tra il 1950 ed il 1960. Il capitale sociale, che dal 1928 al 1948 era rimasto sempre fermo a 5 milioni di lire, rapidamente si moltiplicò e raggiunse livelli da centinaia di milioni. Furono anni nei quali la pubblicità della Stock era sui cartelloni, sulle insegne luminose ed anche alla radio, abbinata ai primi programmi sportivi di successo.

Le due società Stock non potevano più vendere il loro liquore di punta utilizzando la denominazione di cognac²², ma il forzato cambio di qualificazione in brandy sembra quasi essere passato inosservato: il nome della distilleria triestina bastava a veicolare i suoi liquori sui mercati. In più, i prodotti si moltiplicarono: dal brandy allo cherry, dal liquore al caffè alla vodka e poi tutti gli altri, in numerose varianti e aromi.

Sul versante internazionale, per la "Distillerie Stock" e i suoi azionisti la questione più urgente dell'immediato dopoguerra era rappresentata dalla nazionalizzazione delle società operanti nei paesi del blocco sovietico. I dirigenti della "Distillerie" avrebbero tentato per anni di ottenere almeno un risarcimento per quanto venne perso nell'Europa dell'Est, ma ogni tentativo fu vano. Dopo la morte di Lionello, il sistema delle cooptazioni dei familiari ai vertici della società fece sì che non si presentasse alcun problema relativo alla sua successione. Piuttosto, qualche difficoltà sorse relativamente alle strategie da intraprendere.

Negli anni 1946 e 1947 Lionello Stock aveva deciso di appoggiare la ricostruzione della "Distillerie" su tre pilastri principali: la ricostruzione materiale degli impianti e di quanto necessario per riavviare il circuito produttivo e riportarlo almeno ai livelli dell'anteguerra, la ripresa delle esportazioni nei mercati superstiti, ed un graduale ampliamento della produzione a Trieste, per sostituire quanto era stato perso all'Est ma anche per prepararsi in vista di un aumento della domanda internazionale, sui mercati extraeuropei. Nel breve periodo in cui riprese le redini dell'azienda, Lionello riuscì

21. Liliana Stock-Weinberg, *Lionello Stock...*, cit., p. 97.

22. Con le due Leggi n. 766 del 18/7/1949 e n. 1559 del 7/12/1951 l'Italia recepiva gli accordi internazionali che vietavano l'uso del termine Cognac per distillati prodotti al di fuori della regione francese omonima, e introduceva la denominazione "Brandy italiano".

a completare i primi due punti, mentre il terzo rimase a metà. Un elemento soltanto apparentemente marginale fu l'alto livello dei dividendi distribuiti negli anni 1946-47-48, che vennero calcolati percentualmente rispetto al capitale più le riserve. In pratica, nei tre anni i dividendi pagati agli azionisti furono rispettivamente pari all'11%, 16% e 30% del capitale sociale, di fatto trasferendo ai diversi rami della famiglia (e a Lionello stesso) le risorse necessarie per ricostituire rapidamente le condizioni ed il livello di vita che per loro era normale nell'anteguerra. Sicuramente una scelta che coagulò attorno a Lionello il consenso della famiglia, riconfermandone il ruolo di leader.

Nel tentativo di riguadagnare, per poi allargare, le proprie quote di mercato, l'azienda si indebitò pesantemente, soprattutto per acquistare nuove scorte ai prezzi relativamente elevati del dopoguerra, da lavorare subito e invecchiare mentre veniva costituita una nuova rete estera, in mercati diversi rispetto a quelli tradizionali. In pratica, la strategia di Lionello si fondava sulla convinzione che il capitale preso a prestito avrebbe letteralmente maturato nelle botti un rendimento superiore rispetto agli obblighi che aveva contratto con le banche. Dalla differenza tra ricavi della distillazione e interessi da pagare ai finanziatori sarebbe derivato non solo il reddito d'impresa, ma anche i capitali necessari per il ricollocamento dell'azienda sui nuovi mercati. Fin da subito furono avviati, con successo, tentativi di esportazione con l'Olanda (poi ampliati a tutto il Benelux) e l'America centrale e meridionale. Già nel 1947 venne istituita una filiale in Argentina, che agì da trampolino per altre iniziative nell'area.

Alla morte del fondatore il programma era ancora agli inizi, e l'azienda si trovò da una parte molto esposta verso le banche, e dall'altra priva delle capacità di coordinamento, delle competenze, delle conoscenze e del capitale reputazionale che Lionello aveva accumulato in più di mezzo secolo di attività nel ramo.

Il nuovo gruppo dirigente agì innanzitutto consolidando i rapporti familiari. La presidenza passò a Gino Stock, fratello di Lionello, e il Consiglio fu allargato per comprendere altri nipoti. Nel 1949, tra gli otto membri del Consiglio d'Amministrazione tre erano nati a Spalato, due a Vienna, uno in Cecoslovacchia, uno a Dignano d'Istria e soltanto il giovane Giorgio Morpurgo era nato a Trieste. Su otto componenti, soltanto due non facevano parte del cerchio ristretto della famiglia Stock. Non a caso, si trattava di due tra i managers che avevano contribuito a salvare l'azienda durante la guerra.

In secondo luogo, la struttura patrimoniale dell'azienda venne irrobustita e finalmente adeguata alla situazione postbellica. Il capitale sociale era fermo a cinque milioni di lire dalla fondazione, risultando quindi del tutto inadeguato per il valore che la lira aveva nella seconda metà degli anni '40. Nel 1949 venne completata una ampia rivalutazione di tutte le risorse dell'azienda, e ne risultò un surplus che venne utilizzato per aumentare il capitale sociale a 100 milioni di lire, senza esborsi da parte dei soci. Venne

poi emesso un prestito obbligazionario per 90 milioni di lire, che in pratica annullò l'esposizione verso le banche e ridusse sia i costi sia l'incertezza di una esposizione finanziaria che era diventata sempre più importante. La nuova strategia, molto più espansiva e dinamica rispetto a quella di Lionello, fu evidentemente il frutto di una scelta largamente condivisa all'interno della famiglia, e prese piede soprattutto dopo la morte di Gino Stock, nel 1950, e l'inizio della stagione dei nipoti, in seguito all'estinzione della generazione dei fratelli del fondatore.

Durante questo periodo di transizione non vennero lanciati nuovi prodotti, ma fu notevolmente aumentata la produzione dei distillati tradizionali, accelerando di molto le dinamiche già previste dai piani di Lionello. Nel 1952 l'esposizione verso le banche triplicò rispetto all'anno precedente, e le nuove risorse vennero utilizzate per acquistare in massa materia prima da mettere all'invecchiamento, come indicato da un raddoppio della voce "merci" nel bilancio 1954 rispetto al 1953. Negli anni successivi, l'aumento delle vendite avrebbe portato ad un costante incremento dell'utile lordo, raddoppiato tra 1952 e 1955, e raddoppiato ancora tra 1955 e 1958. A sua volta, l'aumento degli incassi sarebbe stato utilizzato per consolidare la posizione patrimoniale dell'azienda (con l'esposizione verso le banche che nel 1956 era pari ad un terzo rispetto al 1952) e per remunerare il capitale e quindi la famiglia, con un utile netto quintuplicato tra 1953 e 1956, che venne equamente diviso tra l'aumento delle riserve e la distribuzione agli azionisti come dividendo.

Nel corso degli anni '50 maturò anche una nuova linea strategica, che aveva come obiettivo primario il rafforzamento dell'azienda nell'area del dollaro, ovvero innanzitutto le Americhe, ma anche l'Australia e altri mercati extraeuropei. Verso i mercati continentali l'azienda si dimostrava molto meno dinamica, e l'atteggiamento commerciale era sostanzialmente legato al mantenimento delle posizioni acquisite, mentre dal punto di vista finanziario l'azienda iniziò a raccogliere frutti sempre più abbondanti dalle consociate estere, soprattutto sotto forma di dividendi. La voce "Dividendi e Interessi" dei bilanci passò improvvisamente da uno a quattro milioni di lire nel 1950, per poi crescere rapidamente a 13 milioni nel 1951, 41 nel 1957 e 51 nel 1961. In pratica, le risorse che affluivano dalla rete delle consociate rappresentavano il 13% dell'utile netto nel 1946, il 57% nel 1950, il 99% nel 1957 ed il 58% nel 1961. Fu soprattutto grazie alle risorse provenienti dal gruppo che fu finanziato l'espansione della produzione nel corso degli anni '50, innescando il circuito virtuoso che avrebbe portato ad un aumento delle vendite all'estero, un miglioramento delle economie di scala, il conseguente riposizionamento sui mercati (grazie a prezzi relativamente più bassi rispetto alla concorrenza francese) e quindi il definitivo lancio del marchio Stock oltreoceano.

Il punto di svolta, non a caso, fu il 1949, l'anno successivo alla morte del fondatore e dell'avvio di un nuovo approccio all'amministrazione

aziendale, con l'abbandono del sistema orizzontale caro a Lionello, nel quale le consociate estere erano largamente autonome sia dal punto di vista gestionale che finanziario, e l'inizio di una strutturazione verticale dei rapporti, con la capogruppo al vertice e le consociate subordinate agli interessi e alle strategie della "Distillerie Stock", anche se non sembra che la "Distillerie" si sia mai trasformata in una vera e propria holding, mantenendo rapporti relativamente poco formalizzati con le cosiddette "società sorelle" operanti all'estero.

Nel 1956 il nuovo Presidente Mario Morpurgo (succeduto l'anno prima a Giorgio Morpurgo, figliastro di Lionello) iniziò a raccogliere i primi frutti della nuova strategia, che aveva portato da una parte ad un notevole aumento dell'attività e soprattutto degli utili, e dall'altro alla necessità di riconfigurare gli equilibri tra i diversi rami della famiglia azionisti delle "Distillerie". L'occasione fu un aumento di capitale, da 100 a 200 milioni di lire, stavolta a pagamento, da effettuarsi nel 1957 con l'emissione di nuove azioni (5.000 azioni da 20.000 lire cadauna) alla pari, da offrire ai vecchi azionisti in ragione di una nuova azione ogni vecchia azione posseduta. In sostanza, un Consiglio d'Amministrazione in maggioranza composto da nipoti di Lionello chiedeva ad un gruppo di azionisti composto principalmente da vedove (la vedova di Lionello sarebbe morta nel 1961, quando le altre azioniste erano in buona parte sorelle di Lionello e vedove dei fratelli) di reinvestire nell'azienda una parte importante dei profitti incassati negli anni precedenti, per finanziare la successiva parte dello sviluppo. L'operazione andò in porto senza alcun problema, e gli azionisti furono ampiamente ricompensati già a partire dagli anni immediatamente successivi all'aumento di capitale, con una distribuzione di dividendi che, in termini monetari, salì dal 10% del capitale negli anni 1957-59 al 15% nel 1960, e al 20% nel 1961²³.

L'aumento di capitale fu l'occasione per un ampio rimaneggiamento dell'articolo 8 dello Statuto sociale, che era di fatto la chiave per mantenere all'interno della famiglia il controllo dell'azienda. Anche in altri articoli le qualifiche di azionista delle "Distillerie" e di appartenente alla famiglia Stock allargata in pratica confluivano l'una nell'altra²⁴, ma l'articolo 8 riguardava le condizioni di ereditarietà delle azioni, e la possibilità di cederle o acquistarle, e quindi rappresentava un punto dirimente soprattutto in vista

23. Tutti i bilanci in AST-Stock, buste 156-157.

24. Ad esempio, l'articolo 15 dello Statuto sociale delle "Distillerie Stock" stabiliva che «ogni azionista che abbia diritto di intervenire all'Assemblea può, mediante delega scritta, farsi rappresentare all'Assemblea da altro azionista non amministratore, oppure da un ascendente o discendente, o fratello o sorella, dell'azionista risultato tale dal libro dei soci». In pratica, possedere direttamente le azioni oppure essere uno stretto congiunto del socio ufficialmente iscritto nei registri era equivalente quando si trattava di partecipare alle decisioni più importanti per la società. Cfr. AST-Stock, busta 157, Verbale dell'Assemblea del 1° dicembre 1956.

del completamento del primo cambio generazionale, potendo eventualmente diventare un modello per i successivi.

Il nuovo articolo 8 merita una citazione per esteso, considerato il suo valore fondativo per la nuova stagione della società.

Le azioni possono essere emesse soltanto a nome determinato, in titoli unitari o multipli. Le azioni sono indivisibili e la società riconosce una sola persona quale proprietario di una azione. Il trasferimento dei certificati nominativi ed ogni vincolo sui medesimi ha applicazione di fronte alla società soltanto quando sia approvato dal Consiglio di Amministrazione e la rispettiva voltura sia stata iscritta nel libro dei soci. In caso di morte di un azionista, l'approvazione da parte del Consiglio d'Amministrazione di cui al comma precedente non è necessaria per il trasferimento ai di lui eredi legittimi o ai discendenti dei medesimi, tanto se le azioni siano ad essi trasferite per legge, quanto se siano trasferite per disposizione di ultime volontà. Ove si tratti di altri azionisti o legatari o di un azionista che voglia vendere le proprie azioni, il Consiglio di Amministrazione, qualora non accolga la domanda di voltura entro il termine di due mesi dalla liquidazione della successione o dalla richiesta di autorizzazione alla vendita da parte di un azionista, dovrà indicare come persone per l'acquisto, gli altri azionisti che in quel momento risulteranno legalmente proprietari dei titoli in questione, ciascuno per una quota proporzionale al proprio possesso azionario²⁵.

In termini molto pragmatici, la famiglia veniva divisa in due: la parte che era semplicemente azionista delle "Distillerie", che avrebbe continuato a beneficiare dei redditi prodotti della società, e quei rami che già erano rappresentati nel Consiglio d'Amministrazione, a cui spettava anche la gestione dell'azienda, l'elaborazione delle scelte strategiche e anche l'ultima parola sull'eventuale ammissione di nuovi soci, soprattutto nel caso di persone con legami deboli o estranee alla famiglia. Nell'eventualità che si trattasse di persone non gradite, scattava la norma di sicurezza che riportava il possesso delle azioni all'interno della cerchia sicura dei rami della famiglia più legati all'azienda. Non a caso, venne aggiunto allo Statuto l'articolo 54, che per la prima volta nella storia dell'azienda stabiliva esplicitamente le condizioni per eventuali arbitrati tra azionisti e tra azionisti e società.

I conti aziendali da buoni stavano diventando ottimi, e questo probabilmente spiega tutta l'attenzione che fu rivolta da una parte a garantire la continuità nella proprietà dell'azienda, e dall'altra a costruire meccanismi che potessero rendere fluide anche le successive transizioni generazionali.

I conti aziendali consentirono la distribuzione di lauti dividendi (ben 2.400 lire per ognuna delle 5.000 azioni sociali) nel 1955 e nel 1956, ma nell'intero periodo la redditività aziendale rimase elevata, e i nuovi investimenti (per aumentare la capacità produttiva a Trieste o per impiantare nuove filiali all'estero) produssero quasi tutti ottimi risultati.

Gli anni del passaggio di Presidenza da Giorgio a Mario Murpurgo si confermano centrali anche per l'elaborazione di un approccio molto più di-

25. *Ibidem.*

namico alla gestione aziendale. Tra il 1954 ed il 1956 il valore delle attività aziendali aumentò dell'89%, i proventi complessivi per il 118% e l'utile netto per oltre il 500%. L'azienda arrivò vicina alla completa utilizzazione delle sue capacità produttive (tant'è vero che la produzione aumentò molto poco negli anni successivi), riuscendo a collocare sui nuovi mercati acquisiti nel dopoguerra pressoché tutta la sua produzione. In pratica, dopo le tre brevi presidenze del dopoguerra, il cui scopo principale era costituito dalla ricostruzione non soltanto materiale della "Distillerie", sostanzialmente nella tradizione e secondo i modelli dell'anteguerra²⁶, Mario Morpurgo iniziò non soltanto ad immaginare orizzonti più ampi, ma anche una trasformazione della natura del prodotto, trasferendo anche nei nuovi mercati l'immagine dei distillati Stock come un consumo raffinato per benestanti, però alla portata di un pubblico ampio, così da poter diventare una abitudine diffusa anche tra la classe media.

L'operazione, in realtà, era iniziata nel 1954 (l'anno del ritorno di Trieste all'Italia, dopo l'esperienza del Governo Militare Alleato) e aveva coinvolto i capitali (capitale versato più le riserve) sia della capogruppo triestina che delle affiliate estere, in entrambi i casi con aumenti per poco meno del 50%. Inoltre, erano aumentate anche le risorse che alla capogruppo arrivavano dalla rete delle affiliate, che in quell'anno pagarono il 36% in più di dividendi rispetto all'anno precedente.

Gli anni 1960-1961 rappresentarono il successivo spartiacque nella vita aziendale. Il punto di svolta sembra sia coinciso con la piena presa di coscienza delle grandi capacità di ulteriore espansione che avevano i prodotti Stock all'interno del mercato statunitense, a patto che la "Distillerie" fosse stata in grado di soddisfare efficacemente la domanda. Il primo passaggio fu un completo ripensamento del ciclo produttivo nell'impianto di Trieste, con l'ampliamento e la ristrutturazione degli spazi esistenti, e l'acquisto di una nuova generazione di macchine automatiche e semiautomatiche che avrebbero non soltanto portato risparmi nel costo della mano d'opera, ma soprattutto avrebbero consentito di sostenere il previsto grande aumento dei volumi produttivi. Mentre era ancora in corso la fase di progettazione della ristrutturazione, nel 1961 fu avviato un robusto consolidamento della struttura patrimoniale, con il raddoppio del capitale sociale, da 200 a 400 milioni, ed il lancio di un prestito obbligazionario per altri 100 milioni.

L'aumento di capitale assunse la forma di un raddoppio del valore nominale delle azioni (da 20.000 a 40.000 lire ciascuna) e venne interamente finanziato utilizzando una quota consistente dei profitti degli anni precedenti,

26. Ad esempio, ancora negli anni Cinquanta l'azienda acquistava direttamente il rovere della Slavonia grezzo, per trasformarlo in botti all'interno dei propri stabilimenti, controllando direttamente quindi anche questo aspetto apparentemente marginale nella gestione delle materie prime. Cfr. AST-Stock, busta 120.

che erano stati accantonati in diverse riserve costituite nel corso del tempo. In particolare, 90 milioni vennero prelevati dalle riserve tassate, 30 milioni dalla riserva straordinaria, ed infine 80 milioni furono ottenuti da una riduzione del fondo di rivalutazione per conguaglio monetario. Infine, la riserva legale veniva ricostituita prelevando 6.775.000 lire dal fondo di rivalutazione per conguaglio monetario. Il Consiglio d'Amministrazione riferiva che «L'operazione proposta risponde a necessità sociali inerenti ad occorrenze specifiche, dipendenti dalla necessità di mantenere un necessario equilibrio fra il capitale sociale nostro e quello delle consorelle ed in particolare quelle operanti all'estero»²⁷. Infatti, nello stesso periodo anche il valore del capitale sociale delle consociate estere registrato nei Bilanci era notevolmente aumentato, passando da 337 a quasi 600 milioni di lire.

Come si diceva, nel 1961 venne lanciato anche un prestito obbligazionario trentennale, per 100 milioni di lire, seguito l'anno successivo da un ulteriore prestito obbligazionario, per 200 milioni, di durata venticinquennale. La sottoscrizione di entrambi i prestiti era pienamente garantita già prima del loro lancio, portando risorse fresche all'azienda, che riuscì così ad accelerare i lavori di ampliamento. Parallelamente, nel 1962 venne portato a termine un nuovo aumento di capitale, da 400 a 590 milioni di lire, con le stesse modalità utilizzate l'anno precedente: gratuito per gli azionisti perché venivano utilizzate in varie forme le riserve accumulate soprattutto nella seconda metà degli anni '50, e nella forma di un aumento del valore nominale delle azioni. Il capitale sociale passò quindi da 100 milioni nel 1956 a 590 nel 1962, accompagnando la trasformazione della "Distillerie Stock" in una impresa potenzialmente globale, che aveva definitivamente abbandonato le sue radici mitteleuropee per proiettarsi soprattutto oltreoceano.

Il decennio 1960 fu sicuramente un periodo d'oro per la "Distillerie Stock". La produzione raddoppiò tra il 1962 ed il 1966, e raddoppiò ancora tra il 1966 ed il 1971. Il capitale sociale aumentò negli stessi anni da 200 a 625 milioni di lire, e quando il capitale si stabilizzò su quella cifra (dal 1965 in poi) aumentarono costantemente le riserve, da 170 milioni del 1965 a 710 milioni nel 1971, mentre venivano distribuiti agli azionisti dividendi inizialmente pari al 9% (dal 1964 al 1967) ed in seguito per il 10% del capitale.

Durante questa stagione veramente eccezionale fu elevata tanto la redditività delle attività triestine quanto i profitti che provenivano dalle affiliate estere, soprattutto dopo che un accordo con un importante distributore locale aveva fatto diventare i prodotti Stock una merce disponibile ovunque negli Stati Uniti, e non soltanto a New York o dove erano presenti le comunità nazionali italiane.

27. AST-Stock, busta 157, Verbale dell'Assemblea Straordinaria della "Distillerie Stock" dell'11 novembre 1961.

Tab. 2 – *Indice dei dati dei Bilanci della “Distillerie Stock”, 1955-1961 (1955 = 100)**

<i>Indici 1955 = 100</i>	<i>1955</i>	<i>1956</i>	<i>1957</i>	<i>1958</i>	<i>1959</i>	<i>1960</i>	<i>1961</i>
Attività complessive	100	155,05	187,43	196,17	185,13	233,73	285,20
Passività complessive	100	150,95	186,49	195,32	182,89	226,18	279,39
Merci	100	127,90	149,86	147,88	137,45	165,42	176,57
Proventi complessivi	100	137,71	140,91	169,06	169,84	234,00	268,07
Profitto lordo industriale	100	158,13	156,48	202,85	204,13	303,69	349,35
Cedole e dividendi	100	106,45	117,08	117,35	117,36	127,36	143,69
Utile lordo	100	145,09	152,91	202,85	204,13	302,99	348,44
Utile netto	100	263,34	212,29	218,58	244,28	433,07	437,37
Totale riserve	100	140,40	176,00	191,21	221,62	253,60	166,29
Capitale sociale + riserve	100	123,05	186,31	194,98	212,33	230,58	266,65

* Vedi nota 17.

Possiamo ricostruire l’andamento della redditività dell’azienda lungo tutto il periodo 1955-1971, rilevando alcune caratteristiche di fondo delle scelte assunte e delle prassi operative che si consolidarono in questo periodo decisivo.

L’elemento più dinamico nel periodo furono soprattutto i profitti, ed in particolare l’utile netto, che di fatto si trasformava in dividendi per gli azionisti, in retribuzioni per il Consiglio d’Amministrazione ed in riserve, utilizza-

te sistematicamente per gli aumenti del capitale sociale, gratuiti per gli azionisti. L'elevata redditività dell'azienda veniva dunque impiegata soprattutto per sostenere la famiglia e lo strettissimo connubio tra gli interessi familiari e il destino della "Distillerie".

Un connubio confermato dal fatto che gli anni nei quali l'utile lordo fu più elevato non corrisposero tanto ad aumenti dell'attività (contabilizzato come aumento del valore delle merci in magazzino o come profitto lordo industriale) quanto piuttosto con momenti importanti nella vita dei vertici aziendali, come nel caso del cambio di Presidenza (nel 1956), oppure in occasione di un cambio dello Statuto sociale che rendeva ancora più difficile alienare le azioni al di fuori della famiglia (nel 1964), che però fu il retroterra per un ulteriore aumento del capitale sociale, l'anno successivo, la cui sottoscrizione fu riservata al nuovo socio americano, la Schewley Imports di New York, che così divenne l'unico socio esterno della "Distillerie Stock", con meno del 5% del capitale sociale. Proprio negli anni 1956, 1964 e 1965 si registrarono i maggiori aumenti dell'utile netto.

Un atteggiamento sostanzialmente "estrattivo" della famiglia nei confronti dell'azienda viene confermato da alcuni indicatori. Gli anni 1961, 1962 e 1963 furono quelli nei quali l'attivo dell'azienda fu meno legato alle attività produttive di Trieste, e maggiormente dipendente dalle affiliate estere, che trasferirono risorse alla capogruppo in vista dei già citati aumenti di capitale degli anni 1961 e 1962 (da 200 a 590 milioni, in due tranches successive), aumenti di capitale che nel 1962 azzerarono circa tre quarti delle riserve accumulate nei bilanci precedenti. Riserve che peraltro vennero rimosse abbastanza rapidamente, tanto che nel 1966 già superavano il valore raggiunto nel 1961. I nuovi capitali servirono per ampliare e rimodernare gli impianti, portando al raddoppio del valore delle merci in lavorazione tra il 1962 ed il 1965, ed al conseguente raddoppio del profitto lordo industriale tra il 1963 ed il 1969, e una quadruplicazione dell'utile netto tra 1963 e 1970, quando fu possibile vendere i liquori invecchiati. In pratica, l'andamento delle poste di bilancio rispecchiava fedelmente il ciclo produttivo dell'azienda: acquisto delle materie prime, loro lavorazione e invecchiamento per qualche anno, imbottigliamento e vendita appena raggiunta la maturazione del distillato. La precisione nel succedersi delle diverse fasi rappresenta sicuramente una testimonianza della qualità dell'organizzazione, mentre la capacità dell'azienda di vendere senza ritardi quasi tutto il prodotto (sembra non ci sia mai stato un problema derivante dall'eccesso di scorte in magazzino) riflette la qualità dei liquori Stock e l'efficacia delle campagne pubblicitarie e di marketing.

L'azienda intesa come patrimonio familiare fu un ottimo affare, capace di generare profitti tali da remunerare abbondantemente il capitale investito e al tempo stesso di mantenere solida la struttura patrimoniale dell'azienda e coeso il circolo familiare di riferimento.

Tab. 3 – Indici dei dati dei bilanci della “Distillerie Stock”, 1961-1971 (1961 = 100, se non diversamente indicato)*

	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
Merci	100	126,65	152,34	204,55	241,76	250,45	234,33	272,96	286,99	390,16	492,61
Riserve (totale)	100	23,26	36,22	36,95	76,97	109,11	146,68	188,77	239,01	259,83	321,39
Capitale sociale	100	295	300	300	312,5	312,5	312,5	312,5	312,5	312,5	312,5
Imposte			100,00	87,26	149,63	172,73	277,91	264,51	321,82	321,38	286,14
Utile lordo	100	111,73	118,42	129,15	152,89	186,62	197,53	240,50	240,76	266,43	278,22
Spese amministrazione	100	132,06	156,56	142,03	185,91	153,84	156,69	181,34	193,82	227,94	277,71
Proventi complessivi	100	0,00	114,51	123,74	171,87	175,27	194,23	208,55	232,73	251,56	265,42
Pareggio di Bilancio	100	109,34	147,08	148,70	175,10	187,61	196,68	217,27	220,30	237,65	255,16
Profitto lordo industriale	100,00	100,00	105,98	115,58	136,83	167,02	176,79	215,24	215,48	238,45	249,00
Utile netto	100	83,53	60,05	110,32	152,17	170,79	180,80	208,14	219,32	239,02	232,22
Attività complessive	100	109,34	111,52	148,70	175,10	187,61	196,68	164,40	165,90	188,71	211,38
Passività complessive	100	110,89	114,60	151,00	176,49	188,64	197,65	161,84	162,76	185,76	210,18
Cedole e dividendi	100	100,42	100,42	104,88	92,47	92,51	92,47	84,88	98,03	113,69	126,02
Debiti verso banche	100	49,06	119,02	116,29	121,45	122,50	77,10	105,62	52,35	97,99	110,57
Titoli e partecipazioni	100	100,00	99,17	99,17	75,21	78,66	74,13	74,04	83,04	89,93	95,93

* Vedi nota 17.

Lungo tutti gli anni '60 l'elemento più dinamico fu l'incremento nella quantità delle merci lavorate, che venivano sempre contabilizzate nei bilanci al prezzo di costo, senza considerare il grado d'invecchiamento e quindi le condizioni della possibile commercializzazione. La prima, evidente osservazione riguarda la scelta dei vertici aziendali di contrastare il calo dei rendimenti per unità di prodotto estendendo la produzione, avvantaggiandosi delle economie di scala, e aumentando la produttività, con la meccanizzazione degli impianti. In altre parole, la "Distillerie" applicò ai mercati internazionali le stesse scelte che la consorella italiana "Stock SpA" aveva adottato qualche anno prima per l'Italia. Se la "Stock Spa" fu in grado di abbinare il consumo di liquori Stock all'atmosfera di ottimismo e modernità del miracolo economico, la "Distillerie Stock" fece qualcosa di molto simile all'estero, esportando oltre ai propri prodotti anche un'immagine qualitativamente positiva (e a buon mercato) delle tradizioni agroalimentari italiane, un po' falsando le origini del marchio ma riflettendo con una certa fedeltà la geografia dei territori di approvvigionamento della materia prima, che negli anni '60 erano soprattutto il Piemonte, la Puglia, il Veneto e la Toscana.

4. Le strategie aziendali dagli anni Settanta ai Novanta

Nel caso della "Stock SpA" i risultati della lunga gestione di Alberto Casali vennero riassunti da uno dei suoi successori alla Presidenza con due numeri: «Nel 1950 la Stock S.p.A. fatturò per il mercato italiano 1.467.982 bottiglie, che salirono progressivamente a 23.723.172 bottiglie nel 1972»²⁸. Il retroterra di un simile successo maturò progressivamente negli anni, soprattutto grazie al passaggio da una produzione elitaria, tipica dell'approccio di Lionello, al business alla produzione di massa, accompagnato da importanti campagne pubblicitarie, che portarono Casali stesso alla fondazione e poi alla Presidenza della Utenti Pubblicità Associati. Dopo il successo degli anni '50 vennero introdotte nuove produzioni, in alcuni casi relativamente poco note nel mercato italiano, come la vodka Keglevich a partire dal 1963, oppure reinventate come la grappa "Julia", a partire dal 1969. Il tutto si accompagnò all'introduzione di forme di commercializzazione relativamente innovative, come le "cassette natalizie" di prodotti Stock. Tra il 1956 e il 1958 la "Stock SpA" acquisì il completo controllo della Distilleria Adriatica di Trani, salvando l'azienda pugliese che stava per essere travolta dai debiti e trasformandola in un importante centro di raccolta di materia prima a basso costo, ma ad alta gradazione alcolica, da utilizzare per l'ampliamento della produzione²⁹.

28. AST-Stock, busta 459.

29. AST-Stock, busta 479.

Infine, negli anni '60 venne ampliata la capacità produttiva secondo una logica verticale che andava dalla vigna al prodotto finito. Nel Veneto orientale (Portogruaro) la Stock costruì un grande impianto per l'invecchiamento e l'affinazione dei derivati dal vino (brandy, vermouth, spumanti) direttamente a fianco delle zone di produzione.

Erano gli anni del miracolo economico italiano, e la "Stock SpA" seppe approfittare delle nuove opportunità ampliando progressivamente la platea dei consumatori, creando nuova domanda in parallelo all'aumento del valore della produzione: dai 400 milioni di lire del 1950, ai 700 del 1955, agli oltre due miliardi e mezzo del 1960³⁰. Il capitale sociale, che dal 1928 al 1948 era rimasto sempre fermo a 5 milioni di lire, rapidamente si moltiplicò, passando da 450 milioni di lire a metà degli anni '50 a 2 miliardi 650 milioni di lire a metà dei Sessanta³¹. Furono anni nei quali la pubblicità della Stock era veicolata dai cartelloni, ma anche dalle prime insegne luminose ed alla radio, con forme moderne di sponsorizzazione dei primi programmi sportivi di successo, come «Tutto il calcio minuto per minuto».

La prassi operativa di Casali seguiva una strategia commerciale tesa alla saturazione del mercato italiano, anche con la semplice commercializzazione dei prodotti altrui (whisky Long John, importato dal 1965; porto Werre dal 1984), per offrire una gamma completa di superalcolici soprattutto a bar e ristoranti. Personaggi celebri dello spettacolo e della televisione furono testimonial per le campagne Stock, da Macario che impersonava il "Signor Veneranda" a Raffaella Carrà, che nel 1977 interpretò uno spot dello Stock 84 per Carosello.

Per la "Stock SpA" le dinamiche tipiche del miracolo economico si prolungarono anche nel decennio Settanta ed in parte degli anni '80, con un'espansione quasi interrotta delle filiali aziendali, della gamma di prodotti e della produzione. Le dinamiche divennero comunque diverse, con un rallentamento dopo il 1972, ovvero nel periodo successivo alla scomparsa di Alberto Casali. La direzione rimase all'interno della famiglia, ma si innescò una sorta di gerontocrazia della parentela maschile dei discendenti di Lionello Stock delle diverse generazioni. Si può notare un progressivo esaurimento nel rinnovamento aziendale ed il sedimentarsi di un atteggiamento centrato sulla rendita, derivante dal posizionamento già ottenuto sul mercato nazionale. Presidenti furono Carlo Wagner, dal 1972 al 1979, e il cugino Dario Cogoi dopo il 1979 fino agli anni '90, quando fu allo studio una fusione per incorporazione della Stock nella Buton di Bologna³².

Uno degli ultimi progetti portati a compimento dai sempre più lontani eredi di Lionello fu il lancio del liquore Limoncè, nel 1997, ma ormai la pro-

30. AST-Stock, busta 226.

31. *Ibidem*.

32. Era la distilleria che produceva il liquore "Rosso Antico". Cfr. «la Repubblica», supplemento «Affari e Finanza», 17 novembre 1990.

prietà si era molto diluita, la redditività era stagnante e l'esposizione verso le banche risultava sempre meno sostenibile, mentre la dinastia stava esaurendo la sua capacità di coesione e di identificazione nelle sorti dell'azienda³³. La tradizione rimase forte nei fatti, tanto che ancora oggi la varietà "Stock Original" viene prodotta con la stessa ricetta del cognac medicinal, brevettata nel periodo asburgico, ma la famiglia divenne sempre meno presente nella gestione dell'azienda.

Nel 1995 la proprietà della "Stock SpA" e delle filiali presenti in Austria e Repubblica Ceca passò interamente all'azienda tedesca Eckes AG (leader nel mercato europeo per le bevande a base di succo e quarto in Europa tra i maggiori fornitori di superalcolici), che investì circa 30 miliardi di lire nella ricapitalizzazione, rilancio e modernizzazione dell'azienda. Il fatturato raggiunse i 300 miliardi di lire e venne avviata una completa riorganizzazione interna, con riduzione del personale, automatizzazione delle lavorazioni (soprattutto l'imbottigliamento), chiusura delle produzioni all'estero e rilancio in grande stile dei prodotti tradizionali, assieme all'introduzione di prodotti assolutamente nuovi, fino a saturare le potenzialità produttive dell'impianto triestino di Zaule³⁴.

Infine, dal 2007, un ulteriore passaggio proprietario, agli americani della Oaktree, "globalizzò" la Stock, con effetti che anche recentemente hanno suscitato l'attenzione dell'opinione pubblica³⁵. L'acquisto da parte del fondo americano Oaktree portò anche al cambio della ragione sociale (da società per azioni, con un capitale sociale di 15.400.000 euro in società a responsabilità limitata, con un capitale sociale fortemente ridotto) e al trasferimento della sede sociale da Trieste a Milano.

Nel corso degli anni 2000, attraverso l'attivazione di operazioni di ingegneria finanziaria sempre più sofisticate, venne tentato il rilancio commerciale dell'azienda, ma di fatto il marchio Stock fu svuotato della sua storia.

33. Non si tratta di un caso isolato nella storia dell'imprenditoria italiana. Cfr. Andrea Colli, Alberto Rinaldi, Michelangelo Vasta, *The only way to grow? Italian Business groups in historical perspective*, in «Business History», 2016, a. 58, n. 1, pp. 30-48,

34. «la Repubblica», 26 aprile 1997, p. 26.

35. *Stock 84 delocalizza in Repubblica Ceca. Chiude lo storico stabilimento di Trieste*, in «Corriere della Sera», Supplemento Economia, 12 aprile 2012.

L'attrito silente: note propedeutiche alla storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso

Laura Prosperi*

Nel Dizionario Biografico degli Imprenditori, non ho inserito Raffaele Cutolo o Salvatore Riina, anche se credo che entrambi, dopo il passaggio a miglior vita, vadano biografati dall'opera generale.

Franco Amatori¹

La storia dell'export agro-alimentare italiano non è solo la somma di singole storie di tenuta, espansione o regressione aziendale sul mercato internazionale. Accanto all'evoluzione dei singoli *brand* riusciti a crescere e farsi strada nel mondo – a cui questo volume rende debita testimonianza – esiste l'interazione con il loro sostrato territoriale, vale a dire con l'humus istituzionale, normativo e culturale nel quale l'impresa, anche la più minuta, prende forma e opera. All'interno di questa seconda visione, più attenta agli elementi di scambio e osmosi contestuali che alle dinamiche di mercato, si è fatto progressivamente spazio un interesse per i cosiddetti elementi di sistema. Una certa attenzione è già stata devoluta ad aspetti strutturali riguardanti, ad esempio, le condizioni di accesso finanziario ed energetico, le infrastrutture, i trasporti, il capitale umano con la sua mobilità e i suoi livelli di istruzione².

Ad oggi, tuttavia, l'approfondimento storiografico sull'agro-alimentare italiano e la sua progressiva affermazione nel mondo non si è ancora confrontato a fondo con le specificità di un sistema-Paese che presenta attriti e vischiosità decisamente peculiari – sebbene non esclusivi – di gran peso. Tali elementi contestuali, di cui ci occuperemo in questo breve contributo, conferiscono alla visione d'insieme una fisionomia fortemente caratterizzata, introducendoci ad un *Made in Italy* molto meno illustre di quello solitamente celebrato, di cui cercheremo di cogliere ruolo e dinamiche di fondo tanto nel

* Università degli Studi Milano-Bicocca.

1. F. Amatori, *Tipologie imprenditoriali nella storia dell'Italia industriale: una rivisitazione*, in *Imprenditorialità e sviluppo economico. Il caso italiano (sec. XIII-XX)*, a cura di Franco Amatori e Andrea Colli, Atti del Convegno SISE, Università Bocconi, 14-15 Novembre 2008, Milano, Egea, 2009, p. 25.

2. Come punto di partenza sull'interazione tra impresa ed elementi contestuali si veda F. Amatori e A. Colli (eds.), *Business History: Complexity and Comparisons*, Oxon-New York, Routledge, 2011.

contesto locale che in quello globale. Questo sguardo eco-sistemico svela un intreccio tra agro-alimentare e consorterie criminali di lungo periodo altrettanto ferace della cosiddetta eccellenza italiana. Tale connessione, originariamente radicata su scala regionale ma progressivamente diffusa lungo tutta la Penisola, partecipa sotto traccia alla definizione e all'evoluzione storica dell'export agro-alimentare italiano sancendone specificità che permangono a tutt'oggi.

Al fine di evidenziare la vitalità di tale intreccio e l'importanza di studiarlo con maggiore attenzione, ho organizzato il presente contributo in quattro sezioni: la prima offre una panoramica sullo scenario attuale per inquadrare la rilevanza del problema, la seconda è una breve ricognizione storiografica sul tema con particolare riferimento al caso-studio dell'imprenditoria mafiosa legata al commercio di agrumi tra '800 e '900, la terza imbastisce alcune premesse metodologiche per uno studio della storia dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso e infine, nella quarta e ultima sezione, propongo qualche considerazione conclusiva sulla necessità di acquisire sul problema uno sguardo maggiormente integrato e multidisciplinare.

1. Lo scenario contemporaneo

L'infiltrazione della criminalità organizzata nella filiera di produzione, distribuzione e consumo agro-alimentare è da tempo nel mirino delle istituzioni italiane che – con notevole plasticità – hanno cercato di contrastare la costruzione multiforme e mimetica di tali attività³. Attualmente un sofisticato complesso di apparati statali tutela in termini commerciali, sanitari e legali la produzione agro-alimentare italiana che è ad oggi, in assoluto, la più accuratamente normata di tutta l'Unione Europea⁴. Tuttavia, né gli investimenti profusi dallo Stato a tutela e garanzia del prodotto, né la cura del legislatore riescono a contenere efficacemente il fenomeno dell'agro-

3. In Italia sono oggi numerosi gli organi dello Stato preposti all'accertamento dell'agrocimine e comprendono: il Comando unità forestali, ambientali e agroalimentari carabinieri (CUFA), il Comando Carabinieri per la tutela della salute (NAS), il Comando carabinieri politiche agricole, il Comando carabinieri tutela del lavoro, la Guardia di finanza, le Capitanerie di porto, i Corpi forestali delle regioni a statuto speciale, la Polizia dello Stato, l'Ispettorato centrale della tutela e della qualità e repressione frodi dei prodotti agroalimentari del Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali, la Direzione Nazionale Antimafia, l'Arma dei Carabinieri, la Guardia di Finanza, la Polizia di Stato, la Direzione Investigativa Antimafia (DIA), l'Ispettorato Antiusura e Antiracket. La collaborazione tra questi corpi investigativi ha garantito all'Italia un primato assoluto sul numero di controlli effettuati sulla filiera, con una media di 1.684 controlli al giorno: *Ecomafia 2020. La storia e i numeri della criminalità ambientale in Italia*, Legambiente, 2020, p. 246.

4. *Agromafie. 6° Rapporto sui crimini agro-alimentari in Italia* a cura di Coldiretti - Osservatorio sulla criminalità nell'agricoltura e sul sistema agro-alimentare, Roma, Eurispes-Minerva Edizioni, 2019, p. 144.

crimine, il cui danno resta quantomeno duplice: un danno al presente, come sottrazione di mercato all'economia sana del Paese e un danno, ancora più insidioso, di medio-lungo periodo come corrosione progressiva e capillare del capitale reputazionale del *Made in Italy*. Il 6° *Rapporto sui crimini agroalimentari* – realizzato grazie alla collaborazione di Coldiretti, Eurispes e l'Osservatorio nazionale sulla criminalità nell'agricoltura e sul sistema agro-alimentare – espone nel dettaglio le insidie del caso: esso evidenzia, infatti, come anche accordi internazionali recenti quale l'Accordo di libero scambio tra Unione europea e Canada del 2017 [CETA], possano potenziare – invece che scoraggiarla – la concorrenza sleale subita dai produttori italiani a causa dell' *Italian sounding*⁵. La stessa fonte evidenzia come, già a partire dal 2014, l'associazione tra agro-crimine e specialità italiane possa essere paradossalmente utilizzata da un marketing cinico, che rimanda con disinvoltura alla sovrapposizione di queste due identità italiane: l'Italia patria di un'eccezione alimentare riconosciuta nel mondo e il quartier generale di una criminalità organizzata con articolazioni sovranazionali si fondono talvolta in un'unica indistinta percezione che consente, ad esempio, alla stampa Norvegese di riferirsi ai cannoli siciliani come 'dolci mafiosi'⁶.

Gli aspetti percettivi del fenomeno da parte della società italiana, a loro volta oggetto di approfondimento, meritano una certa considerazione⁷. Mantenendo il focus sull'imprenditoria agro-alimentare è interessante constatare che nell'unico studio quantitativo incentrato sulla percezione del potere mafioso nell'economia e nella società italiana, l'infiltrazione di filiera, la cosiddetta 'mafia nel piatto' venga solo genericamente considerata⁸, ma non rientra come oggetto esplicito nel sondaggio di riferimento. Sempre in termini di percezione del problema, gli imprenditori italiani sembrano però esprimere indicazioni piuttosto chiare: a tutt'oggi tra le cause dell'infiltrazione mafiosa essi annoverano esplicitamente l'impossibilità della PMI di aderire alle cordate dell'oligarchia industriale, l'esposizione a una microcriminalità ricattante, l'eccesso di regolamentazione insieme alle difficoltà che vincolano l'accesso al credito⁹. A queste ed altre difficoltà strutturali, la criminalità organizzata offre soluzioni certe ed immediate, che risultano contestualmente efficaci in relazione ad una variabile permeabilità dell'imprenditoria sana del Paese. Quest'ultima paga in ogni caso un prezzo non sempre pienamente ponderato, né tantomeno estorto al riparo da pressioni coercitive, soprattutto nei primi

5. Ivi, p. 32 ss.

6. Ivi, pp. 37-39.

7. Sulla percezione del fenomeno cfr.: F. Rispoli, *La ricerca sulla percezione a la presenza di mafie e corruzione*, Edizioni Gruppo Abele, Rapporto Liberaidee, 2018; sulla percezione del fenomeno si veda anche E. Deaglio, *La mafia e la sua rappresentazione*, in *Storia d'Italia. Annali 20. L'immagine fotografica 1945-2000*, a cura di U. Lucas, Torino, Einaudi, 2004.

8. F. Rispoli, *La ricerca sulla percezione*, cit., pp. 155-156.

9. *Ibidem*.

passi compromettenti mossi verso un'alleanza che più che apertamente illegale viene spesso a posizionarsi nelle cosiddette aree grigie della legalità.

Qualche dato d'accesso alla dimensione del fenomeno è utile per comprendere l'entità del danno sullo scacchiere internazionale: su scala planetaria, infatti, il posizionamento degli illeciti in materia alimentare che coinvolgono il nostro Paese è di grande rilevanza. Nell'indagine *Opsom* condotta a livello planetario a partire dal 2011 grazie alla collaborazione di Interpol-Europol e 67 Paesi di tutti i continenti sulla contraffazione e gli illeciti alimentari, l'Italia ricopre posizioni significative non solo come Paese d'origine illecitamente utilizzato da Paesi terzi, ma anche come Paese produttore ed esportatore di prodotti contraffatti e paradossalmente come destinazione ultima di questi ultimi¹⁰. Focalizzando l'attenzione sull'imprenditoria illegale domestica operante nell'export agro-alimentare ci si limiterà qui a ricordare che, oltre a ricoprire posizioni di rilievo nel settore dolciario, ittico e cerealicolo, l'Italia risulta il primo Paese per valore e volumi di bevande alcoliche – prevalentemente vino – sequestrate (64% del totale mondiale)¹¹: sventa – sempre per limitarsi ai primati planetari – per valore assoluto dei sequestri destinati all'export di olio d'oliva contraffatto, per il quale raggiunge la ragguardevole percentuale dell'84% del valore totale dei sequestri mondiali, nella carne e derivati, dove raggiunge il 91% del valore degli stessi¹² e nel caseario, con più del 90% dei sequestri mondiali¹³. Non trascurabile, infine, il fatto che – in termini di valore di merce sequestrata – l'Italia detenga una (poco meritevole) golden-share planetaria con ben il 48% sul totale del valore dei sequestri di prodotti genericamente definiti come alimentari, il cui sequestro non riporta la categoria merceologica¹⁴.

Tutti questi primati, evidenziati da investigazioni condotte su scala planetaria, consentono di cogliere la rilevanza del problema in termini comparativi. A questo tipo di approccio è poi utile sommare uno sguardo più circostanziato – vala a dire una prospettiva interna – che consente di quantificare il business italiano delle agromafie in almeno 24,5 miliardi di euro¹⁵. Questo dato aggregato somma situazioni molto dissimili tra loro all'interno di uno scenario che annovera illeciti e reati che vanno da casi di generica corruzione di operatori coinvolti nella filiera, alla trasgressione dei codici di normativa sulla sicurezza alimentare.

In generale, ai reati più tradizionali consumati all'interno di uno stile imprenditoriale inquinato che abbraccia in maniera trasversale la fase di produzione, trasporto, trasformazione, distribuzione e accesso al mercato delle

10. *Opsom VII. Analysis Report. Targeting counterfeit and substandard foodstuff and beverage. Public version*, edited by Interpol-Europol, 2018.

11. Ivi, p. 18.

12. Ivi, p. 21.

13. Ivi, p. 22.

14. Ivi, p. 20.

15. *Agromafie*, cit., p. 1.

derrate e loro trasformati industriali, vanno sommati i reati di ultima generazione, dove «le piste da seguire sono sempre più legate al denaro, ai suoi possibili percorsi ed impieghi, ai collegamenti internazionali, agli investimenti, alle centrali off shore, all'espansione del mercato delle criptovalute e delle monete elettroniche, alle nuove tecnologie del settore finanziario, al blockchain, alla high frequency trading, all'import export, ai fondi di investimento internazionali»¹⁶.

Si sbaglierebbe tuttavia nel credere che i più sofisticati reati di matrice finanziaria, l'agropirateria o il cybersquatting, stiano sostituendo i comportamenti illegali più tradizionali: i primi vanno piuttosto ad affiancare e spesso coesistono accanto a forme ataviche di usurpazione quali l'abigeato – l'antico furto di bestiame – o lo sfruttamento quasi schiavistico di manodopera nei campi, fenomeno tipicamente noto come caporalato a cui gli addetti ai lavori preferiscono il termine di 'padronato'¹⁷.

L'infiltrazione nel settore Ho.Re.Ca. e in particolare le infiltrazioni nel settore catering e ristorazione meriterebbero una trattazione a sé stante. Basti qui ricordare che l'impresa ristorativa, che risulta così capillarmente infiltrata da meritare l'appellativo di 'ristomafia', rappresenta un caso di fiorente industria esportata a livello planetario¹⁸. Insieme alla grande distribuzione, la ristorazione offre uno dei principali canali di investimento per il riciclaggio e si conferma come tradizionale settore ad alta presenza mafiosa per una serie di vantaggi imprenditoriali specifici legati all'economia criminale, su cui torneremo nella terza sezione¹⁹.

Nonostante tutte le corrispondenze sin qui evidenziate, l'infiltrazione del crimine organizzato nell'agro-alimentare viene riconosciuta come oggetto di studio e ricerca accademica ancora troppo sporadicamente, restando piuttosto materia quotidiana di investigazione giudiziaria, pubblicistica o denuncia giornalistica²⁰. Quando si compie lo sforzo di impostare una riflessione sistematica che si affidi alla solidità di modelli interpretativi rodati, ci si scontra non solo con la straordinaria complessità di una contabilità per definizione poco affidabile, perché solo parzialmente tracciata, ma anche con l'inadeguatezza di un approccio tipicamente costruito su altri oggetti d'indagine e mai sufficientemente peculiare, come osservato da Guido Ray: «[...] non mancano i dati, le informa-

16. *Ibidem*.

17. *Ecomafia 2020*, cit., p. 241 ss.

18. M. Rizzo, *Supermarket Mafia. A tavola con Cosa Nostra*, Roma, RX, 2011.

19. Per un'analisi tecnica della commistione tra varie forme di riciclaggio e ristorazione si veda S. Cavazzoni, *La criminalità organizzata e i consumi alimentari: l'intermediazione e la ristorazione*, tesi di laurea magistrale, relatore Nando Dalla Chiesa, Università degli Studi di Milano, a.a. 2011-2012.

20. Oltre ai report annuali prodotti dagli osservatori già menzionati, ricordiamo: M. Rizzo, *Supermarket Mafia*, cit.; B. Ruggiero, *L'ultima cena. A tavola con i boss*, Milano, Edizioni Ambiente, 2010; molti riferimenti sono in R. Capacchione, *L'oro della camorra*, Milano, Rizzoli, 2008. Sebbene non incentrato su questo, includerei il più recente: F. Ciconte, S. Liberti, *Il grande carrello. Chi decide cosa mangiamo*, Bari-Roma, Laterza, 2019.

zioni, i segnali, i riferimenti statistici e analitici, purtroppo manca uno schema metodologico coerente, consistente, confrontabile nel tempo e nello spazio»²¹.

A quest'ultima sfida, che evoca esplicitamente l'utilità di uno sguardo di lungo periodo, il cantiere storiografico ha sicuramente offerto contributi importanti²². Mentre l'aspetto genericamente imprenditoriale della mafia è ormai parte integrante della tradizione storiografica sul crimine organizzato, sporadici restano i contributi che hanno ristretto l'ambito di indagine al ruolo dell'agro-crimine nelle rispettive evoluzioni di Cosa Nostra, 'Ndrangheta, Camorra e Sacra Corona Unita²³.

2. Il contributo della storiografia alla comprensione del fenomeno

La vocazione delle mafie italiane per l'agro-alimentare presenta tratti strutturali che tengono sul lungo periodo. Per studiare tali peculiarità dall'Unità d'Italia ad oggi due grandi corpi di documentazione risultano imprescindibili: prevalenti per il periodo monarchico sono le grandi inchieste parlamentari impostate su base regionale e quindi suddivise per ambiti tematici, insieme alle relazioni ministeriali, rapporti e inchieste di parte istituzionale; nell'Italia repubblicana, viceversa, preponderante è la costola della documentazione giuridica che può essere seguita a partire dagli anni '60, quando venne istituita la prima Commissione Parlamentare Antimafia e soprattutto dal 1992 con la Direzione Investigativa Antimafia e tutte le sue diramazioni distrettuali: un'ingentissima mole di dati prodotta dalle inchieste preventive e giudiziarie, nazionali e sovra-nazionali²⁴.

21. G.M. Ray, *La mafia come impresa. Analisi del sistema economico criminale e delle politiche di contrasto*, Milano, FrancoAngeli, 2017, p. 10; utilissima per comprendere le complessità sottese allo studio dell'economia criminale legale, quanto illegale, tutta la sua *Introduzione*, pp. 7-26. Sul tema dell'imprenditorialità criminale e delle sue reti internazionali nel contesto attuale segnalo come imprescindibile la vastissima produzione di Mario Centorrino; sempre sulla globalizzazione degli scambi e la relazione tra accumulazioni legali ed illegali si veda U. Santino, *Mafie e globalizzazione*, Trapani, Editore Di Girolamo, 2007; F.Armao, *Il sistema mafia. Dall'economia-mondo al dominio locale*, Torino, Bollati-Boringhieri, 2000; per un approccio meno narrativo e aggiornato si veda il recentissimo C. Colombo, *Economia criminale: geodiritto, globalizzazione e nuovi reati d'impresa*, Wolters Kluwer Italia, 2021.

22. Restringo il campo ai soli contributi prodotti in lingua italiana: oltre alle vastissime trattazioni del tema in autori presentati in seguito, propongo come punto di partenza il numero monografico *Reti di mafie*, in «Meridiana: Rivista di storia e Scienze Sociali», n. 43, 2002.

23. Cfr. P. Arlacchi, *La mafia imprenditrice. Dalla Calabria al centro dell'Inferno*, Milano, il Saggiatore, 2010.

24. Per un primo approccio alle edizioni di fonti dell'Italia monarchica si vedano: G. Alongi, *La mafia*. Introduzione di H. Hesse, Palermo, Sellerio, 1977, (ed. or. 1886); S. Sonnino, *I contadini*, in S. Franchetti - S. Sonnino, *Inchiesta in Sicilia* (1876), Firenze, Vallecchi, 1974; A. Cutrera, *La mafia e i mafiosi: origini e manifestazioni*. *Studio di sociologia criminale con una carta a colori su la densità della mafia in Sicilia*, Palermo, Reber, 1900; S. Sonnino, L. Franchetti, *La Sicilia nel 1876*, Firenze, Vallecchi, 1925; Stefano Jacini, *Relazione finale dell'Inchiesta agraria*, Torino, Einaudi, 1976. Mi permetto un richiamo al mio

Lo spirito imprenditoriale del crimine organizzato è stato il fulcro di un animato dibattito avviato negli anni '90 del secolo scorso: al cosiddetto 'paradigma trasformista' formulato da Pino Arlacchi, che vedeva nella capacità di fare impresa una sostanziale evoluzione dei tratti originari mafiosi, storici della mafia del calibro di Salvatore Lupo e Rosario Mangiameli hanno contrapposto una lettura del fenomeno mafioso come strutturalmente plastico e costantemente adattativo, che non riconosceva nell'attitudine affaristica della mafia – in particolare siciliana – un carattere acquisito bensì un tratto strutturale, rintracciabile sin dalle sue stesse origini²⁵.

In seno a questo stesso dibattito, la vocazione mafiosa per l'agro-alimentare trova una sua prima importante conferma proprio nell'interpretazione delle origini. La fortuna del settore agrumicolo, nella fattispecie, ha riscosso grande attenzione negli studi di Salvatore Lupo²⁶. Il focus sugli agrumi, ed in particolar modo sulla limonicoltura, consente a Lupo di evidenziare quanto la mafia sia – sin dalle origini – urbana non meno che rurale: essa infatti 'protegge' gli agrumeti periurbani, opera in porti, empori, gestisce magazzini, intermedia e negozia prezzi, crea cartelli, si mimetizza all'interno di filiere formalmente o parzialmente legali, si muove a proprio agio e anzi contribuisce a plasmare non solo un'agricoltura fortemente orientata in termini capitalistici ma anche – e soprattutto – le occasioni di speculazione che essa crea, nonché i suoi meccanismi borsistici e finanziari²⁷.

L. Prosperi, "La ricotta e la cicoria di Bernardo Provenzano. Fonti per una ricostruzione storica dell'infiltrazione mafiosa nell'agro-alimentare italiano" in *Snodi. Pubblici e Privati nella Storia Contemporanea*, dicembre 2011, pp. 116-127.

25. Uno dei passaggi salienti di questo dibattito è ripreso nel capitolo "Mafia come impresa" in S. Lupo, *Storia della mafia. La criminalità organizzata in Sicilia, dalle origini ai giorni nostri*, Roma, Donzelli, 2004: «La contrapposizione vecchia/nuova mafia, per quanto abbia palesemente una sostanza soltanto ideologica, ovvero retorica, ritorna in continuazione, perché rappresenta una troppo facile scorciatoia concettuale di fronte alla complessa ibridazione tra vecchio e nuovo rivelata dal nostro tema. Così Pino Arlacchi, nel suo famoso libro *La mafia imprenditrice* (1983), ha provato a tener ferma la figura del vecchio mafioso [...] contrapponendovi una mafia imprenditrice, creatura degli anni Settanta interessata all'accumulazione capitalistica e in particolare al narcotraffico, feroce quanto la precedente era moderata. La troppo netta opposizione concettuale non convince. Per quanto riguarda il passato, bisogna dire che anche i gabellotti erano imprenditori [...]», pp. 24-25.

26. La produzione di Salvatore Lupo si concentra in particolare sul tema in: *Agricoltura ricca nel sottosviluppo. Storia e mito della Sicilia agrumaria (1860-1950)*, in «Archivio storico per la Sicilia orientale», I, 1984, pp. 7-158; Id., *Tra società locale e commercio a lunga distanza: la vicenda degli agrumi siciliani*, in «Meridiana», I, 1987, pp. 81-112; Id., *Il giardino degli aranci. Il mondo degli agrumi nella storia del Mezzogiorno*, Palermo, Marsilio, 1990. Molto spazio è dedicato in ogni caso agli aspetti agrotecnici e socio-economici dell'agrumicoltura, inserita nel suo contesto locale, mentre le dinamiche di mercato rivolgono grande attenzione anche al quadro politico internazionale. Gli aspetti più legati all'attività mafiosa nel settore sono poi ripresi in numerosi lavori tra cui S. Lupo, *Nei giardini della Conca d'Oro*, in «Italia contemporanea», n. 156, 1984; S. Lupo, *Potere criminale. Intervista sulla storia della mafia*, a cura di G. Savatteri, Bari, Laterza, 2010; S. Lupo, *La mafia. Centosessant'anni di storia*, Roma, Donzelli, 2018.

27. Nella lezione di Lupo la mafia va intesa come fenomeno intrinsecamente vincolato alla

Il caso studio eccellente dell'export di limoni, in particolare quelli prodotti nella Conca d'Oro palermitana e smerciati negli Stati Uniti negli ultimi decenni dell'800, consente di cogliere come l'intervento su vari segmenti di questa filiera contribuirà a rodare modalità e tecniche operative che le consorzierie sapranno poi sapientemente riutilizzare in altri settori dell'economia legale quanto illegale, fornendo un supporto estremamente efficace alla loro internazionalizzazione.

In anni più recenti alcuni storici economici hanno recuperato lo spunto notevolmente documentato sull'export di agrumi enucleato da Lupo, integrando la sua lettura con altre fonti e piegando l'interpretazione in termini econometrici: un articolo firmato da Dimico, Isopi e Olsson pubblicato nel 2017 offre spunti utili per riattualizzare il problema²⁸. La tesi degli autori riconosce proprio nella filiera dei limoni l'occasione dirimente per il primo consolidamento della mafia siciliana, con particolare riferimento alla protezione degli impianti e all'intermediazione nel commercio internazionale. Sollecitati dall'eccezionale redditività dell'economia limonicola nei decenni che intercorrono dal periodo post-unitario al primo conflitto mondiale, gli autori evidenziano la correlazione geografica tra la diffusione degli agrumeti e l'alta densità mafiosa sul territorio²⁹. Uno dei meriti indiscutibili di questo contributo sta nel non aver ceduto alla tentazione prospettica di considerare l'economia limonicola un business 'minore', sottraendo l'intreccio tra agro-alimentare e crimine organizzato alla sua lettura bonaria – e a tratti folklorica – di cui talvolta esso risente anche in ricostruzioni non prive di interesse³⁰.

sua capacità di stabilire ponti, scambi e traffici internazionali ed è quindi importante non concentrarsi solo sulla Sicilia, ma considerare anche le reti attivate negli Stati Uniti. Riferimenti al ruolo del commercio di limoni, e più in generale di frutta, nella costruzione della mafia italo-americana si veda anche S. Lupo, Quando la mafia trovò l'America. Storia di un intreccio intercontinentale: 1888-2008, Torino, Einaudi, 2008, passim (in particolare capitolo 1).

28. A. Dimico, A. Isopi, O. Olsson, *The Origins of the Sicilian Mafia: the Market for Lemons*, in «The Journal of Economic History», Vol. 77, Issue 4, December 2017, pp. 1083-1115.

29. Sebbene focalizzato sulla redditività dell'economia agrumicola, l'articolo non disconosce il peso di specificità contestuali, quali l'inefficacia istituzionale, un basso livello di fiducia interpersonale e un lacunoso regime normativo. In analoghi tentativi di cogliere con maggiore precisione le ragioni delle origini del fenomeno mafioso sono invece presentati come elementi dirimenti la frammentazione della proprietà terriera e l'industria estrattiva dello zolfo: per un approfondimento delle altre interpretazioni, si veda rispettivamente O. Bandiera, *Land Reform, the Market for Protection, and the Orgins of the Sicilian Mafia: Theory and Evidence*, in «Journal of Law, Economics, and Organizations», 19, n. 1 (2003), pp. 218-244; P. Buonanno, R. Durante G. Prarolo et al., *Poor Institutions, Rich Mines: Resource Curse in the Origins of the Sicilian Mafia*, in «Economic Journal», 125 (2015), pp. 175-202.

30. La lettura che ridimensiona drasticamente il ruolo dell'imprenditoria nell'agro-alimentare presentandola come – semplice quanto immancabile – copertura può essere colta, ad esempio, nel grande affresco sulla mafia italo-americana proposta da John Dickie. In particolare troviamo nella sua storia della mafia numerosissimi riferimenti alla commercializzazione di prodotti, all'impresa monofamiliare di trasformazione, alla conduzione di esercizi in ambito ristorativo e infine – sempre per rimanere nell'ambito dell'economia legale – all'ingerenza con i grandi mercati all'ingrosso dei generi ortofrutticoli: J. Dickie, *Cosa Nostra. Storia della mafia siciliana*, Bari, Laterza, 2008, passim.

Insieme agli agrumi, la Sicilia del tempo produceva ed esportava olio d'oliva, vino e grano, oltre che notoriamente zolfo. In realtà tali produzioni furono tutt'altro che esenti dall'interferenza criminale ma – stando ai parametri selezionati dagli autori – tali filiere non ebbero la stessa incidenza degli agrumi sulla nascita della mafia siciliana³¹.

Senza dubitare dell'attrattività che il business dell'“oro giallo” esercitò sulle consorzierie criminali siciliane, credo sarebbe utile in futuro superare una visione monocorde del problema e valutare l'ingerenza mafiosa in tutte queste produzioni, cogliendone le implicazioni tanto per la mafia locale quanto per le sue proiezioni internazionali. Sempre all'interno di un'ottica di settore, e non di singola filiera, sarebbe utile considerare non solo l'incidenza dei cosiddetti prodotti tipici nel loro complesso, ma anche quella di filiere più anonime, quali quelle legate all'allevamento e in particolare alla carne. Sul peso economico delle società armentizie, ad esempio, non ho reperito che sporadici spunti e riferimenti, sicuramente insufficienti a documentare la tradizionale e massiccia ingerenza mafiosa³².

3. Il ruolo dell'imprenditoria agro-alimentare nella resilienza del crimine organizzato: prime ipotesi

Privilegiando il parametro della redditività Dimico, Isopi e Olsson stabiliscono tra la filiera agrumicola e il consolidamento della mafia siciliana una relazione privilegiata, ma qui interessa piuttosto concentrarsi su altri aspetti dell'economia agrumicola come occasione di potenziamento delle reti mafiose. Nell'export agro-alimentare e nelle attività imprenditoriali coinvolte, la mafia siciliana implementa forme di *governance* e controllo del territorio che sfruttano bisogni e disfunzionalità contestuali: nel successo di queste pratiche e nell'acquisizione di abilità, tecniche e mezzi utili alla loro perpetrazione, risiede il segreto della loro esportabilità. Da questo punto di vista, credo andrebbe rivisitato il ruolo – non esclusivo – del commercio di limoni, inserendolo in un ventaglio di attività imprenditoriali che gravitano su un paniere già molto diversificato di prodotti alimentari. L'imprenditoria legale – molto più spesso parzialmente o formalmente legale – legata a tale paniere accompagna le evoluzioni dell'Onorata Società siciliana verso la Mano Nera o Unione Siciliana americana, ribattezzata poi come Cosa Nostra³³.

31. A. Dimico, A. Isopi, O. Olsson, *The Origins of the Sicilian Mafia*, cit., passim.

32. In realtà in alcuni casi le diverse filiere riescono ad influenzarsi vicendevolmente come evidenziato da Mangiameli nel caso della relazione tra le società di abigeatari e il boom zolfifero: R. Mangiameli, *La mafia tra stereotipo e storia*, Caltanissetta-Roma, Salvatore Sciascia, 2000, pp. 66-68.

33. Sull'espansione delle mafie italiane in altri continenti si consideri come grande affre-

Queste trasformazioni sono ovviamente di notevole portata ed esulano dagli argini di questa riflessione, ma sicuramente gioverebbe alla comprensione di questo stesso quadro ritornare sul ruolo dell'imprenditoria agro-alimentare e in particolar modo sulle attività commerciali che poi si confermano come tipiche e predilette da Cosa Nostra: si tratta di caratteri originari di lunghissima tenuta che ancora oggi spiegano la crucialità di questo settore nelle scelte imprenditoriali del crimine organizzato. Al centro di questa prospettiva sta il vantaggio strategico di operare nell'economia legale e l'accumulazione di controllo territoriale e capitale sociale³⁴. «L'economia mafiosa presidia di norma attività semplici. Ovvero, mercati economici in cui è richiesta una bassa tecnologia e competenze fundamentalmente esecutive. Le imprese criminali, dunque, sono di natura piccola-media in quanto si caratterizzano per una bassa difficoltà gestionale e finanziaria rendendole più sfuggibili agli organi di controllo. Sono imprese che operano nei mercati legali, applicano le relative norme e dialogano con le amministrazioni pubbliche accettando apparentemente la concorrenza»³⁵.

Nel pensare all'efficacia di utilizzare le filiere agro-alimentari per un nuovo capitolo di storia delle mafie, sarebbe importante affiancare ad un'ottica micro-economica le grandi lezioni sul crimine organizzato elaborate dalla riflessione sociologica e – più in generale – dalle scienze sociali. Alcune di queste chiavi di lettura appaiono particolarmente promettenti e, nello spirito di condividerne l'interesse, le ricorderò brevemente prima di volgere alle conclusioni.

Le filiere agro-alimentari della tradizione italiana, dalla seconda metà dell'800 ad oggi, possono essere studiate, in questo senso, con maggiore attenzione quando presentano requisiti di fragilità istituzionale di contesto, un basso livello di fiducia interpersonale³⁶, o la necessità di ricorrere a servizi di

sco cfr. J. Dickie, *Cosa Nostra*, cit., insieme a S. Lupo, *Quando la mafia trovò l'America. Storia di un intreccio intercontinentale, 1888-2008*, Torino, Einaudi, 2008; P. Arlacchi, *La mafia imprenditrice*, cit.; S. Romano, *Dalla vecchia alla nuova mafia*, in Id., *Storia della mafia*, Milano, Mondadori, 1963, pp. 227-329.

34. Questi temi, qui ripresi in forma assolutamente strumentale, sono stati oggetto di ampia trattazione in R. Sciarrone, *Il capitale sociale della mafia. Relazioni esterne e controllo del territorio*, in «Quaderni di Sociologia. Nella rete criminale», n. 18, 1998, pp. 51-72; R. Sciarrone, L. Storti, *Le mafie nell'economia legale. Scambi, collusioni, azioni di contrasto*, Bologna, il Mulino, 2019.

35. *Il rapporto mafia e impresa: il caso della 'Ndrangheta nell'economia lombarda*, a cura di G. Venturini e M. Branchi, Confcommercio, CROSS: Osservatorio sulla criminalità organizzata, Università degli Studi di Milano, 2017, p. 26: https://www.confcommerciomilano.it/export/sites/unione/doc/news_comunicati/pdf/2017/RicercaCompleta_LegalitaMiPiacce21nov17-DEF.pdf.

36. «Le mafie trovano un fertile terreno di sviluppo nei contesti in cui non sono garantiti i diritti di proprietà e le più elementari condizioni di sicurezza personale, ovvero nei quali non è pienamente riconosciuta e legittimata un'autorità istituzionale. Laddove non è garantita la certezza del diritto, quindi il rispetto degli accordi e la validità dei contratti, si creano occasio-

protezione³⁷. Nella verifica sarà estremamente utile includere considerazione per le forme di scambio legate al capitale umano: estremamente efficace, in questo senso, è la distinzione formulata da Pizzorno tra ‘capitale sociale di solidarietà’ e ‘capitale sociale di reciprocità’; tale capitale si sostanzia in entrambi i casi in una forma di scambio (extra-legale o apertamente illegale) ma è rivolta a gruppi socio-professionali distinti e si basa su differenti beni o servizi oggetti dello scambio stesso³⁸. La logica dello scambio e la misura della convenienza di queste due situazioni è stata assimilata a quella di due distinti consorzi sociali intesi – nella formulazione di Alan Block – come *power syndacate* e *corporate syndacate*. Tale differenziazione fornisce al crimine organizzato chiavi di accesso utili a penetrare la trasversalità della scala sociale e produttiva nella sua interezza³⁹.

Questo tipo di indagine risulterà maggiormente proficua se dotata di uno sguardo attento alle connessioni planetarie e al quadro definito dalle relazioni internazionali⁴⁰. La mafia italiana, e in particolar modo quella siciliana, rappresenta a livello globale l’ideal-tipo del crimine organizzato, come testimoniato dall’efficacia di un marchio (per l’appunto il lemma

ni favorevoli per l’affermazione e il successo di un modello di governo mafioso», R. Sciarrone, *Il capitale sociale*, cit., p. 55.

37. D. Gambetta, *La mafia siciliana. Un’industria della protezione privata*, Torino, Einaudi, 1992. Il tema della protezione extra-legale come esercizio di *governance* e la distinzione tra questo tipo di servizio e altre attività illegali è ripreso in G. Fiorentini, S. Peltzman, *The Economics of Organized Crime*, Cambridge, Cambridge University Press, 1997. Riporto un paio di passaggi – tratti da altri studi – utili ad entrare nel merito del grande tema della protezione in relazione all’attività imprenditoriale: «Offrendo protezione in un contesto che la richiede l’amico del mafioso o il mafioso stesso, è il più adatto ad entrare in un mercato come quello ottocentesco della gabella del latifondo, ovvero della mediazione commerciale nella zona agrumaria del Palermitano, oppure delle subconcessioni edilizie del Novecento»; ed ancora: «[...] come ieri la minaccia dei briganti veniva utilizzata per indurre i proprietari fondiari ad affidare ai mafiosi l’esercizio dell’impresa agraria, così oggi i negozianti sono spinti dalla minaccia della rapina, dall’estorsione, dall’usura, ad accettarli come soci. Si ha così il passaggio dall’impresa-protezione all’impresa tout court che è a sua volta coesenziale al fenomeno: da una lato una continua trasformazione di mafiosi in affaristi, dall’altra una continua trasformazione di imprese pulite in imprese – genericamente – corrotte o ‘contigue’ alla mafia», S. Lupo, *Storia della mafia. Dalle origini ai giorni nostri*, cit., p. 30.

38. Sul capitale sociale della mafia e sulla sua funzione in termini organizzativi e imprenditoriali, le funzioni di cooperazione attiva e passiva e i rapporti di scambio si veda R. Sciarrone, *Le mafie dalla società locale all’economica globale*, in «Meridiana. Reti di mafie», n. 43, 2002, pp. 49-82.

39. *Ibidem*. Il mio riferimento a queste categorie soprassiede sulla complessità interpretativa di cui sono state oggetto all’interno del dibattito storiografico sulla mafia: su questo rimando al confronto diretto tra gli autori Lupo, Catanzaro e Santino, con riferimento a A. Block, *East Side-West Side. Organizing Crime in New York*, Cardiff, 1980, e tutti gli altri testi riportati in S. Lupo, *Storia della mafia*, cit., nota 18 p. 31.

40. Sulla storia delle relazioni internazionali e il ruolo del crimine organizzato si vedano le considerazioni introduttive formulate in M. Merlati, *La storia internazionale e la criminalità organizzata*, in «Cross», (1), 2015, pp. 10-22.

mafia in gran parte delle lingue occidentali) esportato in contesti internazionali con cui essa ha soppiantato le denominazioni di gruppi concorrenti⁴¹. Nell'affermazione di questo primato e nella competizione con altre reti criminali a base etnico-nazionale, utile sarebbe cogliere il ruolo della piccola imprenditoria legata all'agro-alimentare e mappare con maggior precisione l'evoluzione storica che questo mercato ha intrattenuto non solo con l'illegalità, ma anche con l'extra-legalità, la para-legalità e la legalità formale⁴².

A tutte le ragioni sin qui enucleate va aggiunta, infine, l'evidenza di trovarsi di fronte al *business* più antico del mondo e alla certezza di una domanda imperitura: non sarà inutile, in questo senso, evidenziare come l'investimento in mercati legali extra-alimentari possa risultare estremamente remunerativo sul breve periodo ma resti vincolato al quadro – poco controllabile – dello sviluppo tecnologico globale. L'epilogo dell'export di zolfo tradizionalmente prodotto nella stessa Sicilia offre un termine di comparazione piuttosto eloquente. A differenza delle zolfatere, tutte indistintamente dismesse e abbandonate, l'agrumicoltura – nonostante le fasi di crisi e di contrazione attraversate – prospera ancora non solo in Sicilia ma anche negli altri territori ad alta presenza criminale⁴³ continuando ad alimentare flussi di esportazione continentali e transoceanici⁴⁴.

Proprio uno sguardo d'insieme allo stato attuale dell'agrumicoltura siciliana ci restituisce l'immagine di un'attività ancora solida e apre interrogativi stimolanti sul ruolo della mafia in un bilancio di lungo periodo. Studiare l'imprenditorialità mafiosa, infatti, significa comprendere anche le sue eredità pubbliche. In questo senso è fondamentale assumere un'ottica specifica che distingue – stando alla formulazione di Olson – l'operato del crimine organizzato da quello del singolo criminale: «la famiglia mafiosa [...] nutre [...] un interesse moderatamente inclusivo e scommette in una certa misura sul reddito della comunità, tenendo perciò in conto – nell'uso del suo potere coercitivo – l'interesse della comunità»⁴⁵.

41. Sul marchio 'mafia' e sull'importanza della riconoscibilità del *labelling* si veda il dibattito e il confronto tra Gambetta, Varese e altri ripreso in R. Sciarbone, *Le mafie dalla società locale all'economica globale*, cit., p. 59 e ss.

42. Illuminante in questo senso il contributo di C. Champeyrache, *La non neutralità dell'identità del proprietario: elementi di teoria dell'impresa legale-mafiosa*, in G. Rey (a cura di), *La mafia come impresa*, cit.

43. P. Arlacchi, *La mafia imprenditrice*, cit. p. 124.

44. All'interno delle coltivazioni arboree gli agrumi occupano il primo posto con 696 milioni di euro e la notevolissima quota di 19,4% dell'intera produzione agricola regionale: C. Bellia, *Produzioni agroalimentari "made in Italy" e "made in Sicily" sui mercati di consumo canadesi: analisi della domanda e strategie di marketing*, OESAAS Osservatorio sull'Economia del Sistema AgroAlimentare della Sicilia, Palermo, 2004.

45. M. Olson, *Potere e mercato. Regimi politici e crescita economica*, Milano, Università Bocconi Editore, 2001, p. 5.

4. Conclusioni

Una delle lezioni inequivocabili di qualsivoglia lettura storica dell'imprenditoria agro-alimentare di stampo mafioso è che questo settore d'investimento rappresenta, per tutte le ragioni sin qui considerate, una costante eccezionalmente mimetica ed efficace nelle scelte strategiche e operative del crimine organizzato. Nell'inerzia e la persistenza che le mafie manifestano nell'imprenditoria agro-alimentare è evidente da una parte il vincolo intergenerazionale di *path dependence*, con la sua accumulazione di capitale sociale, infrastrutture materiali e immateriali, dall'altra – anche in ragione di questo accumulo – la straordinaria velocità di adattamento ad un mercato ancora oggi afflitto da disfunzionalità importanti.

L'attenzione alla sola redditività economica di tali attività rischia, in questo senso, di essere fuorviante⁴⁶, mentre più utile appare rivalutare le molte forme di convenienza sin qui enucleate nel riconoscimento – pienamente assimilato in termini storiografici – del crimine organizzato come struttura di *governance*. Nell'acquisizione di questa nuova prospettiva sarebbe importante non subire i limiti e le miopie degli steccati disciplinari. «Nell'ambito delle scienze sociali può ritenersi oramai consolidata l'idea che un'adeguata comprensione del fenomeno mafioso necessiti di studi di carattere interdisciplinare [...]: gli unici in grado di cogliere i singoli profili di un fenomeno tanto complesso e di metterli in correlazione, nella prospettiva di individuarne i processi genetici e di delinearne le possibili tendenze evolutive»⁴⁷.

Al di là di ogni buona intenzione, il caso studio del commercio agrumicolo dimostra quanto ritardo possa comportare rinviare un dialogo tra approcci apparentemente distanti. Misurare oggi l'impatto e l'eredità dell'imprenditoria mafiosa nel mercato degli agrumi siciliani consentirebbe di comprendere meglio i flussi di scambio e le ricadute economiche sulla società civile locale e soprattutto sul tessuto imprenditoriale sano. La voce inascoltata di Danilo Dolci nella sua raccolta documentale sulle condizioni dell'entroterra siciliano negli anni '50 racconta un'arretratezza e un isolamento troppo dissonanti nell'Italia del miracolo economico⁴⁸. È possibile che proprio in questa dissonanza siano le ragioni di un contributo sorprendentemente attuale rimasto a lungo dimenticato. L'interesse di Dolci per gli aspetti eco-sistemici, e in particolare per la gestione delle risorse idriche, consente di rileggere oggi la storia della performance criminale alla luce di una mutata sensibilità, certamente più pronta a riconoscere nello spreco di risorse pubbliche un danno

46. S. Lucarelli, G. Perone, *Economia e criminalità in Italia. Un'introduzione*, in «Moneta e Credito», vol. 71, n. 285, pp. 277-282.

47. L. Siracusa, *L'imprenditore estorto acquiescente tra coazione morale e libertà del volere*, in V. Militello e A. Spina (a cura di), *Il traffico di migranti. Diritti, tutele, criminalizzazione*, Torino, Giappichelli, 2015, pp. 32-60, in particolare p. 32.

48. D. Dolci, *Spreco. Documenti e inchieste su alcuni aspetti dello spreco nella Sicilia occidentale*, Torino, Einaudi, 1960.

collettivo. La sua rigorosa inchiesta etnografica anticipa – e allo stesso tempo rilancia – la fondatezza delle analisi qui richiamate sull’imprenditorialità mafiosa. Una delle testimonianze da lui raccolte apre una prospettiva ‘interna’ sul tradizionale commercio transatlantico di aranci e limoni. Per chi rimane escluso dal reticolo mafioso, ma agganciato allo stesso tipo di business, l’esposizione al rischio di truffa – e quindi di fallimento – resta altissimo. La mancanza di mezzi e di fiducia, l’assenza di mentalità consortile⁴⁹, l’inefficienza dei sistemi di controllo e soprattutto l’assenza di garanzie su ogni forma di contratto e transazione economica a distanza sono già espresse, con impressionante chiarezza, in questa testimonianza raccolta nell’entroterra siciliano, segnato dalla miseria e dall’analfabetismo. Una sintesi cristallina che anticipa di quasi mezzo secolo i nuclei e le categorie della riflessione accademica:

Non si possono formare delle società perché prima manca la fiducia uno con l’altro e secondo siamo in miseria. [...] Come se io penso di poter investire mezzo milione per esempio: se io sono in un punto non posso essere in un altro o sempre presente negli affari, io penso che il mio socio o i miei soci mi possono rubare per mancanza della mia assenza. Così io penso di investirmelo per conto mio e spese volte vado in perdita per essere solo: per esempio se io voglio spedire aranci nel Continente, se io sono qua non sono là, se sono là non sono qua. Certe cose, se non si sta insieme, non le si può fare, e quasi una parte di questa vita si perde per non poter aver fiducia nei propri compagni, perché il compagno fa i suoi interessi e non gli interessi della società. Non capisce che facendo i suoi propri interessi rompe la società. Si perde la vita perché non si sta insieme; si perde la vita perché non c’è l’organizzazione. Mio padre faceva spedizioni di limoni per New York e Londra. Spediva ditta Randazzo; riceveva fratelli Saitta. A certi commercianti i soci dell’America gli mandavano a dire che la merce era arrivata marcia, e ci dovevano rimettere, chi spediva, costo e spese. Ecco perché le società in Sicilia non possono andare. Va avanti ora chi ha mezzi e lavora da solo. Se la gente stesse insieme, a pensare alle cose che deve fare, fosse veramente una conca d’oro la Sicilia⁵⁰.

49. Va osservato che l’istanza associativa – benché invocata come strategia nel braccio di forza tra produttori e operatori del commercio – fallì anche da parte dei grandi proprietari che non arrivarono mai ad unirsi per controllare efficacemente prezzi e mercato dei limoni. L’unica organizzazione unitaria si realizzò su un derivato, vale a dire sul monopolio dell’esportazione del citrato e l’istituzione della Camera agrumaria nel 1908: S. Lupo, *Tra società locale e commercio a lunga distanza*, cit., p. 110.

50. D. Dolci, *Spreco. Documenti e inchieste*, cit., p. 253.

La fragilità di un “falso distretto”. L’industria calzaturiera del Nord Barese alla prova della globalizzazione

Ezio Ritrovato*

1. Introduzione

L’analisi del percorso di industrializzazione intrapreso dalla Puglia nella seconda metà del secolo scorso porta necessariamente a confrontarsi con i risultati, in parte divergenti, degli studi compiuti in materia da storici dell’industria, economisti e geografi economici. Un punto di differenziazione specifico fra le varie conclusioni proposte risiede nell’attribuire ruolo ed efficacia diversi all’azione delle grandi imprese rispetto alle entità produttive minori (Pirro, 2003).

Utilizzando questa impostazione analitica, ad esempio, è stata ritenuta fondamentale la funzione trainante svolta negli ultimi decenni dai grandi gruppi italiani e stranieri insediatisi in Puglia nel sostenere i livelli occupazionali, nel competere sui mercati internazionali e, in definitiva, nel favorire l’evoluzione dell’offerta locale verso segmenti di mercato a maggiore valore aggiunto. Tutto questo, a fronte di un sostanziale sottodimensionamento delle industrie manifatturiere pugliesi rispetto alle altre aree del Paese e ai «limiti culturali dei loro titolari» in un contesto ambientale in cui «addensamenti diffusi di piccole imprese non hanno finora prodotto significative aggregazioni consortili mono o plurisetoriali» (Pirro, 2003, p. 33).

Ne risulterebbe ridimensionato il contributo di quel percorso virtuoso che ha determinato il concentrarsi di piccole iniziative produttive in alcune aree del territorio pugliese, finendo per configurarle come “Distretti industriali”. In tempi e contesti diversi, questo processo ha assunto i caratteri di una specializzazione produttiva, frutto di una tradizione artigianale consolidata (l’abbigliamento a Martina Franca) (Viesti, 2000, pp. 92-95); oppure presenta aspetti polisettoriali (è il caso del Nord Barese) o fonda il proprio successo sulla straordinaria competitività di nuove esperienze produttive (il Distretto

* Università degli Studi di Bari “Aldo Moro”.

murgiano del mobile imbottito) (Sinisi, 2008). In ogni caso, è apparso indubitabile che i distretti industriali pugliesi abbiano rappresentato «complessivamente la maturazione di un percorso di sviluppo alternativo ai fondamenti della industrializzazione politicamente regolata dei decenni precedenti» (Comei, 2000, p. 195).

Nell'inquadrare il modello distrettuale pugliese, si è rivelata fondamentale la componente umana per riportare in auge il vecchio motto "piccolo è bello", aggiornato in "piccolo insieme è bello"¹. Proprio su questo aspetto, nobilitato in "Comunità di persone", si focalizza la più generale definizione di distretto industriale proposta da Becattini, il maggior studioso del sistema distrettuale italiano.

Definisco il distretto industriale come un'entità socio-territoriale caratterizzata dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali. Nel distretto, a differenza di quanto accade in altri ambienti (ad esempio, la città manifatturiera), la comunità e le imprese tendono, per così dire, ad interpenetrarsi a vicenda (Becattini, 1991, p. 52).

In maniera più articolata, Becattini (1998) ha precisato che si può parlare di distretto industriale «quando l'integrazione e la complementarità fra le singole imprese non risultano da legami formali interimpresa, ma si esplicano in forme miste concorrenziali-cooperative e si fondano sulla contiguità spaziale» (p. 29). Oppure quando concorrenza e cooperazione «interagiscono tra loro in modo "economicamente virtuoso", tale cioè da alimentare una continua crescita della produttività» (p. 50).

La rappresentazione "becattiniana" del distretto si fonda, rielaborandola, su quella più antica di Alfred Marshall (1920, pp. 260-262), che attribuisce a gruppi di imprese indipendenti, ognuna specializzata in una particolare fase della produzione e tutte dislocate nel medesimo contesto geografico e socio-economico, la capacità di originare e condividere i "vantaggi delle industrie localizzate" che caratterizzano un distretto industriale. Si tratta di una particolare tipologia di economie di scala derivanti dalle relazioni anche informali fra le imprese del distretto, che si traducono nella diffusione di conoscenze e competenze, nella rapida circolazione delle informazioni relative alle specificità tecnico-produttive, nonché nella formazione e condivisione di servizi complementari alla filiera produttiva e di un mercato del lavoro specializzato e qualificato². Il tutto concorre a creare quella forza di attrazione per servizi alla produzione e manodopera specializzata che Marshall (1934, pp. 256-259) chiama "atmosfera industriale".

1. Sui distretti industriali pugliesi e per ampi riferimenti bibliografici sull'economia distrettuale, cfr. G. Viesti (1995 pp. 119-139, 2000a, 2000b, 2003 pp. 21-25).

2. Per una rassegna breve ma esaustiva dell'elaborazione teorica in tema di economie esterne marshalliane nei distretti industriali, si veda L. Ferrucci (1999).

Nonostante l'elaborazione teorica e gli approfondimenti settoriali in tema di distretti industriali siano vastissimi³, nell'economia di questo contributo sarà sufficiente riferirsi a queste prime definizioni generali, fondative per lo studio del sistema distrettuale italiano e in grado di fornire una chiave interpretativa per comprendere l'ascesa e la crisi dell'industria calzaturiera del Nord Barese nella seconda metà del secolo scorso. Per quanto riguarda gli aspetti meramente descrittivi del percorso evolutivo del polo calzaturiero di Barletta⁴, saranno illustrati rapidamente per lasciare spazio alla disamina delle anomalie costitutive del distretto, e per dimostrare come da queste abbiano avuto origine la sua vulnerabilità agli attacchi della concorrenza internazionale e le sue difficoltà a ripensarsi e rimodellarsi nelle forme di un vero distretto industriale.

Anche l'analisi della riconversione dell'industria calzaturiera barlettana negli ultimi vent'anni rivelerà la capacità di reazione di singole aziende, in grado di «ricercare un proprio sentiero evolutivo fatto di una matrice complessa determinata da competenze e capacità tecnologiche, organizzative, imprenditoriali, di mercati e di prodotti» (Ferrucci, 1999, p. 17). In un modello di distretto di origine marshalliana, invece, la ripresa sarebbe scaturita da quelle interdipendenze fra le imprese distrettuali che amplificano la quantità e la qualità del potenziale innovativo del singolo componente del sistema (Schilirò, 2008, p. 15). Con la sua storia, il polo calzaturiero di Barletta testimonia in concreto che non tutte le concentrazioni territoriali di imprese, piccole, medie o grandi, diventano distretti industriali in forma compiuta.

2. Origini e sviluppo del distretto calzaturiero di Barletta

Il distretto del Nord Barese Ofantino⁵ è, dopo Bari, il più importante nucleo industriale e commerciale della Puglia e, insieme al distretto di Casarano, uno dei due poli calzaturieri della regione. La produzione si distribuisce tra i comuni di Trani e Molfetta, per le scarpe da passeggio e, per la maggior parte, nel territorio di Barletta per le scarpe sportive e da lavoro. Agli altri comuni della nuova provincia BAT (Barletta-Andria-Trani), è assegnata sostanzialmente la funzione di offerta di manodopera e, in misura minore, di servizi di subfornitura per le imprese barlettane. Vanno a completare il quadro organizzativo dello schema distrettuale alcune aziende della filiera della calzatura, dedite alla produzione di bottoni, lacci, scatole per il confezionamento, puntali in metallo.

3. Fondamentale il contributo di Michael Porter (1998, p. 78) nello studio del modello distrettuale (*cluster*) inteso come “*geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field*”.

4. Per approfondimenti sulla storia del distretto calzaturiero di Barletta, cfr. M. D'Ercole (2000, pp. 37-58); P. Rosato (2015, pp. 119-141).

5. Comprende i comuni di Andria, Canosa di Puglia, Trani, Trinitapoli, Margherita di Savoia e San Ferdinando di Puglia.

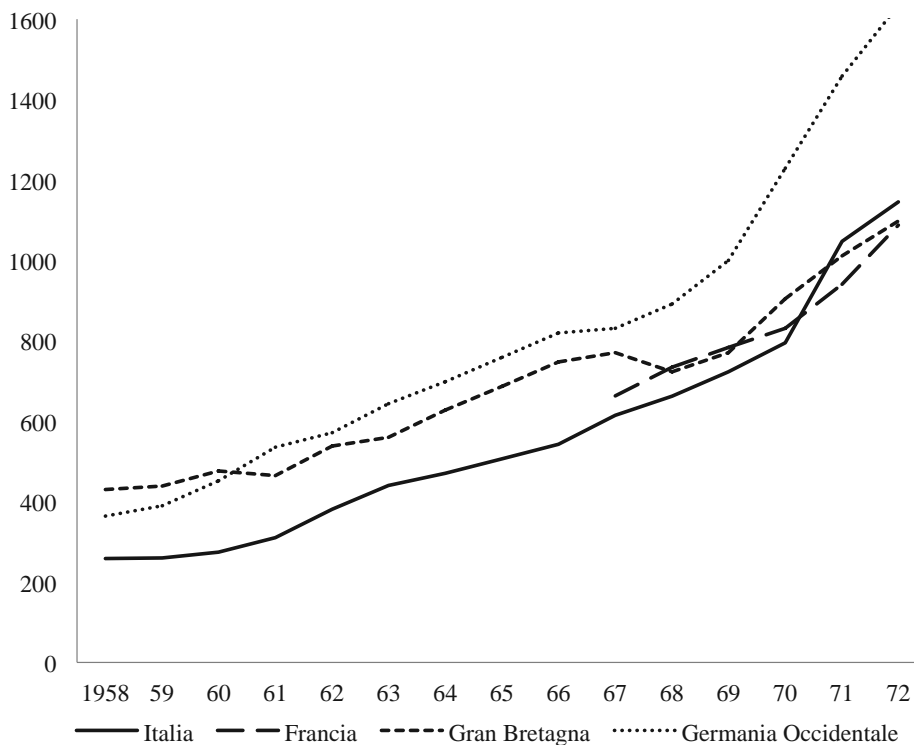
La specializzazione del polo barlettano, prima nella scarpa sportiva e poi in quella antinfortunistica, ha assunto caratteri qualitativi e dimensioni produttive di assoluto rispetto nello scenario nazionale. Ma la sua origine non si fonda su una consolidata tradizione artigianale, come accaduto per altri distretti industriali italiani, bensì sull'autoimprenditorialità e sull'iniziativa pionieristica di alcuni operai emigrati per lavorare in aziende calzaturiere a Vigevano che, rientrati a Barletta negli anni '20 del secolo scorso, aprirono un primo calzaturificio semi-industriale che realizzava circa 200 paia di scarpe al giorno. Il passaggio alla dimensione industriale, con l'adozione del processo di vulcanizzazione per realizzare le soles in gomma, avvenne nel secondo dopoguerra, grazie all'intraprendenza di Giuseppe D'Amato, il precursore, e dei suoi imitatori che beneficiarono di un sistematico trasferimento di tecnologia e *know-how* dalle aziende vigevanesi (D'Ercole, 2000 p. 42).

Negli anni '50, si aggiunsero linee di produzione per pantofole e scarpe da lavoro con soles in gomma, con le quali si avviarono le prime esportazioni in Libia e nel Nord Europa (D'Ercole, 2000, pp. 44-45), sostenute da una serie di vantaggi competitivi, riassumibili nel basso costo del lavoro e nella mobilità della manodopera specializzata, cui si aggiungeva l'importazione di tecnologia innovativa. Con l'introduzione del poliuretano e del PVC nel processo di produzione, il calzaturiero di Barletta si afferma, tra gli anni '70 e '80, nel comparto della scarpa sportiva di tipo economico, richiestissima in Italia e all'estero per i suoi prezzi concorrenziali in un segmento qualitativo medio-basso. Al minor costo della manodopera si aggiungeva una diffusa propensione all'evasione fiscale e al lavoro sommerso che, anche su scala nazionale, hanno finito per rappresentare un fondamentale fattore di competitività dell'industria calzaturiera almeno fino agli anni '70 (*graf. 1*).

Si potrebbe dire che, in quegli anni, il nucleo industriale di Barletta andava assumendo le sembianze del Distretto, composto da imprese indipendenti e in parte coadiuvate da poche unità specializzate nelle varie fasi della lavorazione, con una circolazione di informazioni e conoscenze tecniche originate da un processo imitativo che non produceva innovazione ma si limitava ad accrescere il potenziale produttivo del polo calzaturiero. In questo sistema organizzativo, il cosiddetto "Modello Barletta", non vi era traccia di coordinamento strategico tra le imprese poiché ogni nascita di nuove realtà produttive segnava un punto a favore della omologazione dei modelli e della standardizzazione della produzione, in funzione di una domanda canalizzata attraverso la grande distribuzione e i maggiori *buyers* internazionali.

Era la scarpa sportiva la vera artefice di questo *boom* industriale, la ragione di una tumultuosa natalità di imprese che prendeva le forme di una

Graf. 1 – Costo orario del lavoro nell'industria delle calzature in alcuni paesi europei 1958-1972 (lire italiane)



Fonte: R. Frigeni, W. Tousijn, *L'industria delle calzature in Italia*, Bologna, il Mulino, 1976.

larga concentrazione produttiva senza il passaggio cruciale del cambiamento culturale, e quindi organizzativo e cooperativo, che rappresenta il carattere peculiare del Distretto marshalliano. Sulla spinta di una domanda estera che porta le esportazioni ad un tasso medio di crescita del 40% nel corso degli anni '70, ex operai si mettono in proprio e ricevono dai loro precedenti datori di lavoro ordinativi ma anche macchinari e catalogo dei modelli. Con tali ritmi di crescita, nel 1985 Barletta arriva a produrre il 70% delle calzature sportive italiane in termini di quantità e il 47% in termini di fatturato (D'Ercole, 2000, pp. 38-49).

Da un lato, le grandi opportunità derivanti dall'allargamento del Mercato Comune Europeo, dall'altro le agevolazioni introdotte dalle politiche di intervento straordinario per il Mezzogiorno fecero sì che il polo calzaturiero di Barletta, con le sue migliaia di addetti (*tab. 1*) e la sua competitività sui mercati internazionali (*tab. 2*), divenisse uno dei pilastri del successo mondiale dell'industria italiana della calzatura nel secondo dopoguerra (*tab. 3*).

Tab. 1 – Il settore calzaturiero nel comune di Barletta (1951-‘61-‘71-‘81-‘91)

	Addetti	Unità locali	Addetti/U.I.
1951	142	44	3,2
1961	495	101	4,9
1971	853	85	10
1981	2.362	269	8,8
1991	5.216	393	13,3

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

Tab. 2 – Esportazioni di calzature dalla provincia di Bari (in miliardi di lire) e incidenza sul totale Italia

	Bari	Italia	Bari/Italia (%)
1985	226,9	5.918,7	3,8
1986	227,5	6.020,5	3,8
1987	196,3	5.878,7	3,3
1988	281,1	5.775,4	4,9
1989	398,9	6.319,4	6,3
1990	444,5	6.759,9	6,6
1991	407,8	7.504,2	5,4
1992	330,0	7.721,8	4,3
1993	447,2	9.134,2	4,9
1994	463,9	10.595,4	4,4
1995	504,2	12.141,7	4,2
1996	473,8	11.820,7	4,0
1997	564,8	12.635,1	4,5
1998	573,0	12.193,8	4,7

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

Tab. 3 – Classifica dei primi dieci Paesi esportatori di calzature del mondo nel 1987

Paesi	Esportazioni (milioni di paia)	Export performance (% export/produzione)
Taiwan	749	92,6
Italia	410	80
Corea del Sud	340	75,2
Hong Kong	220	(255,8)*
Cina	199	10,5
Brasile	132	22
Spagna	102	52,3
Francia	58	29,7
Cecoslovacchia	54	43,2
Portogallo	47	71,2

* Il dato indica che le esportazioni di Hong Kong provengono in massima parte dalle importazioni e non dalla produzione interna. Fonte: R. Varaldo (1988).

3. L'impatto della globalizzazione e la crisi del distretto

Nel corso degli anni '90, si modificarono profondamente le condizioni di mercato che avevano favorito lo sviluppo del distretto calzaturiero barlettano e il successo internazionale delle scarpe sportive di fascia medio-bassa. La concorrenza sui costi della manodopera da parte di Paesi come Taiwan e la Cina e, dopo il crollo del muro di Berlino, gli ex satelliti dell'URSS, annullò il principale fattore di competitività delle scarpe prodotte a Barletta ed erose le quote di mercato conquistate a colpi di prezzi bassi e svalutazioni monetarie (Daluiso, 2012, p. 9; Rosato, 2015, p. 121). Tra l'altro, con l'avvento dell'euro, anche l'effimero strumento della svalutazione competitiva venne meno e la ricaduta più pesante si registrò sul mercato tedesco che già aveva sofferto per un prolungato periodo di stabilità del cambio lira/marco (*tab. 4*).

Tab. 4 – I primi dieci mercati di destinazione delle esportazioni di calzature della provincia di Bari (miliardi di lire, 1985, 1990, 1995, 1998)

<i>Paesi</i>	<i>1985</i>	<i>1990</i>	<i>1995</i>	<i>1998</i>
Francia	89,5	101,2	157,5	159,5
Germania	65,2	144,3	118,4	99,4
Regno Unito	13,2	49,5	22,7	74,9
Grecia	2,9	8,8	32,2	43
Paesi Bassi	7,2	27,4	21,7	32
Svezia	4,5	13,2	15	25,5
Belgio e Lussemburgo	8,1	13,7	17,2	18,3
Austria	8	14,2	16,2	15
Svizzera	4,5	13,2	15	12,8
Danimarca	7,1	7,8	6,7	12,5

Fonte: Elaborazioni su dati Istat.

La risposta delle imprese del distretto non si rivelò né tempestiva né adeguata e la prima conseguenza fu la riduzione delle aziende e degli occupati nel settore che, dopo decenni di crescita costante, dal 1991 al 1996 passarono rispettivamente da 393 a 361 e da 5.216 a 4.353 (D'Ercole, 2000, p. 38). Alla contrazione delle vendite delle scarpe di fascia bassa si aggiunse anche una sostanziale trasformazione del mercato delle calzature sportive, la cui domanda si orientava sempre più decisamente verso marchi di riferimento internazionale, produttori di scarpe ad alto contenuto tecnologico e stilistico. Invece, al pari di molti settori manifatturieri dei Paesi industrializzati, il calzaturiero di Barletta ricorre al trasferimento di impianti e *know-how* in Europa orientale e, in particolare, in Albania⁶. Si smantellano capannoni in-

6. La delocalizzazione nel settore calzaturiero ha interessato anche altri importanti distretti italiani della scarpa, come quello marchigiano. Al riguardo, si veda E. Cutrini, G. Micucci, P. Montanaro (2013, pp. 10-15).

dustriali e si licenzia la manodopera locale, sostituendola con quella dei Balcani, per tentare di contrastare la concorrenza delle produzioni dell'Estremo Oriente⁷.

Con le delocalizzazioni si pose un parziale e temporaneo rimedio alla perdita di posizioni nel mercato delle scarpe sportive, ma nel 1992 e nel 1993 furono costretti alla chiusura calzaturifici come *Master Sport* e *Play Basket* che avevano dominato il periodo d'oro della scarpa sportiva di mediocre fattura. Si manifestò, così, l'impossibilità di sconfiggere certe concorrenze e l'ineluttabilità di scelte definitive tra scomparire o cambiare, ristrutturando e riconvertendo le aziende. Su quest'ultima linea operativa si attestarono alcune imprese, diversificando e specializzando la produzione nel comparto delle calzature da lavoro e antinfortunistiche. In questo modo si sancì la fine del distretto "monoprodotto" (D'Ercole, 2000, p. 55) ma, al contempo, si posero le basi per un profondo mutamento dello schema produttivo distrettuale che avrebbe portato Barletta a diventare il maggior polo italiano delle scarpe di sicurezza⁸.

Di questo fondamentale processo di trasformazione delle produzioni del polo di Barletta fu capofila la *COFRA srl*. Nata nel 1938 con la denominazione *Cortelgomma*, dal nome del fondatore Ruggiero Cortellino, iniziò con la produzione di pantofole e scarpe con suola in gomma per poi passare, nel 1989, alla progettazione e produzione di scarpe tecniche da lavoro. Investendo nella ricerca e nella cura della qualità, ha saputo acquisire quote rilevanti del mercato europeo e mondiale, grazie anche all'ampliamento della gamma e all'istituzione di filiali all'estero, dopo aver concentrato la produzione di base nello stabilimento di Tirana, in Albania⁹. Il successo della *COFRA* ha indotto un processo di imitazione che, già alla fine degli anni '90, portava le scarpe di sicurezza a costituire il 25% della produzione totale del distretto, a fronte di una drastica riduzione delle scarpe sportive (25%) e da trekking (15%)¹⁰.

Nel corso del primo decennio del nuovo secolo, si è consolidato un nucleo di aziende specializzate, anche a capitale misto italo-spagnolo come la *Base Protection*, che ha conferito un volto del tutto diverso al polo calzaturiero del Nord Barese. Con la combinazione di ricerca, innovazione, diversificazione

7. Sui caratteri delle delocalizzazioni degli anni Novanta, riferite ai distretti industriali italiani, si veda, anche per la ricca bibliografia a corredo, G. Corò, R. Grandinetti (1999, pp. 897-924).

8. Nel 2010, il fatturato per scarpe di sicurezza nel polo di Barletta raggiunse circa 120 milioni di euro, realizzato da medie e grandi imprese che rappresentavano la metà della capacità produttiva locale e lavoravano prevalentemente a marchio proprio (Distretto Produttivo della filiera Moda Puglia, 2010, p. 9). Anche a livello continentale, nel 2012 le sette industrie di Barletta realizzavano il 20% della produzione europea di calzature per la sicurezza sul lavoro (Daluiso, 2012, p. 35).

9. Si veda *Profilo aziendale*, testo disponibile al sito www.cofra.it (20/04/2020).

10. Il restante 35% era rappresentato da calzature con suola applicata (sandali, ciabatte, scarpe da passeggio) (Rosato, 2015, p. 121).

della gamma e organizzazione efficiente della produzione si sono raggiunti standard qualitativi e varietà di offerta che nel 2016 hanno consentito ad un nucleo di dieci grandi aziende specializzate, con circa 200 milioni di fatturato, di produrre l'80% del totale nazionale delle scarpe di sicurezza e acquisire quote consistenti del mercato internazionale¹¹.

Sono traguardi che assumono un significato ancor più rilevante se rapportati alla difficile congiuntura attraversata dal settore calzaturiero italiano negli anni della crisi 2008-2010 (*tab. 5*) e proseguita in maniera differenziata per aree produttive negli anni successivi, in presenza di una costante divaricazione della domanda tra mercato estero e mercato interno.

Tab. 5 – Variazioni di export, import (in quantità e valore) e Cassa Integrazione Guadagni (in ore) del settore calzaturiero italiano tra il 2008 e il 2009

	2008	2009
Andamento dell'export di calzature in quantità	-7,6% (+0,7% nel 2007 rispetto al 2006)	-16%
Andamento dell'export di calzature in valore	+3,4% (+6,2% nel 2007 rispetto al 2006)	-16,8%
Andamento dell'import di calzature in quantità	-9,5% (+7,3% nel 2007 rispetto al 2006)	
Andamento dell'import di calzature in valore	+2,5% (+0,3% nel 2007 rispetto al 2006)	-1,7%
Andamento del saldo export/import in valore	+4,2% (+11,9% nel 2007)	-30,5%
	2008/2007	2009/2008
Aumento Cassa Integrazione Guadagni ordinaria "Pelli e Cuoio"	+31,60%	+294,80%
Aumento Cassa Integrazione Guadagni straordinaria "Pelli e Cuoio"	+42,20%	+380,50%
Aumento Cassa Integrazione Guadagni ordinaria e straordinaria "Pelli e Cuoio"	+36%	+322,10%

Fonte: Ermeneia (2010).

11. Dati CoewbIstat elaborati da Assocalzaturifici (Rutigliano (2017), testo disponibile al sito <https://www.ilsole24ore.com/art/la-scarpa-iperleggera-reebok-ha-radici-barletta-AE8vy0Y> (20/04/2020).

Tab. 6 – I primi dieci produttori mondiali di calzature nel 2015

<i>Paesi</i>	<i>Produzione (mln di paia)</i>
Cina	13.581
India	2.200
Vietnam	1.140
Indonesia	1.000
Brasile	877
Pakistan	366
Bangladesh	353
Turchia	350
Messico	251
Thailandia	200

Fonte: Ermeneia (2016).

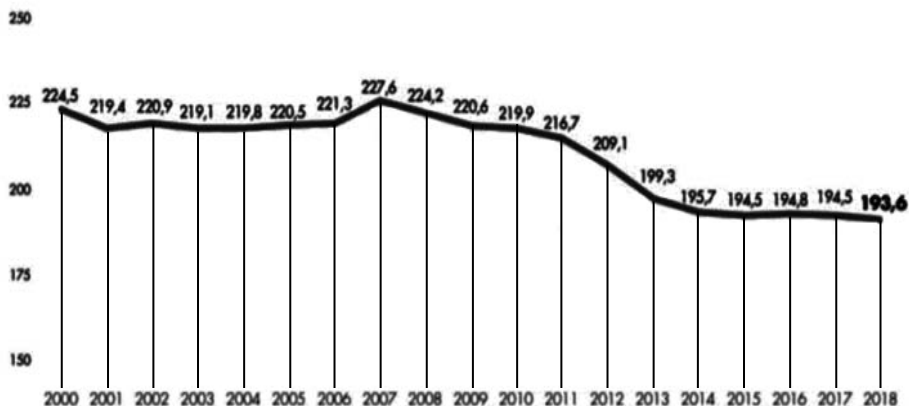
Tab. 7 – I principali Paesi esportatori mondiali di calzature nel 2015

<i>Paesi</i>	<i>Valore delle esportazioni (mln di US\$)</i>	<i>Prezzo unitario medio (US\$)</i>
Cina	51.194	5,18
Vietnam	15.041	14,45
Italia	9.595	46,21
Belgio	5.415	22,63
Germania	4.691	19,75
Indonesia	3.972	20,65
Hong Kong	3.578	17,19
Spagna	3.270	20,72

Fonte: Ermeneia (2016)

Inoltre, la riqualificazione dei prodotti ha generato un evidente beneficio sui dati in valore della produzione nazionale che dal 2000 al 2015 si sono ridotti solo del 9,4%, a fronte di un crollo nelle quantità pari al 51% e di un altrettanto consistente caduta dei consumi (*graf. 2*). Il più elevato prezzo medio delle calzature italiane si riflette in maniera ancor più netta nella differente dinamica delle esportazioni, calate del 43% in quantità ma aumentate del 31% in valore (Ermeneia, 2016, pp. 140-141).

Graf. 2 – Consumi italiani di calzature dal 2000 al 2018 (milioni di paia)



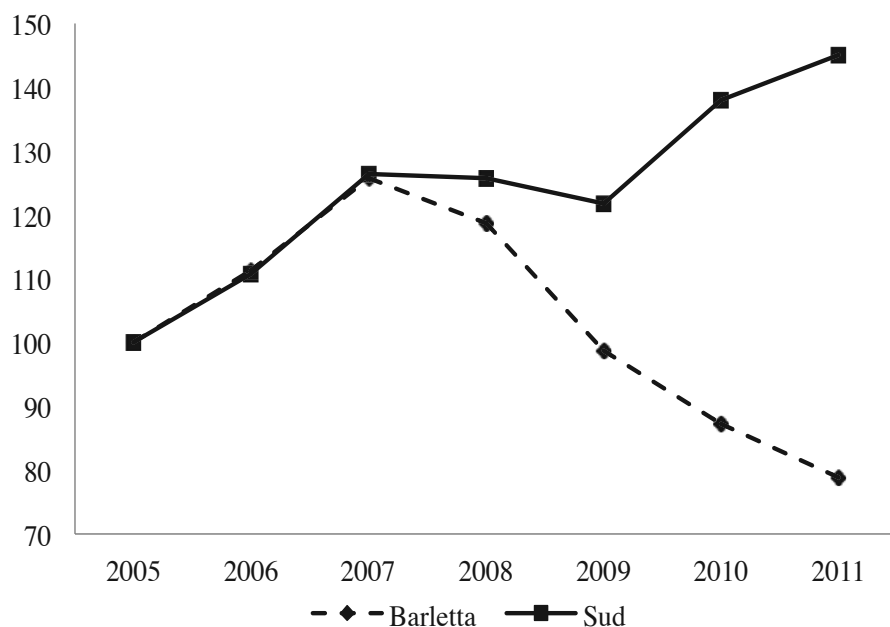
Fonte: Stime Confindustria per Assocalzaturifici.

Questa divaricazione ha rappresentato, in concreto, un fattore di debolezza per i calzaturifici orientati prevalentemente al mercato nazionale di fascia bassa e un punto di forza per quelli che producevano per i mercati esteri, con risultati profondamente diversi per quanto riguarda la capacità di tenuta rispetto alle dinamiche ostili ma anche alle nuove opportunità del ciclo economico.

L'effetto combinato del processo di delocalizzazione e della crisi del mercato interno ha amplificato la tendenza di arretramento dell'intero comparto calzaturiero italiano, in termini di aziende attive e di addetti. I dati nazionali del periodo 2000-2015 sono impietosi nel mostrare una riduzione delle aziende da 7.570 a 4.936, e degli addetti da 113.100 a 77.042; con la Puglia, nei suoi distretti di Barletta e di Casarano, che vede ridursi il numero delle aziende da 560 a 280 (Ermeneia, 2016, pp. 134-135)¹². Sulla stessa linea il polo di Barletta, che ha dimezzato sia le unità locali sia gli occupati, con una preoccupante riduzione del fatturato che dal 2005 al 2011 si riduce del 22% (graf. 3), pur in presenza di una *performance* altalenante sui mercati esteri. Inoltre, lo spostamento della domanda estera verso calzature di qualità e la concomitante riduzione delle quote del mercato domestico delle scarpe sportive ha fatto in modo che, dopo una ripresa delle esportazioni nel 2010, seguita alla crisi del 2009, si registrasse un rallentamento nel 2011 e valori negativi nel 2012 (Daluiso, 2012, p. 22).

12. In questo caso i dati sono riferiti alle aziende associate ad Assocalzaturifici ma rispecchiano l'andamento complessivo del settore a livello nazionale e regionale.

Graf. 3 - Evoluzione dei ricavi delle vendite del distretto calzaturiero di Barletta e del Sud Italia dal 2005 al 2011 (anno base 2005 = 100)



Fonte: Assocalzaturifici, Nomisma e Banca Monti dei Paschi di Siena S.p.A, Distretti calzaturieri: la ripresa dal 2011.

4. Vizi d'origine e resilienza selettiva

Negli ultimi anni si è consolidato un assetto produttivo che riflette una profonda trasformazione strutturale, nella quale non c'è più posto per le lavorazioni *labour intensive*, come la produzione di tomaie, quasi del tutto delocalizzate in Albania e Cina. La risposta alla riduzione della domanda interna, alla concorrenza orientale sui mercati di fascia bassa, alla crescita della domanda estera di scarpe italiane di qualità, non poteva essere diversa dall'adozione di politiche aziendali fondate sull'innovazione di prodotto e sulla riqualificazione della proposta commerciale. La conseguenza di questa riconversione distrettuale è stata, da un lato la decimazione delle aziende e degli occupati nelle vecchie produzioni di qualità medio-bassa (Tab. 8) e, dall'altro, la nascita e l'affermazione di nuove filiere produttive nel segmento dell'antinfortunistica, decisamente orientate all'esportazione.

Tab. 8 – Distribuzione delle unità produttive specializzate nella produzione e riparazione di calzature e affini nel Distretto del Nord Barese Ofantino, 2014

Comune	Numero di unità specializzate			Totale
	Produzione di calzature	Preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse ed altri articoli in pelle (escluse calzature)	Riparazione di calzature e articoli da viaggio in pelle, cuoio o in altri materiali simili	
Andria	3	3	5	11
Barletta	228	6	7	241
Canosa di Puglia	8	0	1	9
Margherita di Savoia	1	0	0	1
San Ferdinando di Puglia	0	0	1	1
Trani	155	2	7	164
Trinitapoli	7	1	1	9
Totale distretto	402	12	22	436

Fonte: Elaborazioni su dati Infoimprese.

Il processo di riconversione del polo calzaturiero di Barletta ne ha completamente stravolto la morfologia e le gerarchie di filiera: la contrazione delle unità produttive e degli addetti ha portato in primo piano alcune aziende medio-grandi che, investendo in ricerca, capitale umano e marketing, hanno concentrato sull'antifortunistica l'80% del fatturato del distretto e a Barletta il 20% della produzione europea di calzature di sicurezza (Rosato, 2015, p. 128). Appare evidente che la reazione alla crisi del 2008 e, dunque, la rinascita del Distretto calzaturiero di Barletta, sia stata affidata all'intraprendenza e alla lungimiranza di pochi imprenditori che, autonomamente e senza coordinarsi fra loro, hanno fatto in modo che il vecchio polo della calzatura sportiva si trasformasse nel maggior nucleo produttivo europeo delle scarpe di sicurezza e, con l'ampliarsi della gamma, in un "Distretto della sicurezza sul lavoro"¹³.

Ancora una volta, si ripropone il tema della natura effettivamente distrettuale del "sistema territoriale integrato" rappresentato dal polo calzaturiero di Barletta. Si tratta, infatti, di verificare se e in quale misura la mancanza dei

13. Le maggiori aziende del polo barlettano hanno esteso le attività di ricerca e di produzione anche ai vari *dispositivi di protezione individuale* (DPI) per la sicurezza sul lavoro, quali abbigliamento tecnico, guanti, dispositivi anticaduta, articoli per la protezione degli occhi e delle vie respiratorie.

caratteri tipici del distretto industriale, individuati da Marshall e Becattini e richiamati all'inizio di questo contributo, possa essere considerata una causa della sua fragilità di fronte alle avversità del ciclo economico internazionale. Non solo, ma come questo “difetto genetico” abbia potuto condizionare anche le modalità della decisa ripresa settoriale registrata negli ultimi anni.

All'inizio di quell'addensamento produttivo che nel secondo dopoguerra darà vita al polo calzaturiero di Barletta emerge ben chiaro il ruolo delle imprese *leader*¹⁴, o imprese motrici, che «per prime avviano la produzione o che per prime, all'interno di un piccolo tessuto artigianale, realizzano innovazioni di processo o di prodotto decisive» (Viesti, 2000a, p. 135). Nel caso di Barletta, il riferimento è alle aziende di Giuseppe D'Amato e Ruggero Cortellino che non producono innovazione ma importano da Vigevano attrezzature e tecniche per l'applicazione del processo di vulcanizzazione alla produzione delle soles e al loro incollaggio alle tomaie. In questa fase, la tecnologia viene completamente acquisita attraverso l'acquisto di macchinari usati e anche negli anni '70 e '80, il periodo del *boom* delle scarpe sportive, ogni innovazione di processo sarà introdotta dall'esterno, come nel caso dell'uso della plastica fra le materie prime o dei nuovi macchinari automatizzati (le “giostre”) per la produzione delle soles in PVC (D'Ercole, 2000, p. 45).

Il concentrarsi di aziende nell'area barlettana risulta, quindi, l'effetto di una corsa al *business* della scarpa sportiva di basso costo che, pur generando grosse realtà produttive, come la *Play Basket* e la *Master Sport*, non riesce a conferire quello “specifico vantaggio competitivo” icasticamente definito da Becattini (1998), come «il sedimento di conoscenze tacite incorporato in ogni determinato sistema produttivo locale» (p. 85). Nascono imprese complementari, come fustellifici e tomaifici, e il processo imitativo aumenta a dismisura il numero dei produttori, talvolta per gemmazione da passaggio generazionale. Ma tutto questo non genera nuova conoscenza perché l'obiettivo delle aziende che si aggiungono in quegli anni è riuscire a produrre le stesse scarpe sportive con la stessa tecnologia, possibilmente con prezzi di vendita più bassi.

In buona sostanza, il “Modello Barletta” è un agglomerato di calzaturifici che fonda il suo successo sulla capacità di mantenere alti livelli produttivi e consistenti quote del mercato europeo, perpetuando semplicemente uno schema del tipo “grandi quantità – prezzi bassi – qualità scadente”. Nel conseguimento del suo primato, l'unico vantaggio competitivo è rappresentato dalla capacità di presidiare, grazie a manodopera abbondante e a basso costo oltre all'evasione fiscale e contributiva, un segmento ampio ma indifferenziato della domanda di calzature sportive di fascia bassa. Non è difficile spiegarsi come l'irrompere di concorrenti – i Paesi dell'Europa orientale e

14. Sulle differenti tipologie di imprese (*bloccate, trainate, specializzate, leader*) nell'evoluzione dei distretti italiani, si veda Ricciardi (2013, pp. 24-26).

dell'Estremo Oriente – imbattibili sul piano del costo del lavoro, abbia scarinato quel modello produttivo e indotto dapprima a delocalizzare alcune lavorazioni intermedie e poi a dichiarare la resa.

L'assenza dei fattori costitutivi del vero distretto industriale (competizione-cooperazione per l'innovazione) si rivela proprio in questi tentativi di contrastare la concorrenza straniera non attraverso un'azione concertata e unitaria ma mediante operazioni individuali di delocalizzazione che finiscono per naufragare nell'oceano della potenza industriale dell'Estremo Oriente. Si tratta di un fenomeno che ha interessato tutti i distretti italiani negli anni '90 e ha subito un'accelerazione a seguito dell'introduzione dell'euro. In genere, viene iniziato da un'impresa *leader*, cui fanno seguito quelle aziende del distretto che possono trarre maggior vantaggio dalla delocalizzazione (Corò, Grandinetti, 1999, pp. 899-901).

Questo è accaduto a Barletta, dove non è stato possibile sfruttare alcun altro fattore competitivo perché le aziende del comprensorio hanno agito sempre in concorrenza fra loro, cooperando solo per fronteggiare occasionali aumenti degli ordinativi. Peraltro, la nascita di un indotto posizionato su alcune fasi della filiera produttiva ma legato esclusivamente alle commesse delle poche aziende *leader* del distretto, ha creato i presupposti per l'instaurarsi di un pericoloso mercato monopsonico. In questo modello, gli sbocchi di mercato per le imprese sub-fornitrici sono pochi e interni al distretto, per cui la sopravvivenza delle aziende "ancillari" dipende dalla solidità delle maggiori aziende-guida, secondo lo schema *simul stabunt, simul cadent*.

Sarebbe stata utile, invece, una progettualità condivisa e finalizzata alla differenziazione del prodotto per valorizzare quelle che Porter (1987, pp. 17-24) chiama le "attività di supporto" della catena del valore e per ottenere uno specifico vantaggio competitivo¹⁵. È mancata la diffusione di conoscenze e competenze per sviluppare insieme nuove tecnologie, premessa di una riqualificazione produttiva di cui beneficiano tutte le imprese di un sistema territoriale: anche questa una prerogativa tipica del modello distrettuale marshaliano (Viesti, 2000a, p. 28).

Un'ulteriore chiave di lettura è offerta dalla capacità innovativa di una concentrazione di aziende che, solo qualificandosi come sistema cooperativo di competenze e di *know-how*, può definirsi distretto industriale. Nel caso di Barletta, gli investimenti in attività di Ricerca & Sviluppo, da cui derivare il vantaggio competitivo dell'innovazione, sono stati del tutto inadeguati quando non esistenti. Lo confermano gli indicatori specifici e la posizione nella classifica generale dell'*Indice Confartigianato del contesto per l'innovazione*

15. Secondo Porter è possibile conseguire un vantaggio competitivo attraverso strategie di costo e strategie di differenziazione. Nel primo caso ci si basa essenzialmente sull'abbattimento dei costi e quindi dei prezzi finali; nel secondo, invece, il vantaggio competitivo deriva dall'offerta di un prodotto o servizio differenziato, collocabile sul mercato ad un prezzo superiore.

ne dei Distretti, relativo al 2008, anno di inizio della grande crisi economica mondiale: nella graduatoria nazionale del Macrosettore “Sistema Moda”, il distretto calzaturiero di Barletta figura all’ottantatreesimo posto su 101 posizioni; ma in quella relativa all’indicatore *Addetti R&S*, si posiziona all’ultimo posto (Quintavalle, 2013, pp. 292-294)¹⁶.

Tuttavia, dagli anni '90 e con la *COFRA* pioniera e capofila, una parte della produzione calzaturiera barlettana si orienta verso una specializzazione che si rivelerà di grande successo: la scarpa tecnica antinfortunistica. All’affermazione della prima azienda ne seguiranno altre che, questa volta, puntano su fattori di competitività ben diversi da quelli degli anni '70 e '80. La scarpa tecnica da lavoro, la *safety shoe*, è il risultato di un effettivo programma di ricerca su materiali e lavorazioni che presuppone il passaggio culturale di differenziazione della gamma e di posizionamento su segmenti di mercato ad alto valore aggiunto, se non di nicchia. Sono questi i caratteri della nascita e del successo internazionale di quello che si prefigura come il nuovo “Distretto barlettano della scarpa di sicurezza”, apparente esempio di resilienza di un sistema territoriale integrato, fondata sullo sviluppo e sulla diffusione di conoscenze e pratiche innovative che qualificano un vero distretto industriale. In questo modello paradigmatico le aziende mettono in comune risorse finanziarie e centri di ricerca, strategie di differenziazione dei prodotti e di marketing evoluto al fine di conseguire in ambito distrettuale i vantaggi competitivi che le singole imprese non avrebbero potuto raggiungere¹⁷.

Ancora una volta, nel caso di Barletta le cose sono andate diversamente: la sua capacità di reazione alla perdita del mercato di fondazione non appartiene al distretto ma è il portato di specifiche resilienze aziendali. Come la *COFRA*, anche la *Base Protection* e le poche altre imprese del nucleo della *safety shoe* hanno costituito laboratori di ricerca autonomi, non cooperativi, dai quali escono materiali innovativi e prodotti diversificati che contribuiscono al primato del polo barlettano. Per di più, replicando in maniera differenziata il processo di delocalizzazione dei decenni precedenti, tutte le aziende di questo nuovo comparto hanno spostato in Albania e in Cina le fasi *labour intensive* della lavorazione. A Barletta sono rimaste le attività a maggior valore aggiunto, a monte (ricerca, sviluppo, *design*) e a valle (logistica, marketing, rete commerciale) del processo produttivo. Come in altri distret-

16. A ribadire il ritardo, in tema di innovazione, dell’intero comparto regionale del TAC (Tessile-abbigliamento-calzature) troviamo al penultimo posto il *Distretto Produttivo Filiera Moda Puglia* e al terzultimo il *Distretto della calzatura di Casarano-Lecce*.

17. Un esempio emblematico di cooperazione tra aziende distrettuali nel campo della ricerca e dell’innovazione è offerto dal distretto conciario di Santa Croce – Pisa: le imprese hanno collaborato per finanziare la nascita di un Centro di ricerca con l’Università di Pisa per ridurre l’emissione di gas inquinanti. Il risultato di questa collaborazione è stata la depurazione del 98% del carico inquinante contro il 70% della media mondiale. Queste aziende, insieme, oltre ad esportare prodotti, esportano anche tecnologia di cui la Cina è uno dei principali Paesi importatori (Ricciardi, 2013, p. 22, nota 1).

ti calzaturieri, anche in questa fase di diversificazione e qualificazione della produzione, a Barletta sono emerse «aziende *leader* in grado di coordinare l'intero processo produttivo anche attraverso esternalizzazioni più o meno ampie della produzione» (Equipe 2020 - ANPAL Servizi, 2016, p. 11). La loro capacità di accedere direttamente ai mercati internazionali, pur mantenendo la sede delle unità produttive nell'area del distretto, non è collegata alle relazioni e alle dinamiche distrettuali ma è il risultato di strutture aziendali medio-grandi che consentono investimenti autonomi in ricerca e marketing (Camuffo, Grandinetti, 2006, pp. 33-60).

Tra l'altro, il passaggio alle calzature di sicurezza ha imposto alle imprese di "dissociarsi" dal vecchio *imprinting* distrettuale, creando e valorizzando immagine e marchi propri da collocare attraverso una propria rete commerciale. Un processo di *upgrading* aziendale che ha interessato, a partire dagli anni '90, tutto il settore calzaturiero italiano e, in misura più ridotta, gli altri grandi Paesi produttori come Spagna e Portogallo¹⁸.

Tuttavia, nonostante nel panorama calzaturiero italiano siano numerosi gli esempi di resilienza distrettuale per superare le difficoltà registrate dal 2008 in avanti (Ermeneia, 2014, pp. 25-29, 115-117), la ripresa del polo barlettano è stata affidata alla specializzazione nell'antifortunistica che, ancora una volta, non era il frutto di sinergie distrettuali ma il risultato di strategie evolutive e politiche di marketing internazionale perseguite da alcuni imprenditori¹⁹.

5. Conclusioni

Senza dubbio, la globalizzazione ha profondamente modificato la natura e il ruolo dei distretti industriali italiani, con maggiore incisività su quelli pugliesi che comunque, nel loro proporsi come nuclei di concentrazione territoriale di imprese, hanno rappresentato un veicolo di redistribuzione dello sviluppo. In alcuni casi, nella loro evoluzione sono diventati strumento di un imprevedibile processo di *catching-up* settoriale - si pensi al primato mondiale del Distretto murgiano del divano in pelle - in grado di superare le polarizzazioni dello schema dualistico (agricoltura al Sud - industria al Nord) che ha segnato la storia dell'economia italiana. Tuttavia, la storia dell'industria pugliese negli ultimi decenni ha registrato una fase di declino che ha penalizzato soprattutto il sistema distrettuale, i cui punti di forza sono stati erosi dal basso contenuto innovativo delle produzioni locali

18. Un interessante studio comparato sulle forme di resilienza manifestate dall'industria calzaturiera italiana, spagnola e portoghese tra la fine del '900 e i primi anni del nuovo secolo, si trova in Miranda, Roldán, (2020).

19. Per un'analisi dell'impatto della globalizzazione e delle prospettive di ripresa del distretto di Barletta, si veda il recente Capestro, Mileti, Guido (2019).

e dalla fine di una competitività basata quasi esclusivamente sul contenimento dei costi.

Si è visto come non basti l'intraprendenza di qualche azienda, il cui successo trova rapidamente imitatori pronti a insediarsi nello stesso comprensorio, per attivare le sinergie della forma distrettuale e sfruttarne i vantaggi. Un addensamento produttivo come quello di Barletta non è riuscito ad andare al di là di una complementarità sterile, basata su discontinue collaborazioni nella esternalizzazione di alcune fasi della lavorazione, e non ha generato "economie esterne" distrettuali sia riguardo alla produzione e condivisione di nuova conoscenza sia sul piano del marketing internazionale e del consolidamento finanziario.

Indebolito dalle carenze originarie, il polo di Barletta si è trovato ad affrontare la concorrenza dei Paesi emergenti senza poter opporre quelle che potremmo definire "barriere di Distretto", formate da investimenti cooperativi sulla qualità e sulla diversificazione dei prodotti, su certificazioni tecniche e marchi, sull'allargamento dei mercati di esportazione. Infatti, a contrastare la progressiva erosione delle quote del mercato di riferimento - le scarpe sportive di fascia economica - non è bastato cercare ulteriori riduzioni dei costi di produzione, attraverso le delocalizzazioni (Amighini, Rabellotti, 2006).

Allo stesso modo, negli anni '90 il punto di svolta all'origine della ripresa, rappresentato dalla specializzazione nella scarpa antinfortunistica, non è scaturito dai tipici caratteri costitutivi del distretto industriale ma dalla scelta lungimirante di alcuni imprenditori che hanno creduto nelle prospettive di sviluppo della calzatura di sicurezza, posizionandosi su fasce di mercato medio-alte. Il successo è derivato anche da una maggiore dimensione aziendale che ha consentito non solo investimenti in ricerca e *design* ma, soprattutto, la possibilità di gestire in autonomia flussi produttivi e mercati internazionali, nonché i complessi rapporti diretti con i vari canali distributivi²⁰. L'aggregazione di altre imprese, nella stessa specializzazione produttiva, non ha modificato la natura del nuovo polo barlettano della calzatura di sicurezza. Ogni azienda realizza a Barletta le fasi a elevato contenuto tecnologico e maggior valore aggiunto, avvalendosi di centri di ricerca autofinanziati, senza attivare forme di cooperazione tecnologica con le altre imprese del comprensorio. Pertanto, la combinazione fra maggiori dimensioni, centri di ricerca autonomi e politica del marchio ha inevitabilmente prodotto una cultura del mercato in cui il vero carattere distintivo per garantirsi una competitività di lungo periodo è l'identità aziendale e non la reputazione del distretto.

Non siamo in grado di dire se il futuro del polo calzaturiero di Barletta sia inquadrabile nelle dinamiche evolutive dei maggiori distretti industriali italiani, nella loro trasformazione in reti di imprese sempre meno dipendenti dal contesto territoriale (Garofalo, 2007, pp. 21-23). Anche perché, affinché

20. Si veda *Programma di sviluppo del "Distretto produttivo della filiera Moda Puglia"*, p. 10, testo disponibile al sito www.sistema.puglia.it (20/04/2020).

questo avvenga è necessario all'origine un distretto industriale capace di creare economie esterne e condividere innovazioni organizzative e di processo. L'assetto attuale dell'industria calzaturiera di Barletta ci presenta un gruppo di imprese di dimensioni medio-grandi, meglio strutturate in virtù di professionalità specialistiche interne che contribuiscono al consolidamento dell'azienda sul mercato globale e la svincolano da relazioni o collaborazioni con altre imprese del distretto (Rosato, 2015, p. 138).

Le incoraggianti prospettive di sviluppo del nuovo segmento dell'industria calzaturiera barlettana e la concomitante perdita di rilevanza delle dinamiche distrettuali ci riportano alla nascita del "falso distretto" e ai suoi difetti genetici che lo collocano a buon diritto fra i cosiddetti "distretti vulnerabili":

Privi di *governance* e con un debole radicamento sul territorio. Le imprese non sviluppano strategie di cooperazione, operano isolatamente e molto spesso in concorrenza tra loro; l'appartenenza al distretto, in presenza di crisi congiunturali, costituisce un fattore di rischio piuttosto che un'opportunità, soprattutto quando si rileva la presenza di una o poche imprese *leader* che rappresentano l'unico sbocco commerciale. Inoltre, l'assenza di investimenti in innovazione e di strategie di commercializzazione contribuisce a rendere fortemente instabili le *performance* di questa categoria di distretti (Ricciardi, 2013, p. 35).

La definizione si addice perfettamente all'aggregazione territoriale di imprese creatasi a Barletta negli anni '70 del secolo scorso; ne descrive la labilità dei processi relazionali, l'assenza di interdipendenze competitive-cooperative finalizzate all'innovazione, l'incapacità strutturale di reagire sinergicamente alle crisi congiunturali. In sintesi, i caratteri originari della sua fragilità.

Riferimenti bibliografici

- Amighini A., Rabellotti R. (2006), *How do Italian footwear industrial districts face globalization?*, in «European Planning Studies», vol. 14/2006, issue 4, 485-502.
- Becattini G. (1991), *Il distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico*, in F. Pike, G. Becattini, W. Sengenberger (a cura di), *Distretti industriali e cooperazione fra imprese in Italia*, in «Quaderni di Studi e Informazioni della Banca Toscana», n. 34, Firenze.
- Becattini G. (1998), *Distretti industriali e made in Italy. Le basi socioculturali del nostro sviluppo economico*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Camuffo A., Grandinetti R. (2006), *I Distretti industriali come sistemi locali di innovazione*, in «Sinergie», n. 24/2006.
- Capestro M., Mileti A., Guido G. (2019), *Crisi e trasformazioni dei distretti calzaturieri pugliesi. Analisi strutturale, strategica e relazionale dei sistemi territoriali di Casarano e Barletta nell'ultimo ventennio*, FrancoAngeli, Milano.
- Comei M. (2000), *Percorsi di industrializzazione leggera: piccole imprese dell'area barese tra marginalità e nuove opportunità (1911-1981)*, in «Annali di storia dell'impresa», n. 11, 2000.

- Corò G., Grandinetti R. (1999), *Strategie di delocalizzazione e processi evolutivi nei distretti industriali italiani*, in «L'industria», anno XX, n. 4, ottobre-dicembre 1999.
- Cutrini E., Micucci G., Montanaro P. (2013), *I distretti tradizionali di fronte alla globalizzazione: il caso dell'industria calzaturiera marchigiana*, in «Banca d'Italia. Questioni di Economia e Finanza», n. 150, febbraio 2013.
- D'Ercole M. (2000), *Il distretto barlettano della calzatura*, in G. Viesti (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Daluiso E. (2012), *Il distretto industriale di Barletta e la crisi globale. Un breve viaggio nell'economia locale che funziona: verso un nuovo "distretto della salute e della sicurezza*, in «Euro*Ideas (European Association of Local and Regional Initiatives for Economic Development, Employment and Solidarity)», settembre 2012.
- Distretto Produttivo della filiera Moda Puglia (2010), *Programma di sviluppo del "Distretto Produttivo della filiera Moda Puglia"*, marzo 2010.
- Equipe 2020 - ANPAL Servizi (2016), *Il settore calzaturiero in Italia. Verso la fabbrica intelligente distrettuale*, novembre 2016, testo disponibile al sito <http://www.equipeonline.it/documents/21889/78057/II+settore+calzaturiero+in+Italia/5ab4221c-eff4-4630-abda-b10db7245e6d?version=1.0>.
- Ermeneia (2010), *Shoe Report 2010. Secondo Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, FrancoAngeli, Milano.
- Ermeneia (2014), *Shoe Report 2014, Sesto Rapporto Annuale sul contributo del settore calzaturiero al rafforzamento del Made in Italy*, FrancoAngeli, Milano.
- Ermeneia (2016), *Shoe Report 2016, Ottavo Rapporto Annuale sul settore calzaturiero e sulle relazioni delle imprese col sistema creditizio e finanziario*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrucci L. (1999), *Distretti industriali ed economie esterne marshalliane: dall'approccio strutturalista ad una visione evuzionistica*, in Atti del convegno "Il futuro dei distretti industriali", Vicenza, 4 giugno 1999.
- Garofalo G. (2007), *Localismo, piccola dimensione, competitività dell'apparato produttivo italiano*, in G. Garofalo (a cura di), *Capitalismo distrettuale, localismi d'impresa, globalizzazione*, Firenze University Press, Firenze.
- Marshall A. (1920), *Principi di economia* (trad. di A. Campolongo), Utet, Torino.
- Marshall A. (1934), *Industria e commercio* (trad. di P. Baffi), Utet, Torino.
- Miranda J.A., Roldán A. (2020), *A Resilient Industry? Business Strategies in the Footwear Industry of Southern Europe, 1970-2007*, in «Enterprise & Society», 1-33. DOI:10.1017/eso.2020.40.
- Pirro F. (2003), *Puglia: la funzione trainante dei grandi gruppi nell'industria della regione*, in «Bari Economica», n. 4/2003.
- Porter M.E. (1987), *Il vantaggio competitivo*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Porter M.E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, in «Harvard Business Review», November - December, 1998.
- Quintavalle E. (2013), *Un Indice che misura le condizioni di contesto per l'innovazione dei Distretti*, in Unioncamere-Osservatorio Nazionale Distretti Italiani, *IV Rapporto*.
- Ricciardi A. (2013), *I distretti industriali italiani: recenti tendenze evolutive*, in «Sinergie», n. 91, maggio-agosto 2013.
- Rosato P. (2015), *Il Distretto delle calzature di Barletta: origini, evoluzione e prospettive*, in «Meridiana (Sud Dinamico)», 84/2015.
- Rutigliano V. (2017), *La scarpa iperleggera di Reebok ha radici a Barletta*, in «IlSole24ore», 20 febbraio 2017.

- Schilirò D. (2008), *I distretti industriali in Italia quale modello di sviluppo locale: aspetti evolutivi, potenzialità e criticità*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Centro di ricerche in Analisi economica e Sviluppo economico internazionale, Vita & Pensiero, Milano.
- Sinisi A. (2008), *Natuzzi. Un divano a Wall Street*, Egea, Milano.
- Varaldo R. (1988) (a cura di), *Il sistema delle imprese calzaturiere: struttura e strategie competitive*, Giappichelli, Torino.
- Viesti G. (1995), *Lo sviluppo possibile. Casi di successo internazionale di distretti industriali nel sud d'Italia*, in «Rassegna economica», n. 1, genn. - mar. 1995.
- Viesti G. (2000), *L'abbigliamento nella Puglia centrale*, in G. Viesti (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Viesti G. (2000a), *Come nascono i distretti industriali*, Laterza, Roma-Bari.
- Viesti G. (2000b) (a cura di), *Mezzogiorno dei distretti*, Donzelli, Roma.
- Viesti G. (2003), *Distretti industriali: le politiche in Italia e il "caso Puglia*, in «Bari Economica», n. 5/2003.

Affermare e esportare un rito. Marchi alcolici italiani all'estero tra XIX e XX secolo.

Esperienze di successo a confronto

Valerio Varini*

L'intervento indaga l'affermazione di imprese italiane nel mercato internazionale. Affermazione solitamente valutata criticamente per il suo limitato rilievo nella comparazione con altre economie, nella quale l'Italia sembra giungere in ritardo e con risultati minori¹.

Tuttavia stimolanti suggestioni in merito a una rinnovata attenzione all'esperienza nazionale, provengono dalla riflessione sui gruppi d'impresa. Modalità questa, che lungi dall'essere una soluzione subottimale, si è rilevata un'opportunità assai efficace e efficiente, oltre a avere uno spettro di applicazioni assai duttili e presenti in molteplici economie². Proprio l'esperienza italiana ha indotto alcuni studiosi a condurre approfonditi studi, prevalentemente quantitativi³, che ne hanno rilevato la portata e l'incidenza nel lungo periodo.

Ne consegue la necessità di focalizzare la conoscenza sulle dinamiche interne alle imprese pioniere che, già nei cruciali decenni del secondo '800, seppero positivamente integrarsi nella prima globalizzazione degli scambi internazionali, divenendo leader in ambiti produttivi tipici dell'industria leggera, orientata alla soddisfazione dei consumi di massa, quali quelli alimentari e nello specifico della bevande alcoliche.

L'approfondimento di alcuni dei più famosi marchi italiani di successo nel settore delle bevande alcoliche permette di comprendere come lungimiranti imprenditori si affermarono dapprima sul mercato interno e in seguito

* Università degli studi Milano-Bicocca.

1. Gianni Toniolo (a cura di), *L'Italia e l'economia mondiale, dall'unità a oggi*, Marsilio, Venezia 2013.

2. «Business groups are broadly defined as the amalgamation of legally – independent companies through various formal and informal ties», Andrea Colli, Asli M. Colpan, *Corporate Governance: Review, Synthesis, and Extension*, in «Review of Corporate Governance», May 2016, Vol. 24 Issue 3, p. 276.

3. Andrea Colli, Michelangelo Vasta, *Italy: Enduring logic and pervasive diffusion*, in Asli M. Colpan, Takashi Hikino (eds.), *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*, Oxford University Press, Oxford 2018, pp. 273-307.

oltre confine, ciò grazie alla creazione di forme originali di organizzazione sedimentatesi nei primi decenni del XX secolo. Saranno analizzati e confrontati quelli che nel lungo periodo si rileveranno i maggiori successi, la Campari e la Martini & Rossi che nelle loro specifiche peculiarità consentono di meglio comprendere alcuni aspetti cruciali quali l'interazione tra produttore e consumatore per l'affinamento del prodotto, della comunicazione pubblicitaria e delle modalità distributive⁴.

Si procede quindi con preliminare approfondimento della teoria dei gruppi d'impresa, quale stimolante suggestione storiografica adottata da autorevoli studiosi per la comprensione della loro fortuna nell'esperienza italiana. Di seguito verranno esposti i casi indicati per valutare appieno sia le risultanze emerse nella storiografia che i loro limiti.

1. Business Group: una prospettiva storiografica

L'espansione economica perseguita da molteplici imprese dal XIX secolo induce a comprendere come la loro architettura istituzionale abbia permesso loro di gestire con efficacia il crescere della complessità. La nota riflessione di Granovetter ha dischiuso a una più approfondita ricerca e comprensione di come le imprese "cooperino" tra loro in forme differentemente strutturate, entro un ampio spettro di soluzione formali e informali⁵.

Il fattore distintivo, rispetto agli antipodi della gerarchia e del mercato, risiede nei legami cooperativi tra le unità la cui intensità caratterizza la qualità stessa del gruppo d'impresa. Esso nel suo divenire opera nel rispetto dell'autonomia delle singole componenti il cui grado d'indipendenza scaturisce da una pluralità di fattori, quali i legami proprietari, cui corrisponde un altrettanto complesso riconoscimento della condivisione delle finalità, saldato dalla reciproca fiducia⁶. Il comando, che può assumere diverse tipologie, porta a distinguere il disciplinamento dell'intera configurazione riassumibile nella via occidentale o piramidale, prevalentemente affidata, nella sua veste più diffusa, alla famiglia proprietaria, oppure al gruppo diversificato tipicamente giapponese⁷.

4. Roy Church, *New Perspective on the History of Products, Firms, Marketing and Consumer in Britain and the United States since the Mid-Nineteenth Century.* in «Economic history review», 52 (Aug. 1999), p. 410.

5. Mark Granovetter, *Coase revisited: Business groups in the modern economy*, in «Industrial and Corporate change», 4, 1995, pp. 93-130.

6. Mark Granovetter, *Business group and social organization*, in Neil. J. Smelser, Richard Swedberg (eds.), *Handbook of economic sociology*, Princeton University Press, Princeton 1994, pp. 429-450

7. Asli M. Colpan, Takashi Hikino (eds.), *Business groups in the West. Origins, Evolution and Resilience*, cit.

La necessità di formulare soluzioni alla complessità della crescita pose alle imprese la ricerca di soluzioni ibride rispetto alla polarizzazione tra mercato e gerarchia, tanto da indurre analitiche ricerche sulle modalità adottate nel corso del tempo.

Il risalire all'origine ha portato a indagare l'esperienza inglese fin dai suoi esordi nel XIX secolo e nella sua evoluzione nel secolo successivo, riconoscendo l'esistenza di molte analogie con altre esperienze europee⁸.

L'evidenza storica permette non solo di smentire la presunta novità dei gruppi, ma anche di apprendere più correttamente "explanations of their determinants". Finalità queste perseguite nei casi di seguito analizzati di primaria importanza proprio nell'era della prima globalizzazione. Essa dischiuse nuove opportunità di espansione in ampie aree mercantili e nella diversificazione settoriale, ponendo urgenti interrogativi sulla gestione ottimale da parte dell'unità centrale nella madre patria e i sempre più dispersi terminali dell'impresa operanti nelle colonie. Inoltre il combinato tra la debolezza delle infrastrutture, la scarsa presenza di "local entrepreneurship" e le profittevoli attività, specie nello sfruttamento delle risorse naturali, creò i presupposti per l'affermazione di un elevato numero di «multinational business groups with diversified operations on several continents»⁹.

L'architettura organizzativa inizialmente implementata per la commercializzazione di beni, in primis coloniali, procedette nella seconda metà del XIX secolo con l'apertura di nuovi siti produttivi per la loro produzione. Si rendeva così necessario disporre di una intelaiatura istituzionale in grado di assecondare la crescita commerciale e produttiva avviata dalla casa madre. Molteplici esperienze a tale riguardo segnano un comune sentiero di sviluppo nel quale differenti «factors exercised systematic influences on the diversification», a iniziare dalla riduzione dei costi di transazione generati dalle relazioni consolidate nel tempo tra molteplici istituzioni operanti in a «world characterized by uncertainty and risk because of distance and poor communications». La forte crescita della domanda di *commodities* si tradusse nell'ascesa dei prezzi tali da generare considerevoli profitti e incentivare le imprese ben posizionate verso l'ulteriore stadio degli insediamenti locali. Nello specifico britannico, l'ampia presenza di capitali nel mercato finanziario londinese disponibili per gli investimenti internazionali, adeguatamente protetti dalle normative sulla responsabilità limitata, generò le "free standing firms"¹⁰.

La duttilità del gruppo permise di seguire diverse traiettorie di "diversification by function or geography", ossia di utilizzare le competenze anche

8. «Many similarities in term adopted business models between the British and the Dutch, Danish, French and other European trading companies of this area», (Geoffrey G. Jones, Asli M. Coplan, *Business Groups in a Historical Perspectives*, in Asli M. Coplan, Takashi Hikino, James R. Lincoln (eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford 2020, p. 1).

9. Ivi, p. 3.

10. Ivi, p. 4.

organizzative per insediarsi in nuove aree geografiche oppure di estendere la catena produttiva, traiettorie sottoposte a notevoli tensioni nei turbolenti anni '20 e ancor più negli anni della Grande Depressione tanto che, sempre l'esperienza britannica evidenzia come le «organizational structures and management system were robust»¹¹.

Infine un breve accenno al secondo dopoguerra dove un profondo cambiamento dello scenario competitivo, soprattutto per i consolidati gruppi britannici radicati nell'ormai ex impero coloniale, impose la necessità di «reinvent themselves» con risultati assai insoddisfacenti. Le complessità derivanti dai nuovi equilibri sorti nelle aree ex coloniali e le difficoltà riscontrate nell'adeguare le competenze accumulate nei turbolenti anni '70 e '80 segnarono ampi fallimenti dei gruppi storici britannici, soggetti a un'eccessiva diversificazione, che rese alquanto costoso il coordinamento organizzativo, tanto che prevalse il controllo delle istituzioni finanziarie intente a una maggiore focalizzazione sul *core business* a discapito della diversificazione, con una significativa distinzione delle «family-owned firms that survived»¹².

La pratica del network contribuì a aumentare l'affermazione dell'impresa madre nel favorire il coinvolgimento di risorse materiali e di competenze nello sviluppo dell'intera costellazione di unità operanti nel gruppo, tanto che «were core competences centered around the areas of knowledge, information, and external relationship», distribuite in tutti i centri nevralgici dell'architettura organizzativa del gruppo¹³. La capacità simbiotica di adattarsi ai cangevoli contesti economici, sociali e istituzionali trova nell'adozione di «multiple istitutional and contractual modes»¹⁴ una soluzione ottimale capace di restringere i rischi e i costi derivanti sia dal ricorso a gerarchie formali che affidandosi alla sola mediazione del mercato. I legami fiduciari trovavano radici fin nel reclutamento delle risorse umane, sovente ricondotte alle comunità di appartenenza dell'impresa madre in grado di perpetuare nel tempo non solo identità riconosciute ma pure linguaggi e valori condivisi.

L'approccio illustrato offre una stimolante prospettiva analitica per la comprensione dell'esperienza italiana. L'architettura organizzativa del gruppo emerge quale soluzione originale e persistente fin dai primordi dell'impresa moderna. Risulta quindi utile interrogarsi sul possibile ruolo giocato dalla combinazione «informale» nell'esperienza nazionale.

11. *Ibidem*.

12. La permanenza della famiglia si è declinata in diverse tipologie: *Unitary, Network and Loose network*, dove i primi erano caratterizzati dalla piena proprietà delle attività, mentre per secondi i legami si saldavano non solo nelle proprietà ma anche nei rapporti tra il management e nelle relazioni commerciali tra le differenti unità. Infine la terza trovava il solo legame nella «family shareholdings», (ivi, pp. 9-10).

13. «Mangement systems that involved staff and directors spending their entire careers abroad generated extensive tacit knowledge about regions, products, and marketing» (ivi, p. 30).

14. Ivi, p. 31.

Si riscontra infatti come «since the beginning of the Second Industrial Revolution ... large companies tended to organise themselves as hierarchical business groups», laddove si intende che esse siano «peculiar corporate form based upon a parent company holding control stakes in a exerting a co-ordination activity over subsidiaries»¹⁵.

La lettura più convenzionale individuava la ragione di un ricorso così ampio alla forma del gruppo nel desiderio di «maximise control (and often tunneling of resources) limiting the amount of resources directly invested by ownres/contollers», tanto da generare sovente comportamenti collusivi tra il numero ristretto di agenti, comportamenti dovuti anche alla vischiosità delle «rules of the game»¹⁶. Recenti ricerche hanno invece portato a una revisione critica, dove la soluzione organizzativa indagata risulta essere assai più pervasiva e diffusa, tanto da renderla comparabile per la sua adattabilità a una più ampia prospettiva internazionale.

Ad un primo sguardo quantitativo emerge la rilevante diffusione del ricorso al coordinamento mediante relazione di gruppo, al punto da uscire dalle sole categorie del “big business”, tanto da essere «common to most of the other forms of enterprise»¹⁷. Varietà che ha indotto Colli e Vasta a identificare sette architetture di gruppi d' imprese in Italia¹⁸.

In sintetica tassonomia sono state identificate le “private big business”, originatesi nella fine del XIX secolo, esemplificate nella costellazione di imprese elettriche dominate dalla capogruppo Edison e caratterizzate nei primi decenni del XX secolo da comportamenti altamente collusivi, tanto da assumere in taluni settori a alta concentrazione la forma di cartelli, sovente coordinati dagli istituti finanziari, quali la Banca Commerciale Italiana e il Credito Italiano, e guidati oltre che dalla Edison, dalla Fiat, dall'Ilva, la Falck e dalla Montecatini, per limitarci ai casi più rappresentativi.

Analoga traiettoria fu percorsa dalle imprese pubbliche specie nell'originale combinazione scaturita nel 1933 con la nascita dell'IRI, holding finanziaria alla quale facevano capo società responsabili delle imprese controllate o collegate, distinte secondo i settori produttivi, in seguito analoga soluzione fu adottata per l'ENI (1953) che dall'originario ambito energetico andò ampliandosi acquisendo imprese operanti in settori ampiamente diversificati, dalla chimica al tessile.

L'esperienza italiana si caratterizza inoltre per alcune varianti significative, quali le cooperative, che negli ultimi decenni del XX secolo procedettero a una profonda riorganizzazione in forma di gruppi settoriali e per le imprese municipali. In alcuni casi seppero, nelle more di una legislazione opaca, spe-

15. Andrea Colli, Alberto Rinaldi, Michelangelo Vasta, *The only way to grow? Italian Business groups in historical perspective*, in «Business History», 2016, vol. 58, n. 1, p. 31.

16. Ivi, p. 31.

17. Ivi, p. 33.

18. A. Colli, M. Vasta, *Large and entangled: Italian business groups in the long run*, in «Business History», 57 (1), 2015, pp. 64-95,

rimentare soluzioni societarie tali da generare ibridi di notevole successo che aprirono la strada a una più profonda riorganizzazione delle imprese municipali operanti prevalentemente nell'ambito delle public utilities nel decenni più recenti.

Infine appare l'ampio caleidoscopio del "italian Mittelstand", che secondo gli autori citati trova il proprio periodo di gestazione negli anni '80 del XIX secolo.¹⁹ Questi gruppi si affermarono a seguito della pressione competitiva indotta dalla globalizzazione, che impose una nuova conformazione per poter affermarsi in mercati sempre più ampi. Un variegato insieme compone il Made in Italy, laddove l'evocazione del luogo d'origine richiama aspetti valoriali altrimenti difficili da definire in precise e misurabili categorie economiche²⁰.

Proprio l'estrema varietà genera difficoltà nel cogliere i tratti più significativi, necessari a individuare la traiettoria di crescita in grado di caratterizzare e distinguere un'originale forma di gruppo d'impresa riconducibile all'esperienza nazionale. Ancora, la dimensione, prevalentemente incasellata nella categoria della "media impresa", contribuisce a rendere ancora più sfuggente il dominio di questo caleidoscopio²¹. Tuttavia si riconoscono alcuni fattori genetici, come il permanere a lungo della famiglia proprietaria, anche in formulazioni composite, segnate da tortuose catene successive. Famiglia di cui spesso si evocano le funzioni economiche, quali l'apporto di capitale di conoscenze e di relazioni, senza però riconoscere a fondo il ruolo da esse svolto nell'assicurare il successo e la permanenza nel tempo, quale coagulo dei valori portanti la cultura sedimentata nel tempo nell'impresa.

Indizi preziosi emergono dalla modalità di aggregazione delle singole unità nella costruzione dell'architettura societaria, dove nel tempo si procede a includere imprese già esistenti, oppure con affiliazioni di nuove unità distinte nella loro indipendenza istituzionale²².

Dalla riflessione teorica e storiografica esposta sorgono interrogativi sulla scelta del gruppo, con risposte che affondano nella struttura dei mercati finanziari e nelle regole istituzionali influenti sulla *governance* delle imprese. Pure gli incentivi al management valutato per la sua intraprendenza ha svolto un ruolo rilevante. Ruoli di direzione che sovente hanno permesso la convi-

19. Ivi, p. 41.

20. «Most of these *Mittelstand* companies became leaders in word-sized market niches, especially in traditional sectors such clothing, luxury goods, and various branches of the so-called "Made in Italy sector"» (ivi, p. 41).

21. Favio Lavista, *The Medium – sized Manufacturing Enterprise (1927-81)*, in Andrea Colli, Michelangelo Vasta (eds.), *Forms of Enterprises in 20th Century Italy. Boundaries, Structures and Strategies*, Cheltenham and Northampton, Elgar 2020, pp. 248-269.

22. «The creation of BG served principally to acquire, retain, and properly use technical and managerial capabilities, by giving the managers of the subsidiaries a wider autonomy than the division heads of a M-form enterprise» (ivi, p. 42).

venza di più membri della famiglia, valorizzando aspetti decisivi quali la conoscenza e la fedeltà²³.

In sintesi la forza del gruppo sta nel «governance system looks particularly flexible, adapting itself different ownership and market conditions ... this flexibility is probably the main reason for its resilience»²⁴. Quale corollario della resilienza potremmo pure intravedere uno dei tratti distintivi, ossia una «relevant characteristic, namely the high degree of concentration of their control in the hands of one or a few block – holders families or government»²⁵ senza spazio per una presenza di proprietà diffusa o soluzioni di preminenza manageriale.

Colto nella sua generalità il significato e la rilevanza del gruppo, si aprono ulteriori interrogativi, volti a meglio distinguere la magmatica composizione di questo insieme per cogliere appieno quanto questa soluzione abbia permesso, nel lungo periodo, ad alcune particolari combinazioni di solcare i marosi delle globalizzazioni, assicurando un dominio di talune imprese in ambiti assai rilevanti degli scambi internazionali.

Si intende dunque focalizzarsi sulla tipologia emersa dalla storiografia, il gruppo familiare, nel quale si annida una delle componenti, sovente trascurata, di maggiore apporto allo sviluppo di lungo periodo dell'economia e della società italiana, che contribuisce a rendere più intrigante e poco adatto alle semplificazioni modellistiche il 'caso Italia'. Ampio risalto sarà dato alle modalità informali dei legami, nella loro natura assai poco suscettibili di indagini quantitative e assai restii ad essere incasellati in ordini gerarchici.

2. La famiglia Campari: un uomo solo al comando

Venne fondata nel 1838 da Gaspare Campari, esperto liquorista formatosi in gioventù nei caffè torinesi²⁶. Completato l'apprendistato, Gaspare si trasferì a Milano, dove in breve tempo il suo locale ottenne un discreto successo²⁷. Il palcoscenico di Milano divenne il luogo ideale per l'affermazione dei nuovi riti urbani, come l'aperitivo o lo *shopping*²⁸, così da aprire nuove frontiere per l'avvento, pur nei suoi noti ritardi, alla società dei consumi in Italia²⁹. In

23. Altri argomenti riguardano i vantaggi fiscali, oppure l'ottenimento di sussidi, contributi e migliore accesso all'uso di risorse pubbliche da parte di singole unità del gruppo (ivi, p. 43).

24. Ivi, p. 43.

25. Andrea Colli, Michelangelo Vasta, cit., pp. 43-44.

26. Ivan Balbo, *Torino e la crisi. Una «business community» tra Otto e Novecento*, il Mulino, Bologna 2007.

27. Vincenzo Di Riccardo, *Milano al caffè. Tra Settecento e Novecento*, Hoepli, Milano 2007.

28. Emanuela Scarpellini, *Material Nation. A Consumer's History of Modern Italy*, Oxford University Press, Oxford 2011, p. 343.

29. Franco Amatori, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, FrancoAngeli, Milano 1989, pp. 28-29.

parallelo anche per l'impresa si pone una analogo prospettiva: se rimanere nella certezza della bottega artigianale o se intraprendere più ardite, ma incerte dimensioni.

Il passaggio determinate per il compimento della scelta avvenne a causa della morte del fondatore, con il primo passaggio generazionale.

Nei primi anni '80 Davide, primogenito di Gaspare, iniziò un periodo d'apprendimento formativo all'estero, dove affinò le competenze "alchemiche" accompagnate da una altrettanto importante conoscenza delle possibilità di affermazione dell'attività paterna. Nelle tappa Svizzera Davide approfondì «le lingue straniere»³⁰, per poi approdare nella capitale europea dell'enologia, Bordeaux³¹.

L'apprendistato internazionale, quale presupposto per la futura carriera professionale, era un aspetto condiviso con altri giovani che divennero in seguito protagonisti della mutazione economica e sociale dell'Italia, e con una particolare concentrazione nell'area milanese, con gli esemplari casi di Giovanni Battista Pirelli, Ercole Marelli e Giorgio Enrico Falck³².

Stimoli importanti e luoghi rilevanti per cogliere i cambiamenti nei mercati internazionali furono le Esposizioni. Nello specifico di Campari, la partecipazione a Barcellona³³ nel 1888 segnò la fase iniziale per la trasformazione della bottega artigianale del padre Gaspare nell'impresa industriale di Davide.

Medesimo percorso fu intrapreso da altri noti produttori di liquori milanesi, come Fernet Branca, Ramazzotti e Ferro China Bisleri³⁴, che in competizione si contesero la leadership nel mercato nazionale delle bevande alcoliche e presto ampliarono le vendite all'estero. L'effetto di tale ampliamento portò alla mutazione prima richiamata, dalla produzione artigianale, destinata prevalentemente al consumo locale, al divenire produttori industriali, accompagnando la metamorfosi con la selezione dei prodotti offerti, da cui emergeranno solo quelli destinati a distinguersi anche grazie a mirate comunicazioni pubblicitarie³⁵.

30. Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di casa Campari. Vol. I. Le origini, l'impresa, il successo*, Milano, 1990, p. 97.

31. *L'arte imprenditoriale di Davide Campari*, Milano 1968, p. 13.

32. «Davide Campari ... fit well in the Shumpeterian model, adapted of course to Italian dimension» (Franco Amatori, *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy 1880-1960: A Review Article*, in «Business History Review» 3 (Autumn 1980), p. 363.

33. Archivio storico Campari (d'ora in poi ASC), Expositioin Universal De Barcelona. Medalla de Bronce. 9 Dicembre 1888.

34. Ernesto Trevisani, *Rivista industriale e commerciale di Milano e provinciale*, Stabilimento tipografico A. Cesana, Milano 1894, p. 249. Sull'uso dei marchi e la loro diffusione in Italia tra XIX e XX secolo: *I marchi di fabbrica a Milano. 1868-1913. Arte, industria e diritto*, Camera di commercio industria artigianato e agricoltura, Milano 1993; Ilaria Suffia, Andrea Maria Locatelli, Claudio Besana, *Cheese trademarks: Italian dairy firms' practices during the 20th century*, in «Business History», vol. 60, 8, 2018.

35. Per la rilevanze nel periodo delle ditte Fratelli Branca e Felice Bisleri: G. Benvenuti,

Passaggio obbligato per la visibilità commerciale diveniva la registrazione del marchio, requisito indispensabile specie per la penetrazione nei mercati internazionali. In particolare per la Campari l'area prescelta fu l'Argentina dove vi erano nelle aree urbane le maggiori concentrazioni di italiani immigrati e dove si provvede a stipulare accordi di vendita con locali rivenditori³⁶. La scelta di inseguire le comunità di emigranti diede ottimi risultati, al punto da generare concorrenza sleale, tanto che gli stessi distributori chiesero ripetutamente alla casa madre di intraprendere azioni legali per la difesa del marchio. Ciò impose un'attenta politica di costruzione e difesa del marchio con la sua puntuale registrazione, quale requisito per difendere il proprio status di prodotto originale proveniente dalla italiana patria³⁷.

Il rischio ripetutamente denunciato si annidava nel successo conseguito: numerose contraffatte imitazioni minacciavano il Bitter e il Cordial della Campari da parte di sleali concorrenti che utilizzavano i medesimi termini per confondere i consumatori, mentre all'opposto era vitale mantenere un diretto rapporto tra prodotto e produttore, relazione fondamentale per assicurarsi una distinta riconoscibilità nel mercato e garantire al consumatore l'originalità della bevanda acquistata, differenziandosi dalla agguerrita concorrenza. Questo obiettivo fu perseguito a partire dall'ottenimento dal valore legale del proprio marchio, quale base giuridica per contrastare le imitazioni, nonché basilare per valorizzare appieno la comunicazione pubblicitaria. Nell'ottobre del 1912 avvenne la registrazione del marchio pressoché definitiva tanto da essere inalterato per i decenni successivi.

La gestione del brand si legò strettamente alla evoluzione della Campari segnandone un connubio parallelo nei cambiamenti. La distinzione procedeva di pari passo con la propria riconoscibilità nel mercato e i conseguenti risultati nelle vendite, adeguatamente supportati dalla struttura produttiva. Componenti tutte da esplorare, specie per quanto riguardava la rete distributiva che operava nella duplice direzione di assicurare al consumatore il facile accesso al prodotto reclamizzato e di inviare le informazioni alla casa madre per la difesa dai contraffattori e dalla concorrenza.

L.F. Bolaffio, A. Gramola, *Annuario dell'industria e degli industriali di Milano*, Tipografia editrice Verri, Milano 1890, pp. 68-71 e pp. 234-235; mentre per alcune annotazioni sulle origini e primi sviluppi: Ernesto Trevisani, *Rivista industriale e commerciale di Milano e provinciale*, cit., pp. 103-104, 236-237, 347-348.

36. ASC, L. Raggio & Hermanos Buenos Aires. Genoa 14 giugno 1905; dall'agosto 1904 l'agenzia Raggio aveva «l'esclusiva» per gran parte dei mercati del Sud America dei prodotti Campari (ASC, Atto di diffida. Genova questo giorno undici di ottobre 1907).

37. Sulla rilevanza del marchio sulle strategie aziendali, con riferimento alle bevande alcoliche nel periodo considerato: Thomas Mollanger, *The effects of producers' trademark strategies on the structure of the cognac brandy supply chain during the second half of the 19th century. The reconfiguration of commercial trust by the use of brands*, in «Business History», 60, 8, p. 218.

2.1. *L'arma vincente: la comunicazione*

Chiave vincente del successo Campari fu l'azzeccato esito del reciproco rapporto tra l'abilità di Davide Campari di interpretare le esigenze dei consumatori e le istanze provenienti da un mercato, quello delle bevande alcoliche, in profondo cambiamento.

Abilità affinata da Davide attraverso la scrupolosa attenzione alle richieste delle personalità di spicco del variopinto scenario culturale, dai pittori alle cantanti di grido del palcoscenico internazionale, specie battenti i palcoscenici parigini, alle quali egli si affidò per reclamizzare il suo prodotto, dandogli un tocco di mondanità nelle ascendenti ritualità urbane³⁸. Chiaro esempio di questa attitudine si riscontra nella copiosa corrispondenza tra Davide e personalità quali Igor Stravinsky³⁹ e Livia Cavalieri, oppure nel ribadire anche nelle più spicciola carta commerciale i benefici, ritenuti unici, della bevande Campari, sinonimi di “aperitivi” o per le “cordiali” chiacchiere postprandiali⁴⁰.

Campari riuscì in questo intento anche grazie alla profittevole combinazione tra le abilità artistiche degli illustratori scelti, l'uso di innovative tecniche di litografia applicate nella cartellonistica stradale e grazie alla presenza nei periodici dedicati al tempo libero. Davide Campari fu maestro nel valorizzare gli aspetti più commerciali dei movimenti artistici nascenti, come il futurismo⁴¹, particolarmente adatti nella costruzione di un'immagine del prodotto in sintonia con la modernità del tempo⁴²; altro merito fu la scelta di educare il consumatore, insegnandogli a apprezzare il Bitter, miscelandolo opportunamente con selezionati ingredienti per renderli più adatti alle usanze locali.

Fu proprio questa combinazione che caratterizzò la strategia comunicativa della Campari, legando la propria riconoscibilità a una triade di successo: Bitter – aperitivo – Campari.

Tutte le opzioni furono piegate a questa finalità: cartellonistica fissa e mobile, inserti pubblicitari nella stampa periodica, produzione di oggetti di

38. «Nelle mie lunghe tournée in Italia e all'estero, soprattutto in America, non faccio nient'altro da anni se non ripetere a tutti che l'unico sano, rilassante (bevande) ... sono Campari cordiali e Campari Bitter», e ancora “Campari Bitter è l'aperitivo più famoso di tutta Parigi. Armando Migliari»; «Anche qui nella patria degli aperitivi più famosi è impossibile per noi italiani essere infedeli al nostro Campari Bitter che non teme rivali. R. Ruggeri. Paris» (ASC, Album degli artisti).

39. «Igor Strawinsky. Paris 1929» (ASC, Album degli artisti).

40. ASC, Bindo A. Rimini. Buenos Aires 10 febbraio 1906.

41. Fortunato Depero, *Numero unico futurista Campari 1931*, Milano 1931.

42. «La famiglia Campari è stata tra le prime a capire quali vantaggi potrebbero derivare da concetti artistici geniali», (James Bennet, *L'Arte della Rèclame*, R. Streglio Torino 1907, cit. in Giovanna Ginex, *Dall'arte all'arte pubblicitaria*, in Dario Comorelli, Giovanna Ginex (a cura di), *Storia della comunicazione dell'industria lombarda 1881-1945*, Silvana editoriale, Milano 1997, p. 61.

vario consumo, quali sottobicchieri, portacenere e oggettistica di vario consumo, dai calendari ai canzonieri⁴³.

Fine ultimo di questa offensiva pubblicitaria fu la rinomanza del marchio Campari che doveva divenire il sinonimo dei prodotti da essa venduti. Scelta oculatamente perseguita anche negli spazi del consumo, tanto che la comunicazione del brand appariva in forme coloratamente visibili in tutti i momenti di socializzazione, quali eventi sportivi, oppure di intrattenimento vario, dalla danza, al teatro agli incontri musicali.

Periodici incontri tra agenti viaggiatori servivano a monitorare l'impatto dei messaggi e delle forme di promozione sui consumatori, così da fornire puntuali e analitici riscontri delle campagne pubblicitarie intraprese.

Il fattore determinante diveniva il parallelo sviluppo di un'organizzazione commerciale e produttiva coerente con lo sforzo comunicativo intrapreso.

La rete capillare della distribuzione doveva pure svolgere una minuziosa opera di osservazione: i depositi regionali distribuiti sul territorio⁴⁴ seguivano l'impatto della pubblicità nei locali del territorio attraverso il coordinamento degli agenti⁴⁵ che fornivano direttamente i locali del consumo, quali bar, ristoranti, controllando pure il rispetto dei prezzi fissati dalla casa madre e individuare i contraffattori e concorrenti sleali che tentavano di insidiare l'affermazione distintiva del marchio⁴⁶. Risultato ottenuto anche arricchendo di significati il consumo del proprio prodotto al quale erano associati benefici intangibili, quali l'originalità e la distinzione che le imitazioni non garantivano. Furono così avviate molteplici azioni legali di tutela del marchio, specie a livello internazionale, dove il marchio non aveva ancora assunto una propria riconoscibilità rispetto ai concorrenti e il ricorso alle norme di tutela dei marchi depositati permettevano di adire per via legale⁴⁷.

2.2. *L'espansione all'estero. L'inizio: la vicina Svizzera*

Il primo mercato d'approdo all'estero, per quanto distante poche decine di km dalla sede centrale, fu la Svizzera e servì da palestra per acquisire

43. Negli anni Venti si è fatto ampio uso di cartelloni pubblicitari e di manifesti appesi in luoghi pubblici, a cui è stata aggiunta pubblicità mobile come quella «sui tram di Losanna e Ginevra», così come la distribuzione di « trasparenze » da attaccare alle vetrine, « calendari » e persino un « disco » su cui sono stati registrati jingle pubblicitari destinati ai « tanti caffè che hanno un fonografo » (ASC, Relazione visita zona Svizzera francese. Sigg. Jaspert e Migliavacca).

44. Nei primi anni '20 Campari aveva dodici rappresentanti che coprivano le città di Roma, Napoli, Venezia e Trieste (ASC, c. 33.031.01, Denuncia di esercizio delle società legali. Davide Campari & C. 5 giugno 1925).

45. ASC, c. 217.12.9.16, Denuncia d'esercizio. Davide Campari & C. 7 dicembre 1937.

46. ASC, c. 247.559, vol. I, Costituzione di società in nome collettivo Ditta Davide Campari & C. Milano.

47. Susan Strasser, *Satisfaction Guaranteed. The Making of American Mass Marketing*, Pantheon, New York 1989, p. 80.

esperienza e affinare, distinguendosi dai concorrenti, il metodo di espansione nei mercati esteri. È quindi utile soffermarsi su questa basilare esperienza.

Le prime vendite documentate in Svizzera datano 1897, due anni dopo Giovanni Brusa⁴⁸, proprietario di un caffè a Lugano, divenne agente esclusivo per tutta la Svizzera. La scelta ricadde su di un affermato professionista, «titolare dell'omonimo caffè di piazza Sant'Ambrogio a Lugano» nonché agente negli anni passati della ditta Fernet Branca.

Il successo rapidamente ottenuto portò a aprire un primo deposito nel 1903 a Lugano, per poi completare l'insediamento con l'apertura di un vero e proprio sito produttivo a cui veniva inviato l'estratto di erbe per la produzione e il confezionamento finale del prodotto.

La crescita delle esportazioni, riprese dopo la parentesi del primo conflitto bellico, spinse a sperimentare una prima «fabbrica-laboratorio in loco». Nel 1921 Giovanni Brusa e il figlio Aldo diventarono licenziatari Campari, a Viganello⁴⁹ venne costruita una prima filiale produttiva destinata a servire il mercato con l'inaugurazione nel 1926. La filiale riceveva dalla sede di Sesto San Giovanni le erbe selezionate e miscelate secondo «la segreta ricetta Campari».

In contemporanea all'espansione commerciale fu aperto un ufficio legale che dal 1920 svolse la precisa funzione di contrastare la concorrenza ritenuta sleale nel praticare azioni capaci di ingenerare dubbi sull'autenticità del prodotto. La giurisprudenza relativa al marchio registrato diveniva l'ambito entro cui la Campari si mosse per l'affermazione del proprio marchio senza accettare alcuna generalizzazione della dizione di bevanda, Bitter o Campari, in grado di renderne d'uso comune l'uso con la conseguente perdita del proprio valore di mercato. Ufficio legale che in breve tempo ottenne un ragguardevole numero di sentenze favorevoli, più di cento casi di contraffazione individuati con ben 62 sentenze a proprio favore⁵⁰.

L'esito finale fu il riconoscimento giurisprudenziale che Bitter era il nome proprio di una bevanda avente caratteristiche distintive quale esito di una plu-

48. «Davide si apre il primo varco verso l'export affidando a Giovanni Brusa, titolare dell'omonimo caffè di piazza Sant'Ambrogio a Lugano, la rappresentanza dei prodotti Campari per la Svizzera e depositando, il 25 aprile del 1898, il marchio del Cordial preso il "Bureau International de la Propriété industrielle" di Berna ... accompagnata da sempre più fitte ordinazioni dal lontanissimo Sudamerica: un export evidentemente dovuto alla nostra massiccia emigrazione in Argentina» (Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. Le origini, l'impresa, il successo*, Davide Campari editore, Milano 1990, vol. I, p. 153).

49. «Svizzera. Dal 1899 la rappresentanza Campari era affidata a Giovanni Brusa ... Canton Ticino e via via tutto il territorio della Confederazione ... un mercato da alimentare l'idea di un fabbrica-laboratorio in loco ... nel 1921 Giovanni Brusa e il figlio Aldo diventano licenziatari Campari e a Viganello viene avviato uno stabilimento sarà inaugurato nel 1926 che riceve dalla sede di Sesto San Giovanni le erbe selezionate e miscelate secondo la segreta ricetta Campari». (Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, vol. II, cit., pp. 37-40).

50. *Ibidem*.

ralità di elementi che la rendevano unica, non solo come bevanda alcolica, ma per il suo stretto legame con il produttore, Campari, unico detentore del diritto di utilizzarlo⁵¹.

Le motivazioni del progressivo insediamento nel mercato elvetico non sono rintracciabili nella documentazione disponibile, tuttavia alcune indicazioni traspaiono nelle relazioni che i fidati revisori compilavano periodicamente per conto della casa madre. Nella relazione di Migliavacca per la Svizzera tedesca nel 1935 si legge come l'agente Antonio Salmi⁵², subentrato a Branca, riferiva dei gusti specifici dei consumatori e annotava come le «cause [del] rallentamento vendite» vadano ricercate nel «boicottaggio socialista dei prodotti di nome italiano», oltre che nella endemica «concorrenza e contraffazione», causata dai «vini bianchi [della] Svizzera francese venduti a basso prezzo e imposti dal Governo»⁵³. La provenienza estera diveniva quindi, in un clima di eccessi nazionalistici, un fattore penalizzante. Il *Made in Italy* subiva la «propaganda cantonale e statale contro i liquori e per il consumo dei mosti e vini bianchi nazionali»⁵⁴. La congiuntura degli eventi velava un più strategico desiderio di assecondare i gusti locali adeguandosi alla domanda espressa dai consumatori e solo una lunga e paziente opera di

51. ASC, Note sour l'affaire Campari & C. ie Amara Blanqui. Marzo 1921); altro esempio: «qu'on ne saurait attribuer cette similitude ni à une circonstance fortuite résultant d'usages commerciaux, ni à une rassemblement involontaire ... ma bien plutôt à une intention volue d'établir une confusion deux produits dont l'un le Bitter Campari est le plus ancien et parait avoir actuellement le favour du public» (ASC, Judement Campari c/ Warney et consots, Nice, Avril 1921).

52. Resoconto dell'agente Antonio Salmi: «la maggior difesa contro la concorrenza è il cliente che ... ha tendenza ad essere buongustaio e desidera bere il Campari pur senza vermouth e ben servito e reclama quando si trova di fronte le sofisticazioni. Anche le signore bevono volentieri il campari soprattutto puro a bicchierini ... i caffettieri versano razioni troppo abbondanti ... Cordial poco apprezzato dal pubblico che preferisce liquori forti ... grappa ... Campari soda ... la quantità di gr 100 è troppo scarsa ... St gallo ... importanti gruppi italiani ... Lucerna ... movimento forestieri ... Bitter Campari a 25° ... va benissimo per la sua clientela ... trova che il campione 25 Parigi un poco vuoto ma passabile cause rallentamento vendite ... boicottaggio socialista dei prodotti di nome italiano ... concorrenza e contraffazione .. vini bianchi Svizzera francese venduti a basso prezzo ed imposti dal Governo» (ASC, Relazione visita svizzera tedesca. Sig. Migliavacca 20-25 ottobre 1935. Svizzera tedesca: 1935).

53. «Cause esterne ... eccessiva produzione di vini bianchi e conseguentemente propaganda cantonale e statale contro i liquori e per il consumo dei mosti e vini bianchi nazionali ... cause interne ... mancanza, tranne Ginevra, di un vero e proprio contatto con la clientela al dettaglio ... pubblicità insufficiente o non efficiente ... gusto ritenuto troppo amaro ... riprendersi il contatto diretto con la clientela ... sarebbe forse il caso di studiare – anche tenendo presente le osservazioni del gusto eccessivamente amaro – la modifica del prodotto sulla base Parigi, dopo aver sentito l'opinione della Svizzera tedesca» (ASC, Relazione visita zona svizzera francese sigg.m Jaspert e Migliavacca, 7 - 12 ottobre 1935).

54. «Si verrebbe a distruggere tutta la paziente, lunga e costosa opera di propaganda intesa a far passare l'azienda di Lugano come una industria svizzera che ha libero il passo nelle Fiere campionarie e Esposizioni svizzere. In questi momenti di accentuato nazionalismo, considerazioni della natura hanno grande importanza» (ASC, Dr Antonio Balzani. Avvocato e notaio Lugano 6 novembre 1936).

comunicazione avrebbe permesso di “educare” a un prodotto con omogenee caratteristiche. Obiettivo perseguito con una mirata comunicazione sul marchio Campari, senza alcuna allusione alla provenienza italiana, opera che richiese «tutta la paziente, lunga e costosa opera di propaganda intesa a far passare l’azienda di Lugano come una industria Svizzera», comprovata dalla partecipazione alle Fiere campionarie e Esposizioni svizzere. Il radicamento nel territorio e l’assenza di richiami al luogo d’origine ebbe consacrazione terminale con l’iscrizione nel 1934 nel registro ditte della Camera di Commercio del Canton Ticino della ditta individuale Davide Campari.

2.3. La Francia: il palcoscenico della mondanità

La Svizzera, come detto, servì anche a affinare le capacità di penetrazione della Campari oltre i confini della madre-patria e renderla pronta a affrontare una sfida ben più ambiziosa per le dimensioni del mercato e la qualità dei concorrenti da sfidare: la Francia. Ginevra divenne la testa di ponte per lo sbarco oltralpe, iniziato nel 1903 quando a Nizza fu aperto un deposito a nome J. Bertand, rappresentante della ditta F.lli Campari.

Dopo poco più di un decennio nel 1915 fu deciso lo spostamento da Nizza a Bercy, con la significativa sostituzione del titolare che divenne lo stesso Davide Campari, direttamente impegnato nel portare la Campari nella cuore della capitale francese⁵⁵. Inoltre, sempre nel territorio francese era operativa una rappresentanza a Marsiglia, porto strategico per le esportazioni nelle mediterranee coste africane e nelle più lontane colonie oceaniche.

Gli anni '20 si contraddistinsero per un’intensa opera di consolidamento del marchio, con l’assidua partecipazione a eventi pubblici destinanti a un pubblico selezionato, nonché una vasta campagna di sponsorizzazioni sportive. Tra questi si segnalano il Salon de l’Alimentation di Bruxelles nel 1926 e al Compyoir de Lusanne, e ancora la presenza alle esposizioni di Lione nel 1926 oppure a Marsiglia nel 1930⁵⁶. La presenza a eventi pubblici, si materializzava con la stampa di molteplici oggetti pubblicitari: carte da gioco, cartoline con i prezzi di vendita e altri oggetti di consumo reclamizzanti

55. 1915: «Accelererò l’export verso la Francia, trasferendo da Nizza a Bercy, nei pressi di Parigi, il deposito Campari e assumendo in proprio la distribuzione» (Guido Vergani, *Trent’anni e un secolo di Casa Campari. L’espansione, l’innovazione, il futuro*, vol. II, cit., p. 18).

56. 1926: partecipazione al Salon de l’alimentation di Bruxelles; 1927: 14-29 maggio partecipazione alla Foire de Paris; 1927: partecipazione alla fiera di Zurigo; 1931: partecipazione alla Mustermesse di Basilea; 1931, 1932: partecipazione al Comptoir di Losanna; 1932: partecipazione allo Sport austellung di Zurigo; 1933: Mustermesse di Basilea; 1934: Fiera agricolo commerciale di Lugano. Il 24 maggio 1934 nel registro del Commercio del Canton Ticino viene iscritta la ditta Davide Campari - Lugano Ditta individuale; 1935: Criterium Bitter Campari, gara ciclistica a Lugano.

il marchio Campari. Massima importanza ebbe Parigi nel 1928, soprattutto per i suoi echi internazionali. L'insegna Campari campeggiava con estese affissioni di cartelli, numerose inserzioni su periodici che insistevano sugli elegantissimi luoghi del consumo, sulla presentazione *glamour* dei prodotti stessi e «sulla sede parigina della ditta»⁵⁷.

La strategia di penetrazione portò nel 1923 a iscrivere, nel Registro commerciale della Senna, la ditta Davide Campari, con la trasformazione dei magazzini in laboratorio produttivo e l'apertura di un ufficio in Place Edouard VII a Parigi⁵⁸. Va sottolineato come l'offerta non fosse la mera replica della casa madre, bensì alcuni prodotti riflettevano le preferenze espresse dai consumatori francesi, tanto da distinguere due tipologie di Campari, il Bitter con graduazione superiore a 21 gradi e il Campari 21 con una gradazione inferiore⁵⁹.

Nel gennaio del 1928 la Davide Campari inaugurò i nuovi uffici in Boulevard Haussmann a Parigi.

L'insediamento nel cuore di una delle maggiori potenze coloniali divenire pure la testa di ponte per l'accesso ai paesi limitrofi in Europa, dalla Spagna al Belgio e alle colonie francesi e belghe disseminate nei vari continenti. Inoltre secondo criteri non facilmente comprensibili la sede francese, in apparente concorrenza con la casa madre, spediva merci anche verso l'Argentina, il Brasile e gli Stati Uniti⁶⁰.

2.4. *La presenza Campari nel mondo*

Frammentarie sono le conoscenze disponibili sulle modalità organizzative e societarie della Campari negli altri mercati internazionali, tuttavia dalla documentazione commerciale possiamo trarre alcuni significati-

57. Mario Ferrigni, *La pubblicità di una grande casa italiana*, Milano, 1937, pp. 307-309; «Cappiello il folletto e la buccia d'arancio ed hanno girato i giornali francesi con grande successo» (ivi, pp. 243-244), «e si chiama Campasano ... un essere simile abbia una nazionalità mista, quasi eterogenea, come la sua nascita ... parla diverse lingue; e si spiega in francese come in tedesco» (ivi, p. 246).

58. «Nel 1923 ... iscrisse al Registro commerciale della Senna la ditta Davide Campari, trasformò quei magazzini in laboratorio e aprì un ufficio in Place Edouard VII a Parigi ... partecipando alla Foire de Paris nel 27 e nel 28 mentre trasferiva la sede di rappresentanza in Boulevard Haussmann ... tre anni dopo ... l'acquisto di un terreno a Nanterre ... e la costruzione di un vero e proprio stabilimento» (Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, vol. II, cit. p. 40).

59. ASC, Paris le 14 octobre 1935.

60. «La produzione dello stabilimento francese rifornisce i mercati della Francia, del Belgio, del Lussemburgo, delle colonie francesi e belghe, e giunge anche su qualche piazza della Spagna ... accordi che la Casa Campari ha concretato in loco con importantissime ditte per la fabbricazione in loco dei suoi prodotti per l'Argentina, il Brasile e gli Stati Uniti», (M. Ferrigni, *La pubblicità di una grande casa italiana*, cit., p. 24).

vi riferimenti: «Sole agents for Usa L. Gandolfi e C. New York e Unicos concessionarios para la America del Sud L. Raggio y Hermanos Buenos Saies» rintracciate nel 1905, mentre l'anno successivo, nel 1906, vengono depositati i marchi⁶¹. Nel 1907 Davide sottoscrive il primo contratto in esclusiva per il territorio statunitense, nel contempo attivi sono gli «agenti importatori di Canada, Brasile, Uruguay e Argentina ... anche in Cile, Perù, Messico»⁶².

È ora utile soffermarsi sull'andamento delle vendite nei primi decenni del secolo. La via intrapresa di costituire società giuridicamente autonome nei principali mercati rende impossibile, in assenza di bilanci consolidati in capo alla casa madre, disporre di una conoscenza completa delle dimensioni raggiunte dalla Campari. Solo Davide Campari, titolare delle singole società, conosceva analiticamente i risultati ottenuti.

Tuttavia i dati relativi alla casa madre milanese sono un valido indicatore dei risultati ottenuti, inoltre le distinzioni per modalità di vendita completano le conoscenze sull'architettura organizzativa dell'azienda.

Tab. 1 – Campari: ammontare in lire delle vendite (1912-1933)

	1912/ 1913	1914/ 1915	1916/ 1917	1918/ 1919	1920/ 1921	1922/ 1923	1924/ 1925	1926 /1927	1932/ 1933
Agenzie	0	0	0		4.945.056	8.828.931	10.831.621	#####	9.922.280
Piazzisti	0	0	0						
Deposito Milano	241.503	205.473	237.559	638.887	12.633	8.697	71.897	66.562	31.203
Viaggiatori	635.484	531.406	962.379	2.973.930	2.230.718		4.124.796	4.771.672	4.498.762
Rappresentanti	593.485	341.578	525.258	1.522.491	1.031.482	1.113.516	594.139		
Totale	1.470.472	1.078.457	1.725.196	5.135.308	8.219.889	9.951.144	15.622.453	#####	14.452.245
Filiali Lugano, Nizza, Trieste	109.980	51.676	110.149	167.864	356.054	296.387	282.510		
Esportazioni	191.173	99.261	52.971	188.783	521.494	1.024.476	1.059.620	1.340.392	265.740
Caffè Campari	63.969	65.942	107.278	195.337	290.451	592.578			
Totale	1.835.594	1.295.336	1.995.594	5.687.292	9.387.888	#####	16.964.583	#####	14.717.985

Fonte: ASC, Bilanci, anni indicati.

61. «I mercati extraeuropei erano invece seguiti da pochi concessionari esclusivi: Carlo F. Hofer di Genova per il Sud America e L. Gandolfi di New York per gli Stati Uniti e il Canada, mentre una fitta schiera di rappresentanti faceva giunger il prezioso liquore nei luoghi più remoti, compresa quell'area africana che, da poco, era divenuta colonia italiana», (Marzio Romani, *Fratelli Branca – Distillerie s.r.l. azienda italiana di successo*, in Graziella Buccellati, Benedetta Manetti (a cura di), Soc. Anon. Fratelli Branca Milano “*novare serbandò*” 1945).

62. Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. Le origini, l'impresa, il successo*, vol. I, cit., p. 188).

Va comunque sottolineato come i dati riportati riguardano le sole vendite contabilizzate dalla casa madre, mentre le sedi all'estero incidono per la sola cessione degli ingredienti per la produzione dei liquori. Abbiamo quindi un decimo destinato all'esportazione la cui destinazione conferma la mappa delle comunità di italiani emigrati, tra cui spicca l'Argentina, seguita da nuclei in Africa, come Libia e Eritrea.

La marginale componente europea trova ragione dalla operatività delle società estere della Campari che servivano i mercati limitrofi ai propri insediamenti con spedizioni anche oltre i confini europei.

Tab. 2 – Campari: destinazione delle esportazioni (1925-1927)

<i>Esportazioni</i>	<i>1925/1926</i>	<i>1926/1927</i>
<i>Europa</i>		
Belgio	2134	9233
Inghilterra	5910	7896
Malta	9450	
Grecia		1062
Norvegia	210	
Germania		420
Ungheria		210
<i>Asia</i>		
Cina	6522	4320
India	420	745
<i>America</i>		
Stati Uniti	70500	
Argentina	843360	1014720
Uruguay	42000	47340
Brasile	108120	66240
Messico	32550	33600
Perù	2100	
<i>Africa</i>		
Eritrea	18900	3240
Libia	81918	74124
Egitto	46200	15060
Abissinia		1092
Congo Belga	7482	1050
Somalia	7568	15528
Totale	1285344	1295880

Fonte: ASC, Conto Vendite Esportazione; anni indicati, valori in lire.

Le esportazioni, sebbene non siano conosciute le modalità di contabilizzazione delle vendite in Francia e in Svizzera, giunsero a coprire il 10% del totale. Le destinazioni estere confermano come i consumi maggiori avvengano nelle località segnate da ampie comunità di emigranti italiani, come l'Ar-

gentina⁶³, seguite dalle colonie africane, quali la Libia e l'Eritrea. La quota marginale dell'Europa va compresa nella presenza di società estere le cui vendite non erano contabilizzate dalla casa madre⁶⁴.

In sintesi Davide Campari costruì e consolidò nel tempo una vasta rete distributiva, supportata da poli produttivi, mediante un'organizzazione informale il cui unico epicentro direttivo era costituito dalla sua personale proprietà delle diverse e giuridicamente separate società Campari.

3. Martini & Rossi: la famiglia alla guida della comunità

In estrema sintesi si riepilogano le origini e le prime fasi di consolidamento dell'impresa.

Questa prese avvio nel luglio 1847 con la costituzione a Torino di una «distilleria nazionale di spirito di vino all'uso di Francia»⁶⁵, le cui propaggini si spingevano fino a un magazzino a Genova, a una fabbrica di birra a Alessandria e a due rappresentanze commerciali a Béziers e a Narbonne in Francia. Nel 1863 Alessandro Martini e Teofilo Sola, insieme al liquorista Luigi Rossi, raccolsero l'eredità della distilleria e fondarono a Torino una nuova società con il nome di Martini, Sola e C.ia. Nel 1864, alla sede commerciale di Torino fu affiancata una nuova sede produttiva a Pessione di Chieri lungo la linea ferroviaria Torino-Asti-Genova, vicina alle colline del Monferrato. Con la morte di Teofilo Sola, nel 1879 la ragione sociale divenne Martini & Rossi.

Alla fine del secolo avvenne il primo passaggio generazionale con l'avvicendamento dai fondatori (Luigi Rossi muore nel 1892, mentre Alessandro Martini nel 1905) ai figli di Rossi: Teofilo, Cesare, Enrico e Ernesto. Il primogenito Teofilo⁶⁶ affiancò al suo ruolo di imprenditore una brillante carriera politica che lo porterà a essere sindaco di Torino e promotore dell'Esposizione internazionale di Torino nel 1911. La terza generazione dei Rossi di Montelera, rappresentata dai cugini Lando, Metello, Napoleone e Theo, ereditò l'azienda negli anni '30, traghettandola oltre le avversità della Seconda Guerra Mondiale verso il boom economico degli anni '50.

63. Il mercato argentino fu così importante che la sua improvvisa flessione del 1931 determinò il crollo delle esportazioni; un crollo causato da un restrittivo «trattamento doganale» (*Il commercio dei liquori in Argentina*, in «L'industria delle bevande», (39) maggio 1929, p. 1014).

64. «Congo Belga trattiamo direttamente con tutti i clienti di questo paese» (ASC, Etablissements David Campari – Paris, 22/11/1939); lettere di simile tenore riguardano anche l'Egitto e la Spagna.

65. Milena Ortalda, *La storia di un marchio nelle carte d'archivio*, in «Mondo Martini. Viaggio nell'unicità di uno stile», Cuneo 2005, p. 19.

66. Adriana Castagnoli, *Carlo Teofilo Rossi di Montelera*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 88 (2017).

3.1. *La laboriosa attività produttiva*

Agli esordi la esterofilia ricorre nel richiamo a prodotti e origini di successo d'oltreconfine come a "uso di Francia" e a riprova il catalogo comprendeva «rhum, absinthe, Kirsh, cognac, curaçao», ossia il vasto eco delle più rinomate bevande internazionali⁶⁷.

La mutazione nel 1863 in Martini, Sola e C.ia, con il diretto coinvolgimento del liquorista torinese Luigi Rossi, determina un arricchimento sostanziale della società, inoltre nella corrispondenza vengono poste in massima evidenza le medaglie vinte alle Esposizioni internazionali di Dublino (1865), Parigi (1867), Vienna (1873), nonché gli stemmi delle Case reali d'Italia e del Portogallo, per le quali Martini Sola e Cia diventa fornitore ufficiale⁶⁸.

Lo spostamento della sede produttiva a Pessione (1864), destinata a divenire il centro propulsivo per tutta l'attività d'impresa, è accompagnata nel decennio da un ulteriore rafforzamento della rete commerciale, tanto da raggiungere i mercati oltreoceano con la prima spedizione di Vermouth a New York nel 1867. Ancora generico appare il catalogo, dove accanto alle bevande secondo il ricettario della casa madre, compaiono pure misture coloniali⁶⁹. L'estrema varietà indicava un' indefinita fisionomia produttiva, per lo più legata all'esigenza di rispondere efficacemente alle numerose richieste del mercato. L'affermazione di un marchio distintivo e riconoscibile divenne esplicita con il rinnovo dell'assetto societario, giunto a compimento con la collaborazione tra le due personalità emergenti della Martini & Rossi. Il primo Alessandro Martini, responsabile della commercializzazione e il secondo Luigi Rossi della produzione ormai destinata a concentrarsi sul vermouth, come distintamente indicato nel cartiglio dei documenti aziendali: "Grande fabbrica vermouth Martini e Rossi"⁷⁰, seppure la ricchezza del catalogo continuerà ad affiancare la scelta prioritaria almeno fino agli anni '40 del '900.

3.2. *La comunicazione pubblicitaria*

Introdotta a partire dagli ultimi decenni dell'800, la pubblicità Martini & Rossi comincia ad avvalersi delle realizzazioni di noti illustratori come Marcello Dudovich, Jean Droit, Leonetto Cappiello e molti altri, che creano in esclusiva per la Società i primi manifesti conosciuti in tutto il mondo.

67. Archivio storico Martini & Rossi (d'ora in poi AsM&R), Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 19 maggio 1849. Si ringrazia l'archivista Anna Scudellari per aver fornito copia dei documenti citati.

68. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 3 febbraio 1875.

69. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 28 febbraio 1876.

70. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 19 agosto 1879.

Grazie alla ferma volontà di non soccombere sotto il peso del Secondo Conflitto mondiale, si può parlare di ripresa sin dal 1945: nel dicembre di quello stesso anno, il lunedì sera la radio torna a trasmettere i celebri concerti Martini, una innovativa forma di sponsorizzazione lanciata con successo nel 1936 e sospesa nel marzo del 1943. Saranno proprio i concerti Martini a far conoscere al pubblico italiano l'astro nascente di Maria Callas e proseguiranno fino al 1964, come tradizionale e amato appuntamento per i radioascoltatori italiani.

Le grandi iniziative pubblicitarie e di immagine proseguono negli anni '50 e '60 con la creazione delle Terrazze Martini a Parigi (1957), Milano (1958), Londra, Bruxelles, Barcellona, San Paolo in Brasile e Genova (1965); con la realizzazione del Museo Martini di Storia dell'Enologia a Pessione, inaugurato nel 1961; e con la nascita nel 1968 di Martini Racing, fiore all'occhiello della sponsorizzazione sportiva internazionale di Martini & Rossi, la cui tradizione risaliva al lontano 1934 quando, nell'ambito del XXII Giro d'Italia, l'azienda aveva promosso un "Gran Premio Martini della montagna" e affiancato alla importante manifestazione sportiva un proprio "carro pubblicitario" itinerante⁷¹.

3.3. Gli insediamenti esteri – Succursali e depositi

In parallelo al primo passaggio generazionale e all'affinamento delle strategie aziendali, continuò l'espansione estera, con l'aggiunta del nuovo orizzonte extra europeo: l'America, dove il solo invio di merce trovava un più saldo radicamento con l'apertura nel 1884 della "Casa Filiale a Buenos Ayres"⁷², a cui seguì quella nel vicinato di Ginevra nel 1886, affidata a Giovanni Tamagnone, uomo di fiducia e appartenente alla comunità sorta a Pessione, infine a completare la prima triade la filiale di Barcellona nel 1893⁷³.

La Casa Madre, quale luogo di formazione professionale e sinonimo di fedeltà all'azienda diverrà la fonte principale per la selezione del personale a cui affidare gli snodi del reticolo che la Martini si apprestava a tessere sull'intero globo terrestre. Rete supportata dal coerente incremento della capacità produttiva con l'avvio della distilleria a vapore di Montechiaro d'Asti, che dal 1901 si affiancò allo stabilimento produttivo di Pessione.

L'esperienza maturata nell'affinare l'abilità a interpretare e cogliere i desideri dei consumatori portò nella prima decade del XX secolo a replicare gli insediamenti con l'apertura di succursali e depositi a Nizza, Marsiglia, Bruxelles, Londra, L'Aia, Magonza e Bordeaux, elenco nel quale prevaleva-

71. AsM&R, *Martini & Rossi dal 1847 a oggi: storia e protagonisti*, 2001

72. AsM&R, *Miscellanea Domenico Rossi*, cartolina del giugno 1885.

73. AsM&R, *Miscellanea Domenico Rossi*, fattura del 27 ottobre 1990, affidata a Flaminio Mezzalama, a cui subentrò almeno dal 1915 Antonio Fabregat.

no le città portuali, quali nodi di scambio destinati a servire anche i relativi possedimenti coloniali⁷⁴.

Il caso di Londra appare assai significativo. Fin dai primi anni del '900 operava la Eduard Robinson & C., fregiandosi dell'esclusiva di "Sole Agents for the United Kingdom and Export", ma già dal 1910 compare in veste di successore A. Morandi. L'espansione continuò con le succursali di New York, Hong Kong, Shanghai che compaiono nella corrispondenza commerciale almeno dal 1915⁷⁵.

L'esito di questa prima modalità di radicamento territoriale, decretata dal successo nelle vendite e dal riconoscimento del brand Martini & Rossi, fu la costituzione di plurime "Società per l'esportazione dei prodotti Martini & Rossi" operanti nelle capitali europee con il diretto coinvolgimento di responsabili, in qualità di soci responsabili della gestione delle singole unità. Gli esempi più significativi sono Bartolomeo Vastapane nella SaS Martini di Bruxelles (1920), Carlo Bernardi a Nizza, Antonio Fabregat a Barcellona, a Parigi la società Rossi Frères è affidata a A. Pietracqua⁷⁶.

Si configura quindi l'embrione di un gruppo d'impresa dai chiari connotati internazionali, i cui legami poggiavano su relazioni personali, suggellate dalle quote azionarie distribuite tra la famiglia proprietaria della casa madre, in qualità di azionista di controllo, e gli amministratori locali che possedevano quote minoritarie.

Esemplare appare la costituzione della "S.A. Rossi Frères – Bruxelles". Essa prevedeva tre distinte «procure» dove il «sig. Giov. B. Stuardi» apportava l'immobile, il «sig. B. Vastapane» i «mobili e attrezzi» e infine i moduli di sottoscrizione delle azioni, tutte debitamente controfirmate dai «sigg. Fratelli Rossi», venivano distribuite tra i partecipanti, con la significativa aggiunta di come eventuali sottoscrizioni da parte di altre "succursali" europee dovesse essere controfirmate dagli stessi fratelli Rossi.

Tutto ciò preludeva alla costruzione di un reticolato di società giuridicamente distinte, operanti autonomamente nelle singole aree di competenza con un duplice legame con la casa madre. L'uno per la presenza diretta della Martini in qualità di concessionaria del brand, mediata dalla partecipazione dei proprietari senza scorgere alcun legame giuridico diretto tra le società, l'altro affidando la gestione, anche in veste di azionisti, a persone di fiducia provenienti dalla comunità pessonese.

La veste finale, in coerenza con la natura di società anonima adottata dalla casa madre nel 1925, mutata in Martini & Rossi S.A., divenne il riferimento organizzativo per le succursali più significative, tanto che gli anni seguenti furono segnati dall'estensione delle sedi operative, con la replica delle moda-

74. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 24 febbraio 1908.

75. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura 3 luglio 1915.

76. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, cartolina del 14 marzo 1921.

lità inizialmente sperimentate nelle sedi europee⁷⁷ e giunte a essere talmente estese da occupare una parte preponderante della corrispondenza commerciale.

VERMOUTH-LIQUORI-VINI SPUMANTI
 STABILIMENTI ENOLOGICI E DISTILLERIA
ROSSI & C. (TORINO)
 Montechiaro d'Asti

SUCCURSALI E DEPOSITI ALL'ESTERO

ALESSANDRIA - 25	HAMBURG - 25	MOMBASA - 25
AMBUNGO - 25-27	KOBE - 25-27	NEW-YORK - 25-27
BOMBAY - 25-27	LA AJA - 25-27	REVAL-ITALIA - 25-27
COBLENZA - 25-27	LONDRA - 25-27	SHANGHAI - 25-27
FRANCOPORTE - 25-27	MELBOURNE - 25-27	SIDNEY - 25-27
GENOVA - 25-27	VIENNA - 25-27	

AGENZIE PRINCIP. CON DEPOS. IN ITALIA

GENOVA - Piazza S. Maria	FIRENZE - Via de' Tornabuoni	CALDERO - Via S. Pietro
MILANO - Via S. Andrea	ROMA - Piazza S. Pietro	BARI - Corso S. G. M.
MARANO VERETO - Piazza S. Maria	NAPOLI - Piazza S. Marco	CATANIA - Piazza S. Marco

SOCIETÀ CONSORELLE

S.A. MARTINI & ROSSI
 Boui 5, Garment 18, PARIS
 Cap. Fr. 15.000.000 int. vers.

STABILIMENTI E SUCCURSALI

ST. GUEN - FRANCIA
CHLOZ - FRANCIA
NIZA - FRANCIA
MARSIGLIA - FRANCIA

AGENZIE CON DEPOSITI

LYON	ALGER	CATALANCA
TOULON	ORAN	TUNIS
	CONSTANTINE	

S.A. MARTINI & ROSSI
 Rambla Catalunya 87 - BARCELONA
 Cap. Pes. 3.000.000 int. vers.

STABILIMENTI E FILIALI

BARCELONA - Poble Nou
MADRID - Plaza 99
SALAS - Colon Laffage 120
CIJON - Concepcion Arce 5

Depositi e Agenzie

ALICANTE	CADIZ	SANTANDER
BURKOS	CORUNA	SEVILLA
VALENCIA	COSCOBA	ZARAGOZA

S.A. MARTINI & ROSSI
 Rue Vandemoegende 108 - BRUXELLES
 Cap. Fr. 2.000.000 int. vers.

S.A. MARTINI & ROSSI
 GINEVRA
 Cap. Fr. 100.000 int. vers.

S.A. MARTINI & ROSSI
 STAR S.A. L'ARC
 Cap. Fr. 250.000 int. vers.

S.A. MARTINI & ROSSI
 BUCAREST - Strada Sfanta Iuliana 4-55

S.A. MARTINI & ROSSI
 VARNIA - Ulicza Radina 4

S.A. MARTINI & ROSSI
 BELGRAD - (GABRIKA) Prva Pilsner strica 41

S.A. MARTINI & ROSSI
 SAO PAULO - Rua Francisco de Paula 100

S.A. MARTINI & ROSSI
 BUENOS-AIRES - Calle Santiago del Estero 100
 STAR S. JUAN

MARTINI & ROSSI S.A.

Cap. L. 38.000.000 int. vers.

Successori **MARTINI SOLA & C. S.A.**
TORINO (II)

Corso Vittorio Eman. N° 42
 CASELLA POSTALE N. 473

da bordo il Vapore
 "Conte Biancamano"
 18 Ottobre 1927

Egregio Signor

Avv. **Albert M. Yussolino**
 277 Broadway
 NEW YORK City

Gent.mo Sig. Avvocato,

Non ho fatto a tempo, come le promisi, di farle avere prima della mia partenza da New York i rapporti sui testimoni di Filadelfia e di New York; gliel li accludo ora alla presente.

Le unisco pure copia di una lettera in viata alla mia Casa al proposito di una risposta che all'ultimo momento ho ricevuta dal Console di New York al riguardo della procedura da applicarsi per le escussioni testimoniali.

Detta lettera si presenta interessante e sentirò di presenza l'effetto che farà ai nostri Avvocati di Torino.

Per intanto sarebbe opportuno ch'ella cortesemente mi faccia sapere il suo punto di vista in merito a detta lettera, vale a dire se da parte sua vedrebbe meglio che i testimoni siano sentiti dal Console o viceversa dalle Autorità locali.

Ho dato disposizioni ai miei Agenti W.A. Taylor & C. per il cheque relative ai di Lei onorari d'impegno.

Per ogni comunicazione che d'ora innanzi prederà fare la faccia pure direttamente a me
Luigi Sacchetti
 c/o Martini & Rossi S.A.
 42 Corso Vittorio Emanuele
 Torino Italy

Ed ancora ringraziandola per tutte le sue cortesie le invio i miei distinti saluti.

Fonte: AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, lettera del 18 ottobre 1927.

La raggiunta maturazione della struttura organizzativa, commerciale e produttiva, si coglie appieno nella grafica adottata, dove la denominazione

77. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, lettera del 11 dicembre 1924.

è stilizzata con due sfere, che implicitamente richiamano la vastità del territorio servito, entro le quali stanno iscritte le iniziali M e R, limitandosi a ricordare i successori della Martini Sola & c.ia, senza più riportare l'elenco delle affiliate nel mondo.

MARTINI & ROSSI

Società Anonima - Capitale L.50.000.000 - Versato L.40.000.000
Successori: MARTINI SOLA & C^{IA}

TORINO

Corso Vittorio Eman. N° 42

Napoli 26. X.

caro Leoda,

Ho approfittato del fatto che per la Calabria non vi siano linee dirette da Roma
sulle navi per fermarmi qualche ora a Roma e Napoli.

Roma

Deposito - Ho visto il frangimento che funziona a meraviglia
con piccole modificazioni di dettaglio - posto lo quintole affetto
ed è manovrato sempre da un manovrante. Tener presente
per Torino. (sulle i busti da 50 e 2 100 hanno
benissimo)

Sottopostazione Volub

Ho telefonato a Del Piuma. Un'ora dopo
il figlio in ufficio del padre venuto a Torino, mi
disse (come vi aveva riferito il padre) che ha parlato per
l'acquisto oleale estero e in esame con buon successo
per un via affalato (Giacca)

Chiusela

- Sognano, con Vicentini sono andato a visitare il
luogo Nanni e Diverchij al lago di Porto Pica verso
Via Nomentana -

Ho affaggiato 2 Vermouth tutti e due evidentemente molto
il primo con forte odore e sapore di Muffa - il secondo
(consegnato in cambio del primo) con un sapore aspro e metallico.
Naturalmente Vicentini ha consegnato un bello recipiente; questo

Telefono: 46.624 - 46.625 - 44.055 - Casella Postale 475
Indirizzo telegrafico: VERMOUTH-TORINO



Codici Telegrafici: A. B. C. 5ª Edition - A. B. C. 6ª Edition
Lieber's Code - Bentley's Complete Phrase Code

Fonte: AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, lettera del 26 ottobre 1936.

3.4. La ragnatela internazionale: una presenza commerciale capillare

La strategia internazionale puntò, oltre alla capillare rete di rapporti commerciali con rappresentanti e agenti all'estero, alla creazione di una rete assai estesa di insediamenti Martini & Rossi. Dalle annotazioni riportate nelle intestazioni della corrispondenza commerciale possiamo apprezzare l'estensione e il differente grado di radicamento territoriale.

La presenza a partire dalla seconda metà dell'800 copriva praticamente l'intero globo terrestre, nessuna area significativa, in termini di insediamenti urbani, era esclusa dalla ragnatela tessuta dalla Martini & Rossi.

Tab. 3 – Presenza della Martini & Rossi nei mercati esteri (1849-1899)

<i>Mercato</i>	<i>Anno</i>	<i>Filiali</i>
Francia	1849	Parigi – Nizza
Svizzera	1852	Ginevra
Grecia	1858	
Argentina, America del Sud	1864	Buenos Aires
Irlanda, Egitto Turchia	1865	
Belgio, Stati Uniti	1866	
Uruguay, Argentina	1867	
Inghilterra	1868	Londra
Peru, Cina, Indonesia, Canada	1870	
Spagna	1871	Barcellona
Malta, Germania, Giappone, Martinica, India, Scozia	1871	
Austria, Cile, Filippine	1872	
Ecuador	1873	
Brasile, Algeria	1874	
Cuba, Guatemala	1875	
Romania, Singapore	1876	
Cecoslovacchia, Persia (Iran), Olanda, Svezia	1877	
Messico, Russia, Birmania	1878	
Danimarca	1879	
Venezuela, Tunisia	1880	
Australia, Norvegia	1882	
Mauritius	1883	
Polonia, succursale Buenos Aires	1884	Andrea Barberis (B.A. succursale)
Vietnam, Ungheria, Haiti, Siria	1885	
Nicaragua, succursale di Ginevra	1886	Giovanni Tamagnone (Ginevra – Pessione)
Colombia, Etiopia, Yemen, Madagascar	1887	
Bulgaria, Marocco, Portogallo, Costa Rica	1888	
Seychelles, Panama, Libano	1890	
Tanzania	1891	
Sudafrica, Salvador, Libia	1892	
Finlandia, Mozambico, succursale di Barcellona	1893	
Thailandia	1897	
Honduras	1899	

Fonte: Milena Ortalda, Lorenzo Bini, *La scoperta dell'America*, in "Martini & Rossi. Rivista della Martini & Rossi", Anno XII, n. 2 (1998), pp. 26-29; altre presenze sono tratte dalla corrispondenza commerciale citata nelle note.

Rete affinata nella formalizzazione di avamposti differentemente strutturati. I riferimenti tratti dalla documentazione riportano plurime tipologie: filiali, depositi, agenti, di cui però sfuggono i caratteri distintivi, arricchiti nel tempo da vere e proprie unità produttive. Tra le filiali troviamo elencate Ginevra, Parigi, Nizza, Londra, Magonza, Buenos Aires, Barcellona, Bordeaux, La Havre, Marsiglia Bruxelles, Mosca, New York. Seguite da agenzie con deposito: Shangai, Seul, Yokohama, Manila, Singapore, Batavia, Calcutta, Cairo, Alessandria, Kartum, Tripoli, Bengasi, Derna, Tunisi, Algeri, Orano, Casablanca, Johannesburg, Elisabethville (Katanga), Delagoa Bay, Massaua, Montreal, Messico, Avana, Panama, Lima, Valparaíso, Montevideo, Assuncion, San Paolo (Brasile), Rio de Janeiro, Melbourne.

A riprova della vastità della costruzione valgono le sintesi in termini di riconoscimenti e di provvedimenti adottati in ogni grande area del globo.

Negli USA si contano numerosi premi, come la medaglia d'oro all'Esposizione Internazionale di Philadelphia nel 1876. Si arriva così al 1883 con la registrazione del "trade mark vino vermouth Martini & Rossi" e alla designazione, quale rappresentante esclusivo per gli USA (tranne New Orleans e San Francisco), dell'agente concessionario Taylor.

A Sud del continente la penetrazione Martini seguì le anse del Rio della Plata fornendo i consumatori di Buenos Aires e Montevideo. Pur nelle congiunture altalenanti del periodo si annotano spedizioni annuali, specie nei periodi estivi di almeno 1500 casse di prodotti Martini & Rossi, affidando la loro distribuzione alla rete commerciale di un altro rivenditore di beni alimentari industriali, l'estratto di carne Liebig. Nel 1884 fu inaugurata la succursale di Buenos Aires "fondata da un congiunto di Luigi Rossi, Andrea Barberis" con l'intendimento di evitare i dazi di importazione e contrastare la concorrenza di altri marchi italiani. Nel frattempo il mercato dell'America Latina si ampliò con la nomina di agenti rappresentanti, come Oreste Piletti che dal 1908 controllerà il mercato peruviano e dell'America Centrale.

Cuba divenne un importante caposaldo della strategia internazionale dove ai primi rapporti commerciali del 1875 seguirono affidamenti esclusivi a agenti locali (Brocchi e Avignone), dai quali provenivano profittevoli suggerimenti per produrre liquori "dry" adatti alle richieste locali e in grado di contrastare la concorrenza di altri affermati vermouth francesi⁷⁸.

Nell'Estremo Oriente ad attrarre l'attenzione furono i mercati di Shanghai per la Cina, Yokohama per il Giappone dove si esportava il vermouth,

78. «All'isola di Cuba ... contatti fin dal 1875, è legata la creazione del Martini Dry ... gli esclusivisti Avignone e Brocchi instaurano a partire dal 1881, un privilegiato rapporto di collaborazione con la Marini & Rossi ... ebbene proprio Juan Brocchi in una corrispondenza con l'azienda del 1890 m, la produzione del nuovo vermouth secco da contrapporre al francese Noilly Pratt ... nel 1899 nasce il Martini Dry che verrà poi lanciato durante il capodanno del 1900» (*Mondo Martini. Viaggio nell'unicità di uno stile*, Sorì Edizioni, Savigliano 2005, p. 109; Eliane Richard, *Noilly Prat a Marseille*, La Thune, Marseille 2005).

accompagnato da altri vini, quali lo spumante d'Asti, in collaborazione con il barone Ricasoli.

Il successo riscontrato nei decenni di fine secolo in questi mercati pose un serio interrogativo sulle modalità organizzative adottate. Il riconoscimento di agenti esclusivi nelle singole aree trovava seri ostacoli nella loro attuazione, in quanto si scontrava con la libertà dei commissionari operanti nei porti di imbarco, come Le Havre o Bordeaux, di acquistare e vendere a loro discrezione nei mercati da loro serviti.

In Europa consumatori potenzialmente assai profittevoli erano gli inglesi, ma difficoltà di gusto ne limitavano la penetrazione nella grande isola, come pure nelle colonie della madre patria, mentre fin dagli anni '80 dell'800 ampio apprezzamento si ebbe nei mercati dell'Europa Orientale, a iniziare da Vienna per espandersi a Budapest, Bucarest, Praga, Varsavia, San Pietroburgo e Mosca. A riprova di una sensibile duttilità organizzativa, i primi invii nel 1878 in Russia erano gestiti in collaborazione con un altro marchio italiano dalle medesime origini piemontesi, la Cirio.

Nelle limitrofe aree scandinave, Svezia, Norvegia, Danimarca, si affidarono le vendite dal 1883 all'agente tedesco Secker e il definitivo successo, soprattutto scalzando la concorrenza francese, si avrà con l'aggiunta del Martini Dry. Infine nei Paesi Bassi, per la nota prepensione ai consumi alcolici testimoniata dagli stessi agenti Martini & Rossi, la ragguardevole concorrenza francese e italiana verrà affrontata affidandosi ai «tecnici pessionesi Vastapane e Pietracqua».

Il continente africano, disseminato di snodi commerciali nelle capitali del colonialismo europeo, segnava presenze dal Marocco al Corno d'Africa per giungere in Tanzania, Mozambico e alla ricca Johannesburg.

Questa rapida rassegna disegna una prima mappa della espansione internazionale, raggiunta mediante formulazioni assai duttili nelle modalità organizzative, segnando una ragguardevole pluralità di forme: dai concessionari situati nei porti di partenza, agli agenti esclusivi nelle destinazioni profittevoli, fino alla costituzione di succursali in loco, utili a sedimentare una duttile competenza nel radicare la Martini & Rossi quale rinomato marchio nel mercato degli alcolici. Furono raggiunti risultati quantitativi assai ragguardevoli e ottenuti anche grazie alla condivisione di reti commerciali con altri produttori impegnati nel medesimo sforzo di affermazione del proprio marchio, come i ricordati Ricasoli o Cirio.

3.5. L'insediamento nel mercato spagnolo

Il reticolo di presenze estesosi in tutti i continenti comprendeva, come detto, molteplici soluzioni operative e scaturiva da una flessibile strategia di penetrazione nei diversi mercati, dettata dalle mutevoli condizioni nelle quali la Martini & Rossi agiva.

L'analitica disamina dell'esperienza spagnola illumina in maniera esemplificativa il graduale adattamento ai vincoli locali tradotti in opportunità di crescita.

L'accesso al mercato spagnolo avvenne in forma di scambio tra agenti rappresentanti di un medesimo marchio, Liebig. Nel 1871 J. Pecastaing, operante a Madrid chiese al reciproco italiano, la Martini Sola e C.ia, agente Liebig per il Piemonte, di ricevere casse di vermouth. Si trattava di mero scambio commerciale⁷⁹ tra soggetti plurimandatari, specializzati in marchi destinati a un ampio successo mercantile. Altro aspetto rilevante riguardava l'ampia gamma merceologica trattata dalla Martini che includeva nel suo catalogo alcuni dei prodotti più apprezzati della produzione nazionale, quali il Parmigiano, conserve alimentari, liquori e vini.

Questa prima forma di organizzazione risultò operativa dal 1881 al 1893, mentre dal 1892 la rappresentanza esclusiva con sede a Madrid, venne affidata da Martini & Rossi alla ditta Garcia R. y Hermano. Oltre alla nominata ditta Garcia, a Barcellona erano presenti l'agente J. Rosès Abella, i commissionari B.C. Pasero e P. De Capitani, mentre in Andalusia vi era il rappresentante esclusivo E. Moyano e infine un libero viaggiatore, D. Montel, operante in tutta la Spagna e in Portogallo.

Il sistema commerciale risultava farraginoso e non privo di rischi di competizione tra i vari agenti, tanto da sollecitare un diverso orientamento della casa madre.

L'assenza di un assetto ordinato, distinto nelle competenze e negli ambiti operativi, oltre che alla pratica di ordini direttamente inviati dai clienti alla casa madre, nonché il ricorrere ai propri corrispondenti per l'acquisto di materie prime, spinse a un riordino del sistema organizzativo, tanto più che la Spagna era il viatico per il suo vasto mercato coloniale. Pure il «forte dazio che viene gravato il Vermouth» contribuì alla decisione dei «stabilire in Barcellona una modesta fabbrica succursale per la fabbricazione» del vermouth.

In ordine temporale si trattava della terza filiale, dopo quelle di Buenos Ayres (1884) e Ginevra (1886), tuttavia la scelta mutuata per Barcellona assumeva un significato assai rilevante per le strategie competitive della Martini.

Se la filiale argentina era motivata dalle notevoli distanze, mentre quella ginevrina, all'opposto, ricadeva in una estensione del raggio d'azione commerciale della Martini, la nuova filiale apriva a un ben più ampio e ambizioso mercato di sbocco, con rilevanti conseguenze organizzative tali da avviare una multinazionale dalle modalità organizzative assai originali e riluttante a adottare formalità istituzionali di coordinamento affidate alla gerarchia, cui invece erano preferite soluzioni informali. La nuova "succursale" implicava scelte di rilievo che si rivelarono fondanti per la sedimentazione di soluzioni replicate in altre sedi.

79. AsM&R, COR 4 340, più altri riferimenti nei *Documenti contabili, Libri Mastri*.

A iniziare dalla selezione del personale cui affidare la gestione della “fabbrica”. Il requisito della fiducia era ritenuto imprescindibile e venne risolto con il ricorso ai legami personali e familiari con la comunità torinese d’origine. Le persone, nella semplicità della scelta, aprivano a una originalità poi tradottasi in fattore genetico: il torinese Flaminio Mezzalama, affiancato nelle fasi d’avvio da Enrico Goevan, genero di Alessandro Martini, ne divenivano gli archetipi. Nella lunga missiva d’incarico a Mezzalama si leggono con chiarezza i compiti a esso affidati: «accudire alla fabbricazione del Vermouth», secondo le indicazioni fornite dalla casa madre e gestire l’intero ciclo produttivo servendosi anche di «merci mobili e utensili» forniti direttamente.

Analitica era la prescrizione dei compiti amministrativi, con il «tenere un’esatta registrazione di quanto si fabbricherà come di quanto sortirà», mentre per le vendite la “piazza” di riferimento era Barcellona, collegata al “deposito” di Madrid affidato alla ditta Garcia.

I fattori qualificanti della forma d’impresa stavano nell’autonomia giuridica, rispettosa dei “regolamenti legislativi di quel Paese”, attribuita a Mezzalama, mentre tutta la corrispondenza commerciale e i pagamenti spettavano alla “casa madre”.

Ultima annotazione riguardava la dicitura “Vermouth Martini & Rossi” da appostare sulle confezioni, a sostegno dell’affermazione del proprio distintivo brand che nel maggio del 1893 venne registrato a Madrid.

La “fabbrica” catalana permise di razionalizzare l’organizzazione con una più funzionale distinzione dei compiti tra le differenti unità operative in quanto Barcellona divenne il centro produttivo e distributivo per il mercato spagnolo e le rispettive colonie, collegata al deposito di Madrid per il mercato della capitale e referente per tutti gli agenti distribuiti nella penisola iberica, ai quali peraltro fu ridotta la provvigione in ragione della più incisiva presenza nel territorio.

A Barcellona fu pure attribuito il compito di gestire la rete coloniale facente capo alla Spagna. A partire dalle Filippine dove i primi contatti risalivano al 1872 e si stabilizzarono nell’anno seguente con la nomina di un proprio rappresentante, C. Lutz di Manila. Tuttavia nella medesima area si assistette a una duplice concorrenza, l’una da parte degli agenti operanti a Hong Kong e Singapore, l’altra da parte del vermouth francese della Noilly Prat.

A Cuba il primo ordine risaliva al 1875 e fu effettuato da L. C. Bottino che rivestiva la carica di console italiano nonché esercente di una farmacia e in seguito sostituito dall’agente Juan Brocchi, che provvide a depositare il marchio nel 1892. Proprio a Cuba il desiderio di differenziarsi rispetto alla Noilly Prat sollecitò la casa madre a sperimentare la nuova formulazione del Martini Dry, oltre che a rilevare quanto fossero farraginose le modalità commerciali provenienti da Genova o da altri porti europei, nonché dei ricorrenti inasprimenti daziari. Anche in Marocco e nelle isole Canarie si riscontrano le medesime sovrapposizioni tra più operatori che richiese una semplificazione

delle relazioni per meglio sfruttare i diversi porti al fine di ottenere elusioni daziarie.

Inoltre la rete spagnola riusciva a intercettare anche contraffazioni. L'agente di Cuba, H. Avignone, informava la sede centrale come alcuni clienti provvedessero, via Porto Rico, a importare vermouth in barili per imbottigliarlo con etichette false. Contraffazioni che con le vicende belliche ispanico americane causarono ingenti danni economici, tanto che nel 1899 fu paventata la chiusura della "succursale di Barcellona". Superate le incertezze con il nuovo secolo fu deciso di rafforzare la filiale catalana con l'affiancamento a Mezzalama di Antonio Fabregat. Il consolidamento dell'organizzazione produttiva e commerciale trovava riconoscimenti pubblici, quali la nomina reale nel 1907 del «comm. Mezzalama ... a delegato ufficiale alla futura Mostra internazionale di Budapest». Era questo l'esito positivo di una crescita registrata negli anni che nel 1910, anno della scomparsa di Mezzalama, registrava vendite della filiale per 4000 ettolitri e occupava sette addetti.

Il passaggio a una più formale e radicata organizzazione rispetto alla rete di agenti indipendenti, trovò ulteriore rafforzamento con l'apertura nel 1912 a Bilbao di un deposito, motivata dalla necessità di ottemperare alle norme che favorivano i produttori locali. Diveniva questo l'obiettivo sistematicamente perseguito da Fabregat, impegnato pure nell'estensione della rete commerciale nella Galizia e nelle Asturie.

L'obiettivo di consolidare la presenza nei mercati spagnoli richiese pure una comunicazione pubblicitaria in grado di distinguere il prodotto Martini, qualificandolo come prodotto di qualità, evitando così di essere confuso con indistinti alcolici per i quali valeva la mera concorrenza sul prezzo.

Si poteva quindi intravedere nella combinazione degli elementi una coerente strategia di affinamento della capacità produttive, a supporto di una rete di vendita in espansione e di una pubblicità tesa a affermare l'unicità del prodotto Martini & Rossi. L'esito di questa combinazione portò alla configurazione di una razionale organizzazione in Spagna, tanto che nel 1918 vedeva Fabregat direttore di un complesso fondato sulla filiale di Barcellona (20 addetti), due depositi (Barcellona e Bilbao), 24 rappresentanti e due viaggiatori. La fine della guerra europea corrispose alla costruzione di un nuovo stabilimento a Barcellona, l'apertura di una filiale con imbottigliamento e deposito a Madrid e un nuovo deposito a Gijon nelle Asturie.

Esito finale fu la veste giuridica di Società Anonima denominata Vermouth Martini & Rossi S.A.⁸⁰, assunta il 3 dicembre 1920 con un capitale 400.000 pesetas.

80. Capitale aumentato a due milioni l'anno successivo e a tre milioni nel 1922. Le notizie sulla presenza in Spagna sono tratte, se non indicato diversamente, da *Historia de la Sociedad Anonima Española Martini & Rossi en su Quinquagesimo Anniversario. Barcellona 22 luglio 1943*, a cura della Martini & Rossi S.A. España, 1943.

Il nuovo stabilimento entrato in piena funzione nel 1923 era dotato di una capacità produttiva di 4 milioni di litri di vermouth l'anno, inoltre comprendeva pure un impianto separato dedicato alla produzione di liquori. La distribuzione avveniva principalmente tramite vagoni dalla capienza di 15.000 litri destinati a lunghe distanze, mentre per le aree limitrofe la ditta si serviva di mezzi su gomma. Oltre alle bottiglie da un litro, venivano spediti fusti, barili e si sperimentarono le mignonnette che ottennero un discreto successo dal 1929.

Negli anni '20 continuò l'espansione delle vendite sostenute da progressivi ampliamenti produttivi, con due nuovi impianti attive nel 1925 a Madrid e Bilbao.

In contemporanea agli investimenti produttivi progredì e fu affinata la comunicazione pubblicitaria. A Madrid periodicamente nella seconda metà degli anni '20 si tenne il "Gran Concurso de Bebedores", pratica concorsuale estesa anche ai principali intermediari nella miscita del vermouth, i barman, a cui venne dedicato dal 1933 il Concurso International de Cocktails. Mentre ai consumatori erano riservati premi agli acquisti, dal 1929, con l'inserimento di premi sotto i tappi delle *bottellinas* da 10 cl. L'insieme delle iniziative mirava a una chiara riconoscibilità del marchio Martini, differenziandolo dalle altre bevande alcoliche presenti sul mercato. L'intento di «imprimere al marchio un'aria di gioventù e di ottimismo», quale antidoto negli anni della depressione di fine decennio, trovava attuazione nella sperimentazione di nuovi prodotti destinati, sia per quantità che per qualità, a soddisfare la domanda di consumatori impoveriti. La vendita di *bottellinas*, ossia confezioni da 10 cl, ottennero un ragguardevole successo di vendite, fino a 8 milioni di pezzi annui, ulteriormente incrementato con le *Rossitas* destinate al mercato madrileno, 4 milioni di confezioni annue.

Le forme e i luoghi della comunicazione si ampliarono fino a distinguere la Martini per la capillare presenza: radio, stampa periodica, cinema, dischi musicali divennero i veicoli preferiti per l'affermazione del brand, rafforzando la visibilità, nonché la notorietà, con insegne luminose nei luoghi di maggiore frequentazione (arene, velodromi, stadi), come pure sui mezzi mobili, metro e tram, fino al ricorso all'aviazione. Oltre ai luoghi anche le manifestazioni di carattere sportivo e ludico vedevano campeggiare il marchio Martini, dal nuoto, al calcio, al ciclismo alle competizioni motoristiche. Lo sport quale evento attrattivo portò alla pratica diretta con la promozione di squadre formate dai dipendenti, l'organizzazione di tornei e l'istituzione di un circolo dedicato al tennis.

Uno specifico inciso merita la tipologia dei prodotti. Il classico vermouth dal gusto dolce, perno dell'intera offerta Martini, trovò completamento con la versione dry, apprezzata componente per la preparazione di cocktail, a cui si aggiungevano in una sorta di ventaglio di bevande alcoliche, come l'Ape-

ritivo Rossi, tra cui spiccavano anche ricette locali, quali il Gin destinato al mercato spagnolo, tanto che con l'avvento del regime franchista la denominazione divenne "Ginebra Insuperable Nacional", per preservare la purezza della lingua.

L'elaborata e composita gestione affinata nel decennio portò all'apertura nel 1932 a Lisbona di una filiale produttiva e commerciale per il mercato portoghese sostenuta da una robusta campagna pubblicitaria⁸¹.

Gli avvenimenti interni, la guerra civile con l'instaurazione del regime franchista, e quelli esterni sfociati nella seconda guerra mondiale segnarono il quarto decennio. Nel complesso la Martini adottò scelte coerenti con gli avvenimenti e miranti a consolidare la presenza nel mercato spagnolo così da giungere nel 1940 a una denominazione "Martini & Rossi", senza più l'aggiunta di vermouth, analogo a quella delle altre filiali societarie. Punto terminale della presenza spagnola può essere indicato nella struttura organizzativa operante a metà anni '40, dove le scelte strategiche compiute nei decenni precedenti e tradotte in politiche commerciali e produttive aderenti ai mercati e agli avvenimenti contingenti portarono a una struttura organizzativa assai composita, con la presidenza affidata a Metello Rossi di Montelera, quale riconoscimento del forte legame con la sede madre, la direzione gestionale affidata a Antonio Fabregat Cabré, con sede societaria a Barcellona, completata da tre succursali (Madrid, Bilbao, Gijon) quattro stabilimenti (Barcellona, Madrid, Bilbao, Lisbona) e 50 depositi. La rete commerciale contava ben 150 rappresentanti, mentre per gli occupati si contavano 202 tra impiegati e operai. L'aderenza al mercato merita un accenno per la capacità mostrata negli anni della guerra civile, nei quali alla scarsità della materia prima, come lo zucchero, e alla caduta della domanda, la Martini rispose con l'offerta di prodotti adatti all'asprezza del tempo, come il Cognac, oppure dei vini a alta gradazione alcolica, soluzioni che permisero la sopravvivenza produttiva degli impianti di Barcellona.

L'ascesa delle vendite nel periodo considerato, offre una sintesi grafica assai eloquente dei risultati ottenuti, nonché della graduale affermazione dell'insediamento catalano della Martini.

I primi decenni servirono a maturare la conoscenza del mercato e a insediare gli avamposti della distribuzione dei prodotti importati e in seguito direttamente confezionati in loco. In parallelo alla razionalizzazione dell'organizzazione si assiste negli anni '20 all'affermazione della Martini, mentre gli anni successivi crisi economiche e guerre sottoposero la società a turbolenti congiunture, senza però indebolirne eccessivamente la capacità di reazione.

81. La sede di Lisbona subì nei primi anni diversi spostamenti prima di trovare una sede definitiva nei locali della ditta Joao Pereira Junior.

Graf. 1 – Produzione di vermouth Martini & Rossi in Spagna (1893-1942)



Fonte: AsM&R, Estadística de venta vermut normal.

4. Osservazioni conclusive

I casi analizzati della Campari e della Martini permettono di formulare alcune esemplificative osservazioni. In via preliminare entrambe le imprese rivelano notevoli analogie con altri marchi di successo italiano, specialmente nell'ampio settore alimentare⁸², come Buitoni, Perugina che se accuratamente analizzati porterebbero a una migliore comprensione delle interazioni tra produttori e consumatori nella costruzione della singoli prodotti, nonché a una più approfondita valorizzazione dell'espansione all'estero delle imprese nazionali.

Nello specifico possiamo soffermarci su alcuni aspetti ritenuti di maggiore rilievo. Entrambi, Campari e Martini, attuano una simile strategia, pur con tempi, modi ed estensione differenti. L'internazionalizzazione origina dal proficuo allargamento dei mercati con la vendita di prodotti perfezionati in ambito locale e adattati alle più ampie platee di consumatori esteri. Essa si fonda sull'attenta comprensione dei consumi locali in un processo biunivoco, dove talune realizzazioni vengono sperimentate in loco per di-

82. Per una breve sintesi: Nancy F. Koehn, *Brand new. How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001, p. 320.

venire prodotti distintivi dell'intero brand, perfezionamento accompagnato dall'opportunità di espandersi in ambiti più ampi rispetto alla ancora troppo limitata domanda interna. Scelta facilitata dalla vicinanza ai mercati europei e dall'esistenza di una rete d'infrastrutture viarie (dalle linee ferroviarie alle rotte marine) di profittevole accesso dato l'alto valore dei prodotti esportati.

L'espansione richiese un crescendo di soluzioni organizzative: il primo stadio è caratterizzato dalla libera intraprendenza degli agenti operanti nelle aree urbane, per lo più significativamente popolate da comunità italiane (New York, Buenos Aires), oppure grandi empori commerciali (Hong Kong). Agenti sovente rappresentanti di molteplici marchi alimentari svolsero la funzione di testare le potenzialità dei prodotti, per essere sostituiti da operatori in esclusiva al fine di assicurare la notorietà dei singoli marchi ottenuta grazie alla intraprendente azione legale e commerciale di affermazione del proprio marchio⁸³.

L'emergere di barriere doganali spinse, specie nel primo dopoguerra, a perfezionare le presenze estere rendendole stabili, non soggette a politiche discriminatorie verso i prodotti importati.

Le barriere doganali e l'inasprirsi di deleteri nazionalismi, indussero le case madri, o per meglio dire le famiglie proprietarie, alla costituzione di entità giuridiche cui affidare la gestione del marchio nei distinti territori. Radicata l'impresa nei singoli mercati, si procedette alla fondazione di società anonime caratterizzate dall'essere, nella loro natura giuridica, completamente autonome rispetto alle case madri. Si vennero così a formare dei gruppi d'impresе formalmente separate ma coordinate da articolate proprietà, nelle quali le famiglie fondatrici svolgevano un ruolo di indiscussa leadership, senza però escludere la partecipazione di soggetti terzi che, specie nel caso della Martini, configuravano una vera e propria comunità identitaria le cui radici affondavano nel territorio originario della stessa, mentre Davide Campari appoggiandosi a fiduciari locali, incorporava l'intero governo del gruppo.

L'informalità delle relazioni garantiva una proficua fluidità caratterizzante fin dalla genesi le strutture organizzative. All'esordio delle esportazioni, affidato sovente a operatori specializzati, seguiva l'insediamento di unità elementari destinate al deposito dei prodotti importati dalla casa madre. L'incremento delle vendite accompagnato da coerenti campagne pubblicitarie determinava la necessità di qualificare la presenza sul territorio. I depositi mutarono in vere e proprie filiali, responsabili della gestione della rete di vendita operante in ampi territori. La solidità del marchio e livelli adeguati di vendita, nonché l'eludere la provenienza estera, suggerirono la costruzione di impianti produttivi, con responsabili debitamente istruiti dalle rispettive case madri. Tutto ciò prefigurava l'esistenza di filiere produttive e distributive as-

83. Thomas Mollanger, *The effects of producers' trademark strategies on the structure of the cognac brandy supply chain during the second half of the 19th century. The reconfiguration of commercial trust by the use of brands*, in «Business history», 60, 8, 2018.

sai articolate, tanto da richiedere puntuali controlli sul loro funzionamento affidato a esperti fiduciari con il duplice compito di verificare il loro operato e di raccogliere informazioni utili a elaborare le scelte aziendali.

Speciale attenzione richiese l'affermazione del marchio tanto che la comunicazione divenne l'architrave dell'intera strategia⁸⁴. Il brand, giuridicamente protetto, perseguiva un duplice obiettivo: distinguersi dai concorrenti, nonché imporre una propria chiara identità, non più solo, o prevalentemente, collegata al paese d'origine. Il marchio servì a creare il legame diretto con il consumatore finale, sottraendo potere negoziale agli intermediari, quali ristoranti, locali pubblici, dettaglianti. La sua piena riconoscibilità riduceva i pericoli della concorrenza, facilitando la denuncia delle contraffazioni. L'esito di tale politica permise di evitare il mero confronto competitivo sul prezzo, arricchendo il prodotto di specifiche, e proficue, componenti "emozionali".

In definitiva il combinato disposto tra la comunicazione aziendale finalizzata alla riconoscibilità del marchio e una struttura organizzativa fluida fondata su di una pluralità di soluzioni, permise la costruzione di gruppi d'impresa, fortemente influenzati e guidati da una proprietà accentrata e sorretta, come meglio evidenziato nella Martini & Rossi, da una coesa comunità d'impresa.

I gruppi erano governati dai legami personali affidati nella loro gestione a persone di fiducia della proprietà accentrata nella famiglia fondatrice, che nell'un caso, la Campari, era affidata all'artefice del successo Davide, e nell'altro caso studiato alla famiglia Rossi, che deteneva il controllo dell'intero gruppo.

Proprio questo governo poggiate sull'informalità delle relazioni, se non in capo a entità personali, rende sfuggibile la puntuale conoscenza delle multinazionali italiane formatesi nel periodo considerato, tanto da sottovalutarne l'entità e il ruolo da esse svolte nella proiezione internazionale dell'economia nazionale, che lungi dall'essere significativa solo agli esordi ha invece caratterizzato l'intera parabola evolutiva dell'impresa italiana.

84. Su questi aspetti si rimanda a: George S. Low, Roland A. Fullerton, *Brands, Brand management, and the Brand Manager System: A Critical – Historical Evaluation*, in «Journal of Marketing Research», 1994 (May), pp. 173-190.

Geostoria del territorio

Ultimi volumi pubblicati:

FILIBERTO AGOSTINI, LEONARDO RAITO (a cura di), *Polesine e acque nell'età moderna e contemporanea* (disponibile anche in e-book).

SILVIA A. CONCA MESSINA, VALERIO VARINI (a cura di), *Il welfare in Italia tra pubblico e privato*. Un percorso di lungo periodo (disponibile anche in e-book).

FILIBERTO AGOSTINI (a cura di), *Tra le acque del Vicentino*. Dal Medioevo all'età contemporanea (disponibile anche in e-book).

FIAMMETTA BALESTRACCI, PIETRO CAUSARANO (a cura di), *Al confine delle Alpi*. Culture, valori sociali e orizzonti nazionali fra mondo tedesco e italiano (secoli XIX-XX).

GIULIO MELLINATO, *L'Adriatico conteso*. Commerci, politica e affari tra Italia e Austria-Ungheria (1882-1914) (disponibile anche in e-book).

ILARIA SUFFIA, *Oltre la grande dimensione*. Le "altre" imprese di Sesto San Giovanni nel XX secolo (disponibile anche in e-book).

DINO GAVINELLI, FLAVIO LUCCHESI (a cura di), *Italy and China*. An Envolving Geographical Perspective (disponibile anche in e-book).

ANDREA LEONARDI (a cura di), *Energia e territori di montagna*. La produzione idroelettrica e il ruolo dei Consorzi dei BIM. Problemi e prospettive (disponibile anche in e-book).

SIMONA BOSCANI LEONI, PAOLO OSTINELLI (a cura di), *La Chiesa dal "basso"*. Organizzazioni, interazioni e pratiche nel contesto parrocchiale alpino alla fine del medioevo.

VALERIO VARINI, *Impresa, enti locali, welfare company in Lombardia*. Intervento municipale e iniziativa privata tra XIX e XX secolo (disponibile anche in e-book).

MAURIZIO ROMANO, *Alle origini dell'industria lombarda*. Manifatture, tecnologie e cultura economica nell'età della Restaurazione (disponibile anche in e-book).

ANTONIO LAZZARINI, *Il Veneto delle periferie*. Secoli XVIII e XIX.

ANDREA LEONARDI, *Il Credito cooperativo in una realtà marginale*. L'esperienza della Vallarsa (disponibile anche in e-book).

NELLY VALSANGIACOMO, LUIGI LORENZETTI (a cura di), *Donne e lavoro*. Prospettive per una storia delle montagne europee XVIII-XX secc. (disponibile anche in e-book).

PAOLO TEDESCHI, LUIGI TREZZI, *L'opera condivisa*. La città delle fabbriche. Sesto San Giovanni (1903-1952). La Società.

VALERIO VARINI, *L'opera condivisa*. La città delle fabbriche. Sesto S. Giovanni 1903-1952. L'industria.

ANDREA LOCATELLI (a cura di), *Regole sociali e economia alpina*. La "Cassetta dei morti" a Campodolcino tra età moderna e contemporanea.

ODDONE LONGO, FRANCO VIOLA (a cura di), *La montagna veneta*. Fra rilancio territoriale e nuova identità economica.

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
territorio

Informatica, ingegneria

Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835132905

Questo 
LIBRO

 ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:
www.francoangeli.it/latuaopinione.asp



VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835132905

I saggi raccolti nel volume costituiscono i risultati di una serie coordinata di ricerche intraprese congiuntamente dagli autori anni fa, all'interno di un percorso non ancora concluso. Una parte del gruppo di ricerca ha partecipato ad un momento di verifica e confronto che ha avuto luogo presso l'Università di Milano-Bicocca nel febbraio 2020. L'intento comune era verificare fino a che punto, nei casi studiati, le modalità di sviluppo sui mercati internazionali adottate dalle imprese hanno seguito strade e modelli convergenti, paralleli o divergenti, nelle diverse combinazioni istituzionali tra integrazioni gerarchiche, relazioni informali e reti. Il confronto tra casi studio ha permesso di cogliere e analizzare in quale maniera l'espansione verso l'esterno si sia riflessa sull'organizzazione interna delle imprese. Infine, un'attenzione particolare è stata rivolta ai legami tra lo sviluppo delle imprese studiate e l'evoluzione dei consumi interni in Italia, con particolare riguardo al periodo del boom economico e della transizione verso la società del benessere. Il quadro che ne emerge rivela uno stile imprenditoriale peculiare, non del tutto assimilabile ai modelli d'Oltralpe, all'interno di una storia del *Made in Italy* più attenta alle risorse, ai vincoli e alle vulnerabilità di contesto.

Scritti di: C. Besana, D. Dell'Osa, R. d'Errico, A.M. Locatelli, S. Magagnoli, G. Mellinato, L. Prosperi, E. Ritrovato, I. Suffia, V. Varini.

Giulio Mellinato insegna Storia economica e Storia della globalizzazione presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Si è occupato di storia dei commerci e dei trasporti marittimi. Tra i suoi ultimi lavori, il volume *Adriatico conteso. Commerci, politica e affari tra Italia e Austria-Ungheria (1882-1914)*, FrancoAngeli, 2018.

Laura Prosperi insegna Storia moderna e coordina il Master *Cibo & Società* presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca. Al centro dei suoi interessi di ricerca più recenti sono la filiera del pane in età pre-industriale e l'illegalità nell'agro-alimentare del mondo contemporaneo. Ha pubblicato le monografie *Il miele nell'Occidente medievale*, Accademia dei Georgofili-Le lettere, 2010 e *Nascere sotto il cavolo: dietetica e procreazione in antico regime*, FrancoAngeli, 2015.

Valerio Varini insegna Storia dell'impresa e Storia economica all'Università degli Studi di Milano-Bicocca. È autore di numerosi studi sull'industria e sull'impresa italiana, con particolare riferimento all'area della Lombardia, nonché di contributi sul welfare aziendale dal XIX al XX secolo e sull'affermazione di alcuni famosi brand del *Made in Italy*. Tra le più recenti pubblicazioni: *Il welfare aziendale in Italia tra pubblico e privato. Un percorso di lungo periodo* (curato con S.A. Conca Messina), FrancoAngeli, 2020.