

a cura di **Claudio Cherubini**

IL PASTIFICIO BUITONI

Sviluppo e declino di un'industria italiana (1827-2017)

prefazione di Ivo Biagiotti

contributi di

Claudio Cherubini, Francesco Chiapparino, Renato Covino, Giorgio Sacchetti



Atti del ciclo di conferenze tenute a margine della mostra
1827-2017 190° Anniversario Buitoni, Sansepolcro, ottobre 2017

Hanno contribuito alla realizzazione del volume:



Società Storica Aretina



Centro Studi "Mario Pancrazi" Sansepolcro



Banca di Anghiari e Stia Credito Cooperativo



Foto Gori Video Sansepolcro

Libero Alberti, Luca Berti, Andrea Czortek, Ivano Del Furia, Mirco Draghi,
Michele Foni, Maddalena Galeotti, Michele Gambuli, Barbara Gori, Gian Piero
Gori, Giuliana Maggini, Fabrizio Marcelli, Matteo Martelli, Giuseppe Mazzini,
Claudio Santori, Alvaro Tacchini, Valerio Tarducci, Donatella Zanchi.

© 2021 Nova Delphi Libri S.r.l., Roma

Testo sottoposto a valutazione: *Peer Review*

Sito internet: www.novadelphi.it
www.novadelphi.blogspot.com

ISBN: 979-12-80097-15-6

In copertina:

Lo stabilimento Buitoni di Sansepolcro negli anni cinquanta

Realizzazione grafica: Nova Delphi Academia

Il pastificio Buitoni

Sviluppo e declino di un'industria italiana (1827-2017)

niuga con funzioni altrettanto universalmente diffuse come quelle economico-imprenditoriali. Più univoci e definiti questi esiti diventano se si limita il campo d'osservazione al peso della continuità intergenerazionale nella gestione delle grandi (o medio-grandi) imprese manifatturiere in economie in via di industrializzazione come quella italiana tra Otto e Novecento.⁴ In questa prospettiva, non di rado, la proprietà familiare assume connotati negativi, in considerazione delle discontinuità cui questa può andare incontro nei passaggi intergenerazionali o dei freni che il mantenimento del controllo può porre al finanziamento e alla crescita dell'impresa. Alfred Chandler, per citare un classico di questo settore di studi, individua ad esempio nel carattere «personale» dell'impresa inglese uno dei fattori di arretramento dell'industria britannica a cavallo tra XIX e XX secolo rispetto all'affermazione del capitalismo manageriale americano o di quello tedesco, in cui un peso particolare assume il controllo bancario.⁵ Nondimeno, le dinastie imprenditoriali, non solo hanno avuto un ruolo importante e caratterizzante nell'evoluzione delle moderne economie manifatturiere,⁶ ma hanno probabilmente anche apportato alla crescita industriale fattori e stimoli di cui difettano al contrario sia l'azione anonima del mercato che quella impersonale di apparati gestionali e istituzioni creditizie, svolgendo così un ruolo positivo nello sviluppo economico moderno. L'orizzonte intergenerazionale tipico della proprietà familiare, ad esempio, non sempre viene assunto e condiviso dai puri meccanismi di mercato; mentre per altro verso, la continuità dell'investimento industriale garantita dall'identificazione della famiglia con l'impresa nelle fasi di crisi può superare di gran lunga quella basata sulle semplici aspettative razionali di istituzioni finanziarie e organizzazioni manageriali. Per quanto notevole, un singolo caso come quello qui in esame non può ovviamente essere dirimente per queste considerazioni o costituire la base di generalizzazioni. Indagare i rapporti tra le vicende dei

4 Franco Amatori, Francesco Brioschi, *Le grandi imprese private: famiglie e coalizioni*, in Fabrizio Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma 1997, pp. 118-153; Leonardo Bargigli, Michelangelo Vasta, *Proprietà e controllo nel capitalismo italiano (1911-1972)*, in Renato Giannetti, Michelangelo Vasta (a cura di), *L'impresa italiana nel Novecento*, il Mulino, Bologna 2003, pp. 187-248.

5 Alfred D. Chandler Jr., *Dimensione e diversificazione. Le dinamiche del capitalismo industriale*, il Mulino, Bologna 1994, parte III.

6 Si veda ad esempio, David S. Landes, *French Entrepreneurship and Industrial Growth in the Nineteenth Century*, "The Journal of Economic History", n. 9.1, 1949, pp. 45-61; Id., *Dinastie. Fortune e sfortune delle grandi aziende familiari*, Garzanti, Milano 2007, pp. 345-364; Harold James, *Capitalismo familiare. Falck, Haniel, Wenzel e il modello d'impresa nell'Europa continentale*, Brioschi, Milano 2007, pp. 21-62.

Buitoni e quelle delle aziende che a loro hanno fatto capo può nondimeno essere utile, oltre che a spiegare l'evoluzione di una storia aziendale di per sé rilevante sia sul piano locale che su quello nazionale, per individuare alcuni nodi e alcune dinamiche tipiche della relazione tra famiglia e impresa da verificare poi con una casistica più ampia. Il testo che segue affronterà questa tematica analizzando le dinamiche interne alle varie generazioni e i passaggi dall'una all'altra, concentrandosi, in particolare, dapprima sulla vicenda dei figli del fondatore, poi sul delicato equilibrio interno alla terza generazione, sulla transizione alla quarta, con l'affermazione del ramo cadetto umbro della famiglia, e infine sul successivo passaggio generazionale conclusosi con la cessione del gruppo nel 1985.

I figli di Giovanni Battista e il pastificio di Città di Castello

Del primo passaggio intergenerazionale delle attività dei Buitoni, attorno alla metà dell'Ottocento, non si sa molto, se non che avviene in un contesto ancora strettamente preindustriale. Dopo la fondazione nel 1828, Giovanni Battista si dedica negli anni trenta al consolidamento della sua bottega di pastaio, ricorrendo a un artigiano genovese attivo nella zona dell'Aretino, Giovanni Parma, e intessendo strette relazioni col pastificio Betti di Firenze, da cui rileva il laboratorio e presso cui svolge l'apprendistato il primogenito Giovanni. Col probabile concorso di quest'ultimo, nel 1840 Agostino Betti aprirà una nuova bottega di pasta oltre il confine dello Stato Pontificio, a Città di Castello. L'anno successivo Giovanni Battista scompare e la sua attività passa inizialmente sotto la gestione della moglie, Giulia Boninsegni, coadiuvata dai figli, che progressivamente la sostituiranno. Nel 1854 costoro prendono in affitto anche la bottega tifernate dal figlio di Betti e, dopo che questi l'ha ceduta all'ospedale della cittadina altotiberina, ne acquisiranno nel 1856 o 1857 la proprietà.⁷ Al laboratorio sarà destinato il terzogenito, Giuseppe, all'epoca dell'acquisizione appena diciottenne, che ne lascerà poi la titolarità al figlio Antonio. Benché si ignorino i dettagli della vicenda, ciò che ne risulta sembra la semplice separazione, per gemmazione della bottega umbra, delle due attività, tra cui pure devono rimanere rapporti di cooperazione e relazioni commerciali. Un simile esito va inquadrato, e appare ben comprensibile, alla luce della natura ancora strettamente artigianale delle produzioni esercitate dai

7 Per queste vicende, si rinvia a Francesco Chiapparino, *Famiglia e impresa: il pastificio Buitoni di Sansepolcro tra Ottocento e primo Novecento*, "Proposte e ricerche", n. 44, 2000, pp. 111-129.

Buitoni, le cui immobilizzazioni sono ancora estremamente limitate e consistono principalmente in capitale umano – dall'assunzione di tecnici specializzati alla formazione attraverso l'apprendistato. Gli stessi laboratori ove operano i vari rami della famiglia vengono acquistati solo dopo aver accumulato progressivamente le risorse in vari anni di affitto. Del resto, anche le memorie familiari riportano come la "nonna Giulia" non concepisse la prosecuzione dell'attività del marito come un investimento di risorse (che non aveva), ma semplicemente come un modo per assicurare lavoro ai figli.

Differente sarà la situazione in cui si troverà la generazione successiva, alla fine del secolo, dopo che tra i tardi anni sessanta e la metà degli ottanta, l'impresa dei Buitoni ha conosciuto una notevole espansione e acquisito un assetto propriamente industriale. I cospicui investimenti in capitale fisso realizzati richiederanno allora di mantenere accorpato il patrimonio familiare, ingenerando delicate questioni nel rapporto tra i figli (maschi) di Giovanni, tanto per quanto riguarda la proprietà che, soprattutto, la gestione delle aziende di famiglia.

Gli equilibri interni alla seconda generazione e il problema della successione

Sotto la guida di Giovanni, infatti, i Buitoni di Sansepolcro realizzano dopo l'Unità una cospicua serie di investimenti che porterà la loro azienda a partecipare al processo di crescita verificatosi in Italia già negli anni settanta e, soprattutto, alla prima "ondata" di industrializzazione che il paese conosce nei successivi ottanta. A partire dal "negozio di piazza" e dal trasferimento degli impianti produttivi negli impianti seminterrati di via Fiorenzuola, il pastificio toscano crescerà rapidamente, nell'arco di una ventina d'anni, fino a diventare nell'ultimo quindicennio del secolo una delle prime imprese industriali del settore pastario, con un moderno mulino a cilindri, una cartiera per la produzione delle confezioni e prodotti di marca – a cominciare dalla pastina glutinata, premiata all'Esposizione di Parigi del 1886 – diffusi sul mercato nazionale e oltre. La costruzione del nuovo pastificio presso il mulino di San Leo suggella nel 1892 questa stagione di crescita, che fa della Buitoni una delle medie aziende di spicco del comparto alimentare italiano. Sul piano dei rapporti familiari, d'altra parte, la fase espansiva non sembra portare con sé particolari complicazioni nelle relazioni tra i cinque figli di Giovanni Battista. La *leadership* del primogenito Giovanni non viene messa in discussione dal fratello Marco, che lo aiuta probabilmente nella

gestione del negozio di piazza, né dal minore, Luigi, che collabora con lui fino alla scomparsa relativamente precoce a poco più di cinquant'anni, nel 1887, nel pieno cioè dello sviluppo dell'impresa. Gli altri due membri della seconda generazione sono poi Giuseppe, che come si è detto si dedica alla bottega tifernate, e Nazzareno, affetto da infermità mentale e liquidato dal punto di vista finanziario già nel 1871. Rimasto indiviso alla morte della madre Giulia, sei anni più tardi, il patrimonio di famiglia si arricchisce poi, oltre che delle attività industriali, dei cospicui acquisti di terre in occasione della liquidazione dell'asse ecclesiastico negli anni ottanta, con cui Giovanni diversifica parte dei rilevanti (e rischiosi) valori mobiliari accumulati.

Un elemento chiave di tutta questa situazione è rappresentato dalla discendenza: Giovanni è infatti l'unico dei fratelli ad avere figli, frutto del matrimonio del 1850 con Teresa Polcri, da cui nascono ben dodici bambini. Di essi, tre muoiono in tenera età, quattro sono femmine e cinque sono i maschi, che possono aspirare alla successione diretta delle attività di famiglia. Tutto ciò porterà nel 1886, poco prima della morte del fratello minore di Giovanni, a dare maggior formalizzazione ai rapporti di proprietà dell'azienda. Pur mantenendo la denominazione assunta nel 1879, dopo la scomparsa della madre Giulia, di Gio. & Flli Buitoni, la ditta viene allora trasformata da individuale in una Società in nome collettivo (Snc) con 200.000 lire di capitale e perciò di fatto separata dai patrimoni privati dei vari fratelli. In occasione di un tale passaggio, inoltre, costoro stabiliscono una sorta di criterio per regolare la successione nella gestione dell'impresa di famiglia. Secondo questo accordo, la vecchia generazione mantiene indivisa la proprietà della ditta e i membri della nuova vi sono associati, partecipando degli utili, nella misura in cui si impegnano nelle attività aziendali, seguono le indicazioni di zii e genitori, e mostrano "sul campo" le proprie attitudini imprenditoriali.⁸ Oltre a fissare le modalità di trasmissione della proprietà, un simile patto regola anche, evidentemente, gli equilibri interni delle nuove generazioni, la configurazione delle responsabilità al loro interno e il loro accesso alla *leadership*. Subordinando l'assunzione di posizioni gestionali alla prova che ciascuno dà di sé negli affari aziendali, sotto la sorveglianza e a giudizio degli esponenti della generazione precedente, un simile meccanismo rimuove, o riduce significativamente, le gerarchie semplicemente basate sull'età e la primogenitura. In ciò, esso è in primo luogo coerente con la prassi comune delle famiglie

⁸ Giampaolo Gallo, *Dagli esordi alla seconda guerra mondiale*, in Id. (a cura di), *"Sulla bocca di tutti". Buitoni e Perugia, una storia in breve*, Electa Editori Umbri, Perugia 1990, pp. 9-32 (in part. p. 19).

non nobili – o almeno non vincolate rigidamente al maggiorascato – toscane tradizionali, borghesi ma anche popolari e contadine, per cui «ereditare non è succedere»:

Come in molte storie che ci hanno raccontato con il loro lavoro sul campo gli antropologi più avveduti – è il commento di Giulio Sapelli –, il primogenito eredita sì la sua parte di proprietà secondo i principi distributivi *post mortem* vigenti, ma non per questo succede meccanicamente al padre, al capo dell'azienda familiare contadina nella gestione della medesima. La scelta successoria non era ascritta, non era geneticamente normata, ma affidata alla scelta funzionale alla continuazione, più che del patrimonio, dell'accumulazione realizzata attraverso le proprietà familiari. In termini funzionalistici si potrebbe parlare di un meccanismo selettivo a temperare i guasti possibili – sul piano della razionalità rispetto allo scopo – insiti in una successione scandita soltanto da una catena biologica. [...] La scelta del successore, insomma, avviene "sul campo" e per il contributo che questi può portare – quale che sia la sua posizione nella catena della patrilinearità ascrittrice – alla continuità dell'organizzazione.⁹

È significativo che queste considerazioni, relative al passaggio tra la terza e la quarta generazione negli anni dieci e venti del Novecento e in particolare alla *leadership* assunta da Giovanni Buitoni jr. in quella fase, siano riferibili anche alla transizione intergenerazionale precedente, quella a cavallo tra XIX e XX secolo. Soprattutto, è rilevante che il meccanismo a cui esse alludono sia stato messo a punto in modo consapevole ed esplicito da Giovanni sr. e dai suoi fratelli in una sorta di patto parasociale, volto sostanzialmente a preservare la continuità della gestione aziendale dalla "discontinuità biologica" delle attitudini imprenditoriali, e dal fatto che, semplicemente, non per forza un figlio deve avere le capacità, le motivazioni o la fortuna negli affari del padre. Con ciò insomma i Buitoni ovviano in qualche modo ai limiti che nella selezione della dirigenza aziendale pone il vincolo di appartenenza alla linea successoria nell'impresa familiare. Si tratta tuttavia, sia detto per inciso, di un rimedio solo parziale, dal momento che non è scontato che tra i discendenti della proprietà esistano le migliori, o anche solo sufficienti, capacità gestionali; ma di fatto la relativa elasticità della regola successoria stabilita nel 1886 quanto meno attenua una delle maggiori criticità del capitalismo familiare. Né per contro una tale regola deve soltanto attribuirsi alla lungimiranza di Giovanni sr. e dei suoi fratelli, poiché in realtà costoro non fanno altro – come rileva lo stesso Sapelli – che applicare criteri tradizionalmente diffusi tra i ceti popolari, urbani e rurali,

⁹ Giulio Sapelli, *Postfazione* a Bruno Buitoni, *Pasta e cioccolato, una storia imprenditoriale* (intervista di Giampaolo Gallo), Protagon, Perugia 1992, pp. 475-498 (in part. pp. 490-491).

almeno nel Centro Italia. Così, ad esempio, secondo quanto rileva un'inchiesta INEA del 1931, nel mondo mezzadrile della Toscana centrale è consuetudine che «la nomina (del *capoccia*, cioè del gestore della famiglia mezzadrile) [...] deriva da reciproci accordi e non già, sempre ed esclusivamente, da un determinato grado di parentela o di anzianità», quanto piuttosto anche dalle capacità mostrate.¹⁰

La terza generazione

Le norme che regolavano la successione messe a punto negli anni ottanta dell'Ottocento diedero buona prova di sé nel passaggio della gestione dell'impresa dei decenni successivi. Si può anche ipotizzare che la loro esplicitazione nel 1886 avvenisse proprio nella consapevolezza delle attitudini dei figli di Giovanni e delle difficoltà che queste avrebbero finito per ingenerare nella definizione della *leadership* aziendale e nel rapporto tra fratelli. Nondimeno, il buon funzionamento dei meccanismi della transizione intergenerazionale non mise al riparo la Buitoni dalle difficoltà imprenditoriali della nuova fase apertasi con l'età giolittiana e dal sostanziale arretramento cui essa andò incontro nel quadro del settore pastario italiano del periodo. Il sostanziale fallimento del tentativo di creare un grande impianto a Livorno, con la temporanea acquisizione del pastificio Bougleux nei primi anni del nuovo secolo, e il successivo protrarsi senza costrutto fino alla guerra delle trattative per incorporare la ditta Dolfi di Firenze, frustrarono sostanzialmente i tentativi dell'azienda di compiere l'ulteriore salto di qualità richiesto dall'evoluzione del comparto agli inizi del Novecento. Con ciò veniva infatti meno tanto l'ipotesi di un sostanziale trasferimento nel porto toscano, che avrebbe garantito un miglior accesso sia ai canali di distribuzione (anche all'estero, per esempio presso le colonie di emigranti italiani) e soprattutto alle importazioni di grani duri, verso cui sempre più la produzione di pasta si orientava, quanto quella della localizzazione all'interno del vasto mercato urbano del capoluogo di regione. Ne risultavano vincoli alla crescita dimensionale dell'impresa, che sarebbero stati superati solo tardivamente, nel 1924, con l'apertura dello stabilimento romano dell'Ostiense. Mentre, per contro, il settore nazionale cominciava a essere dominato in quella fase da grandi complessi industriali, che accentuavano la competizione sul versante dei prezzi (decisiva per un mercato ancora ristretto come quello italiano), quali le Semolerie

¹⁰ Istituto nazionale di economia agraria, *Monografie di famiglie agricole*, 1, *Mezzadri di Val di Pesa e del Chianti*, in Roberto Tolaini (a cura di), *Contadini toscani negli anni trenta. Le monografie di famiglia dell'Inea (1931-1938)*, Pacini, Pisa 2005, p. 186.

italiane e i Molini Alta Italia a Genova, Stucky a Venezia, la Pantanella a Roma, o anche il distretto di medie aziende specializzate del Napoletano, che in età giolittiana si dimostrò capace di migliorare sostanzialmente i propri livelli di meccanizzazione e produttività.¹¹ Queste difficoltà minarono sia la *leadership* del primogenito Giovanni Battista, che fu costretto a compiere un passo indietro anche a causa di problemi di salute, sia quella del secondogenito Arnaldo, che pure rimase attivo nel decennio precedente la Grande Guerra in settori d'attività importanti ma secondari, come la ristrutturazione della cartiera di Montedoglio e l'elettrificazione dell'azienda. Chi alla fine emerse come guida e punto di riferimento della famiglia in quella fase fu così il terzogenito, Silvio, grazie anche a un'accorta serie di matrimoni e a una progressiva ascesa nel notabilato locale. Mentre sin dal 1879 il quarto dei sei fratelli, Francesco, si trasferì a Perugia per seguire l'ulteriore, modesto impianto aperto nel capoluogo umbro, pur rimanendo sempre in stretto contatto con la famiglia e i suoi affari a Sansepolcro. Naturalmente, tutte queste vicende non dovettero mancare di generare attriti e scontri, ma la fitta corrispondenza tra i fratelli testimonia di un sostanziale accordo tra i membri della terza generazione e, si diceva, del buon funzionamento di fondo delle strategie di successione gestionale messe in atto dalla famiglia. Tutto questo non impedì, come pure si è indicato, il progressivo peggioramento della posizione dell'azienda, che si accentuò nel primo dopoguerra nonostante l'apertura dell'impianto di Roma, e che finì con l'esplosione drammaticamente quando, nel 1926-27, Quota 90 e la politica deflazionistica del fascismo la portarono sull'orlo del fallimento.

Il passaggio alla quarta generazione e l'affermazione del ramo perugino

Già prima di questi drammatici esiti, tuttavia, si pose all'ordine del giorno l'inserimento nell'azienda della quarta generazione, cioè in particolare dei cinque figli di Arnaldo e di Silvio. Anche in questo caso la flessibilità del meccanismo successorio si rivelò utile, legittimando di fatto lo scardinamento dell'ordine di primogenitura: il più grande tra i cugini, Fernando, figlio di Silvio, non venne infatti affiliato alla società in nome collettivo, rimanendo semplice rappresentante, mentre parallelamente in essa entrarono tra il 1906 e il 1908 i fratelli minori Gherardo e Aldo e il cugino Guido. Sviluppi

¹¹ Silvio de Majo, *Identità produttiva, cultura e creatività nella storia della pasta di Gragnano*, in Massimo Marrelli, Alfredo Del Monte (a cura di), *Reti delle industrie culturali e creative in Campania. Il contributo delle politiche pubbliche*, FrancoAngeli, Milano 2017, pp. 105-254.

analoghi ha del resto anche l'evoluzione del ramo cadetto della famiglia, quello dei Buitoni di Perugia, in cui è il terzogenito di Francesco ad assumere un ruolo gestionale di primo piano. L'ascesa di Giovanni jr. avvenne, com'è noto, non tanto nel modesto pastificio che i Buitoni gestivano in città, quanto in un'impresa a esso parallela, separata dalla ditta di famiglia di Sansepolcro, che il ramo umbro fondò inizialmente assieme ad altri tre soci locali. La Perugina, sorta nel 1907, era probabilmente destinata rapidamente a fallire se il giovane Giovanni non avesse interrotto i suoi studi in Germania e non vi si fosse dedicato, poco più che ventenne, affiancandosi al padre. Per riconoscimento unanime all'interno della famiglia, egli è non solo il principale responsabile dello sviluppo industriale dell'impresa negli anni del primo conflitto mondiale, ma anche l'artefice della sua affermazione sul mercato nazionale nel primo dopoguerra, nonché – non da ultimo attraverso il suo legame con la moglie di uno dei soci del padre, Luisa Spagnoli – colui che di fatto porta entro il 1923 sotto il completo controllo dei Buitoni la nuova azienda dolciaria.¹² È solo pochi anni dopo questi successi che interviene il tracollo della Buitoni di Sansepolcro e il suo rilevamento-salvataggio da parte di Giovanni nel 1927, con l'appoggio degli ambienti bancari perugini. Tutta la vicenda ha, evidentemente, svariati significati e rilevanti conseguenze tanto per la storia delle imprese del gruppo quanto nelle relazioni interne alla famiglia che ne è proprietaria. In termini generali si tratta di una vera e propria rifondazione dell'impresa, che da pastario-molitoria diviene così un gruppo bi-settoriale, ancorché non formalmente consolidato, dal momento che Perugina e Buitoni rimarranno a lungo solo imprese "alleate", pur avendo la stessa proprietà. La centralità acquisita negli anni venti dalla Perugina, per contro, verrà ampiamente compensata dagli investimenti che Giovanni e la famiglia (a questo punto quella di Perugia) faranno sulla Buitoni, specialmente nelle sue proiezioni multinazionali in Francia e negli Stati Uniti, e che renderanno quest'ultima di gran lunga il marchio più noto e affermato in ambito internazionale. Il dualismo stesso Perugia/Sansepolcro ha di per sé scarso senso, sia dal punto di vista delle aziende, che hanno piuttosto una dimensione nazionale e oltre, sia da quello della famiglia, che dagli anni venti è costituita dal ramo "cadetto" perugino, ma che rimane essenzialmente legata alle sue radici toscane.

D'altra parte, anche sotto il profilo delle relazioni familiari e del loro rapporto con la dimensione gestionale del gruppo, il passaggio di consegne degli anni venti è denso di conseguenze. Al di là della

¹² Sulla Perugina, si rinvia a Francesco Chiapparino, Renato Covino, *La fabbrica di Perugia. Perugia 1907-2007*, ICSM-Comune di Perugia, Perugia 2008.

“legge” delle tre generazioni, a cui si accennava all’inizio di questo scritto, esso anzitutto rappresenta la conferma dell’efficacia, l’investimento quasi, della regola per cui, anche all’interno delle relazioni parentali, la *leadership* aziendale va conquistata sul campo. Ciò è tutt’altro che pacifico e privo di ripercussioni, tensioni e risvolti anche drammatici, sul piano dei rapporti d’affari come di quelli strettamente personali, tanto più nel caso delle dinastie imprenditoriali, in cui l’identificazione tra famiglia e azienda è molto forte quando non addirittura totalizzante. Prova ne è il suicidio di Guido, che si accompagna nel 1927 al dissesto societario e alla perdita della proprietà da parte del ramo toscano della famiglia. Ma per quanto in maniera meno tragica, le fratture ingenerate dalle vicende dei tardi anni venti sono testimoniate anche, ad esempio, dal lungo conflitto che oppone Aldo Buitoni ai cugini nel rivendicare il proprio diritto a riavviare un’attività produttiva col proprio nome. L’iniziativa di una nuova ditta pastaria, in sé velleitaria dal punto di vista imprenditoriale, si tradurrà in uno scontro giudiziario e verrà infine riassorbita con la liquidazione di Aldo e l’acquisizione di quello che sarà poi lo stabilimento Beta da parte della “vera” Buitoni.

D’altra parte, la crisi del pastificio toscano negli anni venti è indicativa di un altro limite della gestione familiare, quand’anche corretta dalla possibilità di selezionare la *leadership* tra tutti i membri (maschi) delle nuove generazioni ed emendata perciò della rigidità del criterio dell’anzianità nelle dinamiche della successione. Un tale meccanismo, infatti, attribuisce un grosso potere agli anziani della famiglia, che sono quelli che poi concretamente vigilano, decidono la cooptazione e operano la selezione dei nuovi dirigenti. In ciò, esso non è immune da rischi di conservatorismo, difesa di posizioni di rendita e di *status* e scarsa propensione al rischio, che in definitiva rappresentano alcuni dei limiti più gravi per un’attività imprenditoriale. Dopo i fallimenti di epoca giolittiana, a Livorno e nell’abortita combinazione col pastificio Dolfi a Firenze, passano quasi quindici anni di ritardi e inazione prima che si decida per il nuovo stabilimento dell’Ostiense. Durante questo non breve lasso di tempo la terza generazione gode dei benefici della propria posizione economica e sociale senza affrontare i veri nodi dello sviluppo ulteriore dell’impresa. Quando l’investimento a Roma viene realizzato è evidentemente ormai troppo tardi per mettersi al riparo dal cambiamento che la congiuntura avrebbe fatto registrare di lì a poco.

A valutazioni analoghe porta la considerazione del fatto che l’impressionante affermazione di Giovanni jr. avvenga negli anni dieci non già nell’azienda di famiglia, il pastificio di Perugia, ma in un’attività separata dal patrimonio comune, una delle varie combi-

nazioni d’affari a cui Francesco prende parte, con partecipazioni di minoranza, nel contesto della modesta effervescenza economica del capoluogo perugino in età giolittiana. La Perugina rappresenta così, per molti aspetti, un nuovo inizio, svincolato dalla sorveglianza e dal conservatorismo della vecchia generazione, a maggior ragione poi quando è sull’orlo del fallimento e Giovanni vi viene chiamato a collaborare. È, in un certo senso, da questo “nuovo inizio” che muoverà la rigenerazione dell’intero gruppo e il nuovo ciclo di crescita che esso conosce nel Novecento.

Tutto ciò porta infine a sottolineare anche, accanto ai limiti, le virtù e, sotto determinati punti di vista, gli elementi di forza del capitalismo familiare. Al di là degli inevitabili conflitti, il rilevamento della Buitoni di Sansepolcro da parte del ramo perugino resta, tanto più in una congiuntura recessiva come quella dei tardi anni venti, un’operazione azzardata e ben al di là delle valutazioni razionali di successo e redditività dell’investimento che comportava. Non solo, ma da un lato essa avviene a partire da una posizione di marcata sottocapitalizzazione della Perugina e, dall’altro, implica un ricorso a risorse esterne – l’appoggio della Cassa di risparmio perugina – sulla base di rapporti personali di Giovanni jr. piuttosto che di garanzie oggettive. Dal punto di vista della semplice razionalità economica, in altri termini, il salvataggio del blasonato pastificio toscano non era un passaggio scontato: lasciata alle forze impersonali del mercato, la Buitoni era verosimilmente destinata al fallimento. Se ciò non avvenne è perché scattarono molle ulteriori, entrarono in gioco elementi di immedesimazione con l’azienda, motivazioni di appartenenza e anche, probabilmente, di solidarietà familiare. La vicenda, in altri termini, esemplifica bene come l’identificazione della famiglia con l’impresa, almeno in certe circostanze, tenda a garantire una continuità dell’investimento e del processo di accumulazione che va al di là di quanto consentito dalle semplici dinamiche di mercato e dalle aspettative puramente razionali che su di esse possono basarsi.

I ritardi della quarta generazione nel secondo dopoguerra e la crisi del gruppo

La nuova configurazione che le ora “alleanze” Buitoni e Perugina acquisiscono nel 1927-1928 è la base del ciclo di sviluppo del decennio successivo, tanto più notevole in quanto in controtendenza rispetto alla recessione degli anni trenta: il gruppo conosce una nuova, grande affermazione sul mercato nazionale dal concorso de *I quattro moschettieri*, si arricchisce della Buitoni francese, del negozio Perugi-

na di New York e, durante la guerra, della filiale americana. Questi successi, come la gran parte di quelli del periodo tra i due conflitti mondiali, sono sostanzialmente ascrivibili all'iniziativa imprenditoriale di Giovanni jr., che in parallelo, dopo un periodo di convinta adesione al fascismo (è anche podestà di Perugia nella prima metà degli anni trenta), entra in collisione col regime e nel 1939 si reca negli Stati Uniti, per stabilirvisi poi definitivamente. Nel frattempo, durante tutto il ventennio tra le due guerre, i fratelli di Giovanni, cioè il ramo perugino della quarta generazione, assumono progressivamente ruoli di responsabilità nelle varie imprese della famiglia: Bruno alla Perugina, Marco a Sansepolcro, Luigi al pastificio di Roma e Giuseppe, il minore, in Francia, allo stabilimento Buitoni di St. Maur-des-Fossés creato nel 1934. Questa situazione si consolida poi dopo la scomparsa del padre Francesco nel 1938 e, a maggior ragione, una volta che l'anno successivo Giovanni si reca negli Stati Uniti, per rimanere poi isolato dall'Italia per effetto della guerra. Sin dagli anni trenta, questi si era preoccupato di mantenere il controllo del gruppo, assicurandosi un pacchetto di azioni a voto multiplo, capaci di garantirgli una posizione maggioritaria negli equilibri decisionali. Ma anche prima che nel 1960 queste ultime venissero abolite dalla legislazione italiana, il radicamento dei fratelli nella gestione delle varie aziende e la loro autonomia vennero progressivamente rafforzandosi.

Nel dopoguerra, d'altra parte, una volta completata la ricostruzione, la penisola vide innescarsi complessi processi di trasformazione. Complice la rinnovata integrazione in un mercato internazionale in forte espansione, presero il via le dinamiche che, a cavallo tra anni cinquanta e sessanta, avrebbero condotto al miracolo economico e alla diffusa modernizzazione prima industriale, e poi anche sociale e culturale, della realtà italiana, ivi incluso il superamento della tradizionale asfitticità della domanda interna e il progressivo approdo del paese a un regime di consumi di massa. Come già a inizio secolo, le aziende Buitoni tardarono a comprendere questi sviluppi e, come allora, finirono per accumulare un ritardo decisivo. Un ruolo non secondario ebbe in ciò, con tutta probabilità, la sorta di conservatorismo intrinseco ai meccanismi di successione datisi dalla famiglia, con l'autorità quasi assoluta che, come si è visto, essi attribuivano alle vecchie generazioni nella selezione delle nuove. Ma prima ancora che dalle dinamiche intergenerazionali, le capacità imprenditoriali del gruppo vennero anzitutto paralizzate dallo scontro infra-generazionale, tra i figli di Francesco. Giovanni jr., in particolare, non solo aveva colto i limiti che la politica economica del ventennio aveva imposto alla crescita del mercato interno, ma recatosi negli Stati Uniti

aveva avuto una chiara percezione degli sviluppi che le economie di mercato occidentali avrebbero potuto avere una volta integrate in un'economia internazionale a guida americana. Oltre oceano, nella "terra promessa", aveva toccato con mano quello che a un italiano dell'epoca doveva apparire il vertiginoso livello raggiunto dai consumi privati di massa di un'economia industrializzata e sulla scorta di questo aveva facilmente intuito le enormi potenzialità di crescita che per dei produttori di generi di consumo una simile prospettiva rappresentava.¹³ Sin dal 1950, così, Giovanni aveva sollecitato i fratelli a operare il consolidamento del gruppo e avviare una politica di crescita della capacità produttiva, abbandonando il tradizionale orientamento delle aziende Buitoni Perugina verso prodotti di lusso e mercati di nicchia, su cui pure egli stesso aveva indirizzato il gruppo negli anni della crisi e dell'autarchia. Del resto la fase attorno alla metà degli anni cinquanta, è appunto quella in cui si avvia il ciclo di investimenti nelle strutture per la produzione di massa che permetteranno alle imprese più innovative, dall'Algida alla Ferrero, di sfruttare l'espansione dei consumi privati accompagnandosi al miracoloso economico a partire dalla fine del decennio. Tale non è tuttavia il caso della Buitoni Perugina. In essa, i fratelli di Giovanni, tutti saldamente insediati alla testa delle varie aziende di famiglia (Bruno alla Perugina e al Poligrafico, Marco al pastificio di Sansepolcro, Luigi a quello di Roma e Giuseppe in Francia) e appena usciti dai rigori della guerra, non hanno alcuna intenzione di rimettere tutto in discussione, abbandonando le prospettive di una prudente ripresa intraviste con la ricostruzione e impegnandosi nella rischiosa scommessa di una ristrutturazione calibrata sull'avvento di una società affluente. Così, l'International Buitoni Organization (IBO), che Giovanni mette in piedi nel 1953, la prima volta che ritorna in Europa, rimarrà di fatto per i suoi fratelli solo l'occasione di piacevoli viaggi a Parigi, ove la struttura ha sede. Analogamente, l'innesto di Pasquale Chiomenti ai vertici di Buitoni e Perugina a partire dal 1954 si scontra con l'agguerrita opposizione di tutti i membri della famiglia e si conclude con l'estromissione del *manager* nel 1960, un anno dopo il ritiro di Giovanni e alla scadenza delle azioni con voto multiplo con cui questi ha mantenuto sino ad allora il controllo sul gruppo. Nel frattempo il boom arriva e porta a un forte aumento del fatturato delle due aziende, alla nascita di nuovi prodotti, dai Melba Toast alla linea per l'infanzia Nipiol, e a significativi incrementi delle esportazioni. Tutto ciò avviene però in forma episodica e disordinata, soven-

13 Giampaolo Gallo, *Immagini della terra promessa. Impressioni di un imprenditore italiano negli Stati Uniti (1950)*, in Carlo Carini, Piero Melograni (a cura di), *L'Italia contemporanea. Studi in onore di Paolo Alatri*, vol. II, EST, Napoli 1991, pp. 373-391.

te conducendo alla saturazione delle strutture disponibili o a un loro sviluppo per giustapposizioni successive. Significativa è al riguardo la vicenda del nuovo stabilimento di San Sisto, necessario alla Perugina per adeguare in maniera strutturale la propria capacità produttiva ai nuovi standard dell'epoca e completato con un forte ritardo solo nel 1963-64. Nonostante la crescita sia in vari ambiti assai rilevante, insomma, il miracolo economico costituisce – per le aziende Buitoni come per tanti altri aspetti dello sviluppo nazionale – un'occasione mancata: malgrado ve ne sia l'opportunità, non si riesce a compiere quel salto di qualità che avrebbe permesso al gruppo di affrontare da posizioni di forza le sfide globali dei successivi decenni. Per tentare questa strada bisogna attendere che la quarta generazione passi la mano e che in particolare nella seconda metà degli anni sessanta il potere decisionale venga trasferito – non senza gelosie e opposizioni all'interno della famiglia – ai figli di Bruno, Paolo coadiuvato dal fratello Franco. A partire dal 1966-67 si avviano finalmente le procedure per il consolidamento del gruppo, completatesi solo nel 1969 con la nascita delle Industrie Buitoni Perugina.¹⁴ Non sfuggirà che a quel punto il boom economico è finito: l'Italia è entrata nel clima incandescente dell'autunno caldo e di lì a breve affronterà la profonda recessione generata dalla guerra dello Yom Kippur e dalla prima crisi petrolifera. Il rialzo dei costi salariali ed energetici e il generale drastico cambiamento della congiuntura sorprendono il nuovo gruppo all'apice dell'indebitamento e nel pieno della trasformazione organizzativa. La partita poi si chiude rapidamente. Già nel 1976 Paolo perde la fiducia della famiglia e viene rimosso dalla guida dell'IBP. La responsabilità passa al cugino Bruno jr., figlio di Luigi, che lo ha sempre osteggiato e che praticamente, da quel momento poi, provvede alla progressiva liquidazione del gruppo, prima cedendone molte delle componenti e poi, nel 1985, vendendo infine ciò che resta alla CIR di De Benedetti.

Con ciò si chiude la parabola di un'impresa a proprietà familiare lunga oltre un secolo e mezzo. Anche in questa conclusione, come in molti dei passaggi salienti della precedente vita del gruppo, le dinamiche interne alla famiglia hanno un peso rilevante, probabilmente persino decisivo. Contrasti infra e intergenerazionali giocano un ruolo centrale nel ritardare i tempi di attuazione di una strategia imprenditoriale, quella del consolidamento e della ristrutturazione del-

le "alleate" Perugina e Buitoni per realizzare i massicci investimenti richiesti dal passaggio a una produzione di massa, correttamente individuata da Giovanni Buitoni sin dai primi anni cinquanta. Le divergenze di interesse all'interno della quarta generazione prevalgono sui meccanismi di sostegno della *leadership* (come le azioni a voto multiplo), indeboliti dalla lontananza di Giovanni. Una volta che questi si è ritirato, poi, il conservatorismo di quella stessa quarta generazione dilaziona fatalmente il momento della trasformazione del gruppo. La relativa brevità del miracolo economico e la rapidità con cui interviene la crisi degli anni settanta fanno ovviamente il resto, portando al naufragio il progetto di un grande gruppo alimentare globale di cui il paese negli ultimi trent'anni è rimasto orfano, nonostante i suoi primati nell'industria alimentare e la sua dotazione di multinazionali settoriali, attive cioè – come la Barilla o la Ferrero – in singoli comparti. Sotto molti punti di vista, insomma, la famiglia può essere considerata la cifra di fondo della parabola delle aziende Buitoni, a un tempo chiave della loro longevità e causa del loro declino.

¹⁴ Si veda al riguardo, Roberta Pencelli, *La struttura gestionale del gruppo Buitoni-Perugina negli anni Cinquanta e Sessanta*, "Archivi e imprese", n. 15, 1997, pp. 73-102 e, in generale, Renato Covino, *Dalla ricostruzione agli anni ottanta*, in Giampaolo Gallo (a cura di), *Sulla bocca di tutti*, cit., pp. 33-50; Renato Covino, *I Buitoni di Perugia*, "Proposte e ricerche", n. 45, 2000, pp. 70-89.