

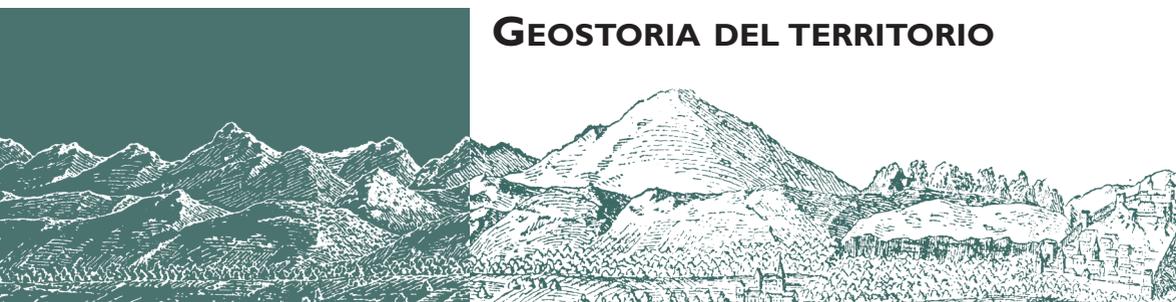
OLTRE I CONFINI

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 

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

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. Lilians 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 accentrato 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. Liliانا 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, accorrandone 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.