

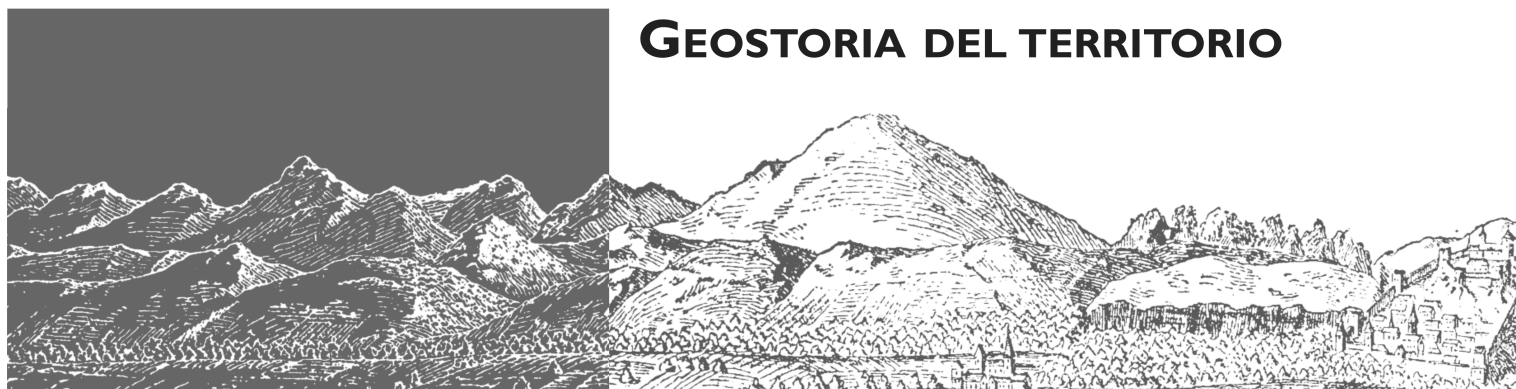
OLTRE I CONFINI

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

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prospero, Valerio Varini

GEOSTORIA DEL TERRITORIO



FrancoAngeli 

GEOSTORIA DEL TERRITORIO

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

Per saperne di più:

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

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

OLTRE I CONFINI

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

a cura di

Giulio Mellinato, Laura Prosperi, 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>

Affermare e esportare un rito. Marchi alcolici italiani all'estero tra XIX e XX secolo. Esperienze di successo a confronto

Valerio Varini*

L'intervento indaga l'affermazione di imprese italiane nel mercato internazionale. Affermazione solitamente valutata criticamente per il suo limitato rilievo nella comparazione con altre economie, nella quale l'Italia sembra giungere in ritardo e con risultati minori¹.

Tuttavia stimolanti suggestioni in merito a una rinnovata attenzione all'esperienza nazionale, provengono dalla riflessione sui gruppi d'impresa. Modalità questa, che lungi dall'essere una soluzione subottimale, si è rilevata un'opportunità assai efficace e efficiente, oltre a avere uno spettro di applicazioni assai duttili e presenti in molteplici economie². Proprio l'esperienza italiana ha indotto alcuni studiosi a condurre approfonditi studi, prevalentemente quantitativi³, che ne hanno rilevato la portata e l'incidenza nel lungo periodo.

Ne consegue la necessità di focalizzare la conoscenza sulle dinamiche interne alle imprese pioniere che, già nei cruciali decenni del secondo '800, seppero positivamente integrarsi nella prima globalizzazione degli scambi internazionali, divenendo leader in ambiti produttivi tipici dell'industria leggera, orientata alla soddisfazione dei consumi di massa, quali quelli alimentari e nello specifico della bevande alcoliche.

L'approfondimento di alcuni dei più famosi marchi italiani di successo nel settore delle bevande alcoliche permette di comprendere come lungimiranti imprenditori si affermarono dapprima sul mercato interno e in seguito

* Università degli studi Milano-Bicocca.

1. Gianni Toniolo (a cura di), *L'Italia e l'economia mondiale, dall'unità a oggi*, Marsilio, Venezia 2013.

2. «Business groups are broadly defined as the amalgamation of legally – independent companies through various formal and informal ties», Andrea Colli, Asli M. Colpan, *Corporate Governance: Review, Synthesis, and Extension*, in «Review of Corporate Governance», May 2016, Vol. 24 Issue 3, p. 276.

3. Andrea Colli, Michelangelo Vasta, *Italy: Enduring logic and pervasive diffusion*, in Asli M. Colpan, Takashi Hikino (eds.), *Business Groups in the West: Origins, Evolution, and Resilience*, Oxford University Press, Oxford 2018, pp. 273-307.

oltre confine, ciò grazie alla creazione di forme originali di organizzazione sedimentatesi nei primi decenni del XX secolo. Saranno analizzati e confrontati quelli che nel lungo periodo si rileveranno i maggiori successi, la Campari e la Martini & Rossi che nelle loro specifiche peculiarità consentono di meglio comprendere alcuni aspetti cruciali quali l'interazione tra produttore e consumatore per l'affinamento del prodotto, della comunicazione pubblicitaria e delle modalità distributive⁴.

Si procede quindi con preliminare approfondimento della teoria dei gruppi d'impresa, quale stimolante suggestione storiografica adottata da autorevoli studiosi per la comprensione della loro fortuna nell'esperienza italiana. Di seguito verranno esposti i casi indicati per valutare appieno sia le risultanze emerse nella storiografia che i loro limiti.

1. Business Group: una prospettiva storiografica

L'espansione economica perseguita da molteplici imprese dal XIX secolo induce a comprendere come la loro architettura istituzionale abbia permesso loro di gestire con efficacia il crescere della complessità. La nota riflessione di Granovetter ha dischiuso a una più approfondita ricerca e comprensione di come le imprese "cooperino" tra loro in forme differenzialmente strutturate, entro un ampio spettro di soluzioni formali e informali⁵.

Il fattore distintivo, rispetto agli antipodi della gerarchia e del mercato, risiede nei legami cooperativi tra le unità la cui intensità caratterizza la qualità stessa del gruppo d'impresa. Esso nel suo divenire opera nel rispetto dell'autonomia delle singole componenti il cui grado d'indipendenza scaturisce da una pluralità di fattori, quali i legami proprietari, cui corrisponde un altrettanto complesso riconoscimento della condivisione delle finalità, saldato dalla reciproca fiducia⁶. Il comando, che può assumere diverse tipologie, porta a distinguere il disciplinamento dell'intera configurazione riassumibile nella via occidentale o piramidale, prevalentemente affidata, nella sua veste più diffusa, alla famiglia proprietaria, oppure al gruppo diversificato tipicamente giapponese⁷.

4. Roy Church, *New Perspective on the History of Products, Firms, Marketing and Consumer in Britain and the United States since the Mid-Nineteenth Century*, in «Economic history review», 52 (Aug. 1999), p. 410.

5. Mark Granovetter, *Coase revisited: Business groups in the modern economy*, in «Industrial and Corporate change», 4, 1995, pp. 93-130.

6. Mark Granovetter, *Business group and social organization*, in Neil. J. Smelser, Richard Swedberg (eds.), *Handbook of economic sociology*, Princeton University Press, Princeton 1994, pp. 429-450

7. Asli M. Colpan, Takashi Hikino (eds.), *Business groups in the West. Origins, Evolution and Resilience*, cit.

La necessità di formulare soluzioni alla complessità della crescita pose alle imprese la ricerca di soluzioni ibride rispetto alla polarizzazione tra mercato e gerarchia, tanto da indurre analitiche ricerche sulle modalità adottate nel corso del tempo.

Il risalire all'origine ha portato a indagare l'esperienza inglese fin dai suoi esordi nel XIX secolo e nella sua evoluzione nel secolo successivo, riconoscendo l'esistenza di molte analogie con altre esperienze europee⁸.

L'evidenza storica permette non solo di smentire la presunta novità dei gruppi, ma anche di apprendere più correttamente "explanations of their determinants". Finalità queste perseguite nei casi di seguito analizzati di primaria importanza proprio nell'era della prima globalizzazione. Essa dischiuse nuove opportunità di espansione in ampie aree mercantili e nella diversificazione settoriale, ponendo urgenti interrogativi sulla gestione ottimale da parte dell'unità centrale nella madre patria e i sempre più dispersi terminali dell'impresa operanti nelle colonie. Inoltre il combinato tra la debolezza della infrastrutture, la scarsa presenza di "local entrepreneurship" e le profittevoli attività, specie nello sfruttamento delle risorse naturali, creò i presupposti per l'affermazione di un elevato numero di «multinational business groups with diversified operations on several continents»⁹.

L'architettura organizzativa inizialmente implementata per la commercializzazione di beni, in primis coloniali, procedette nella seconda metà del XIX secolo con l'apertura di nuovi siti produttivi per la loro produzione. Si rendeva così necessario disporre di una intelaiatura istituzionale in grado di assecondare la crescita commerciale e produttiva avviata dalla casa madre. Molteplici esperienze a tale riguardo segnano un comune sentiero di sviluppo nel quale differenti «factors exercised systematic influences on the diversification», a iniziare dalla riduzione dei costi di transazione generati dalle relazioni consolidate nel tempo tra molteplici istituzioni operanti in a «world characterized by uncertainty and risk because of distance and poor communications». La forte crescita della domanda di *commodities* si tradusse nell'ascesa dei prezzi tali da generare considerevoli profitti e incentivare le imprese ben posizionate verso l'ulteriore stadio degli insediamenti locali. Nello specifico britannico, l'ampia presenza di capitali nel mercato finanziario londinese disponibili per gli investimenti internazionali, adeguatamente protetti dalle normative sulla responsabilità limitata, generò le "free standing firms"¹⁰.

La duttilità del gruppo permise di seguire diverse traiettorie di "diversification by function or geography", ossia di utilizzare le competenze anche

8. «Many similarities in term adopted business models between the British and the Dutch, Danish, French and other European trading companies of this area», (Geoffrey G. Jones, Asli M. Coplan, *Business Groups in a Historical Perspectives*, in Asli M. Coplan, Takashi Hikino, James R. Lincoln (eds.), *The Oxford Handbook of Business Groups*, Oxford University Press, Oxford 2020, p. 1).

9. Ivi, p. 3.

10. Ivi, p. 4.

organizzative per insediarsi in nuove aree geografiche oppure di estendere la catena produttiva, traiettorie sottoposte a notevoli tensioni nei turbolenti anni '20 e ancor più negli anni della Grande Depressione tanto che, sempre l'esperienza britannica evidenzia come le «organizational structures and management system were robust»¹¹.

Infine un breve accenno al secondo dopoguerra dove un profondo cambiamento dello scenario competitivo, soprattutto per i consolidati gruppi britannici radicati nell'ormai ex impero coloniale, impose la necessità di “reinvent themselves” con risultati assai insoddisfacenti. Le complessità derivanti dai nuovi equilibri sorti nelle aree ex coloniali e le difficoltà riscontrate nell'adeguare le competenze accumulate nei turbolenti anni '70 e '80 segnarono ampi fallimenti dei gruppi storici britannici, soggetti a un'eccessiva diversificazione, che rese alquanto costoso il coordinamento organizzativo, tanto che prevalse il controllo delle istituzioni finanziarie intente a una maggiore focalizzazione sul *core business* a discapito della diversificazione, con una significativa distinzione delle «family-owned firms that survived»¹².

La pratica del network contribuì a aumentare l'affermazione dell'impresa madre nel favorire il coinvolgimento di risorse materiali e di competenze nello sviluppo dell'intera costellazione di unità operanti nel gruppo, tanto che «were core competences centered around the areas of knowledge, information, and external relationship», distribuite in tutti i centri nevralgici dell'architettura organizzativa del gruppo¹³. La capacità simbiotica di adattarsi ai cangevoli contesti economici, sociali e istituzionali trova nell'adozione di «multiple institutional and contractual modes»¹⁴ una soluzione ottimale capace di restringere i rischi e i costi derivanti sia dal ricorso a gerarchie formali che affidandosi alla sola mediazione del mercato. I legami fiduciari trovavano radici fin nel reclutamento delle risorse umane, sovente ricondotte alle comunità di appartenenza dell'impresa madre in grado di perpetuare nel tempo non solo identità riconosciute ma pure linguaggi e valori condivisi.

L'approccio illustrato offre una stimolante prospettiva analitica per la comprensione dell'esperienza italiana. L'architettura organizzativa del gruppo emerge quale soluzione originale e persistente fin dai primordi dell'impresa moderna. Risulta quindi utile interrogarsi sul possibile ruolo giocato dalla combinazione “informale” nell'esperienza nazionale.

11. *Ibidem*.

12. La permanenza della famiglia si è declinata in diverse tipologie: *Unitary, Network and Loose network*, dove i primi erano caratterizzati dalla piena proprietà delle attività, mentre per secondi i legami si saldavano non solo nelle proprietà ma anche nei rapporti tra il management e nelle relazioni commerciali tra le differenti unità. Infine la terza trovava il solo legame nella «family shareholdings», (ivi, pp. 9-10).

13. «Management systems that involved staff and directors spending their entire careers abroad generated extensive tacit knowledge about regions, products, and marketing» (ivi, p. 30).

14. Ivi, p. 31.

Si riscontra infatti come «since the beginning of the Second Industrial Revolution ... large companies tended to organise themselves as hierarchical business groups», laddove si intende che esse siano «peculiar corporate form based upon a parent company holding control stakes in a exerting a co-ordination activity over subsidiaries»¹⁵.

La lettura più convenzionale individuava la ragione di un ricorso così ampio alla forma del gruppo nel desiderio di «maximise control (and often tunneling of resources) limiting the amount of resources directly invested by ownres/conttollers», tanto da generare sovente comportamenti collusivi tra il numero ristretto di agenti, comportamenti dovuti anche alla vischiosità delle «rules of the game»¹⁶. Recenti ricerche hanno invece portato a una revisione critica, dove la soluzione organizzativa indagata risulta essere assai più pervasiva e diffusa, tanto da renderla comparabile per la sua adattabilità a una più ampia prospettiva internazionale.

Ad un primo sguardo quantitativo emerge la rilevante diffusione del ricorso al coordinamento mediante relazione di gruppo, al punto da uscire dalle sole categorie del “big business”, tanto da essere «common to most of the other forms of enterprise»¹⁷. Varietà che ha indotto Colli e Vasta a identificare sette architetture di gruppi d’imprese in Italia¹⁸.

In sintetica tassonomia sono state identificate le “private big business”, originatesi nella fine del XIX secolo, esemplificate nella costellazione di imprese elettriche dominate dalla capogruppo Edison e caratterizzate nei primi decenni del XX secolo da comportamenti altamente collusivi, tanto da assumere in taluni settori a alta concentrazione la forma di cartelli, sovente coordinati dagli istituti finanziari, quali la Banca Commerciale Italiana e il Credito Italiano, e guidati oltre che dalla Edison, dalla Fiat, dall’Ilva, la Falck e dalla Montecatini, per limitarci ai casi più rappresentativi.

Analoga traiettoria fu percorsa dalle imprese pubbliche specie nell’originale combinazione scaturita nel 1933 con la nascita dell’IRI, holding finanziaria alla quale facevano capo società responsabili delle imprese controllate o collegate, distinte secondo i settori produttivi, in seguito analogo soluzione fu adottata per l’ENI (1953) che dall’originario ambito energetico andò ampliandosi acquisendo imprese operanti in settori ampiamente diversificati, dalla chimica al tessile.

L’esperienza italiana si caratterizza inoltre per alcune varianti significative, quali le cooperative, che negli ultimi decenni del XX secolo procedettero a una profonda riorganizzazione in forma di gruppi settoriali e per le imprese municipali. In alcuni casi seppero, nelle more di una legislazione opaca, spe-

15. Andrea Colli, Alberto Rinaldi, Michelangelo Vasta, *The only way to grow? Italian Business groups in historical perspective*, in «Business History», 2016, vol. 58, n. 1, p. 31.

16. Ivi, p. 31.

17. Ivi, p. 33.

18. A. Colli, M. Vasta, *Large and entangled: Italian business groups in the long run*, in «Business History», 57 (1), 2015, pp. 64-95,

rimentare soluzioni societarie tali da generare ibridi di notevole successo che aprirono la strada a una più profonda riorganizzazione delle imprese municipali operanti prevalentemente nell'ambito delle public utilities nei decenni più recenti.

Infine appare l'ampio caleidoscopio del "italian Mittelstand", che secondo gli autori citati trova il proprio periodo di gestazione negli anni '80 del XIX secolo.¹⁹ Questi gruppi si affermarono a seguito della pressione competitiva indotta dalla globalizzazione, che impose una nuova conformazione per poter affermarsi in mercati sempre più ampi. Un variegato insieme compone il Made in Italy, laddove l'evocazione del luogo d'origine richiama aspetti valoriali altrimenti difficili da definire in precise e misurabili categorie economiche²⁰.

Proprio l'estrema varietà genera difficoltà nel cogliere i tratti più significativi, necessari a individuare la traiettoria di crescita in grado di caratterizzare e distinguere un'originale forma di gruppo d'impresa riconducibile all'esperienza nazionale. Ancora, la dimensione, prevalentemente incasellata nella categoria della "media impresa", contribuisce a rendere ancora più sfuggente il dominio di questo caleidoscopio²¹. Tuttavia si riconoscono alcuni fattori genetici, come il permanere a lungo della famiglia proprietaria, anche in formulazioni composite, segnate da tortuose catene successive. Famiglia di cui spesso si evocano le funzioni economiche, quali l'apporto di capitale di conoscenze e di relazioni, senza però riconoscere a fondo il ruolo da esse svolto nell'assicurare il successo e la permanenza nel tempo, quale coagulo dei valori portanti la cultura sedimentata nel tempo nell'impresa.

Indizi preziosi emergono dalla modalità di aggregazione delle singole unità nella costruzione dell'architettura societaria, dove nel tempo si procede a includere imprese già esistenti, oppure con affiliazioni di nuove unità distinte nella loro indipendenza istituzionale²².

Dalla riflessione teorica e storiografica esposta sorgono interrogativi sulla scelta del gruppo, con risposte che affondano nella struttura dei mercati finanziari e nelle regole istituzionali influenti sulla *governance* delle imprese. Pure gli incentivi al management valutato per la sua intraprendenza ha svolto un ruolo rilevante. Ruoli di direzione che sovente hanno permesso la convi-

19. Ivi, p. 41.

20. «Most of these *Mittelstand* companies became leaders in word-sized market niches, especially in traditional sectors such clothing, luxury goods, and various branches of the so-called "Made in Italy sector"» (ivi, p. 41).

21. Favio Lavista, *The Medium – sized Manufacturing Enterprise (1927-81)*, in Andrea Colli, Michelangelo Vasta (eds.), *Forms of Enterprises in 20th Century Italy. Boundaries, Structures and Strategies*, Chelteman and Northampton, Elgar 2020, pp. 248-269.

22. «The creation of BG served principally to acquire, retain, and properly use technical and managerial capabilities, by giving the managers of the subsidiaries a wider autonomy than the division heads of a M-form enterprise» (ivi, p. 42).

venza di più membri della famiglia, valorizzando aspetti decisivi quali la conoscenza e la fedeltà²³.

In sintesi la forza del gruppo sta nel «governance system looks particularly flexible, adapting itself different ownership and market conditions ... this flexibility is probably the main reason for its resilience»²⁴. Quale corollario della resilienza potremmo pure intravedere uno dei tratti distintivi, ossia una «relevant characteristic, namely the high degree of concentration of their control in the hands of one or a few block – holders families or government»²⁵ senza spazio per una presenza di proprietà diffusa o soluzioni di preminenza manageriale.

Colto nella sua generalità il significato e la rilevanza del gruppo, si aprono ulteriori interrogativi, volti a meglio distinguere la magmatica composizione di questo insieme per cogliere appieno quanto questa soluzione abbia permesso, nel lungo periodo, ad alcune particolari combinazioni di solcare i marosi delle globalizzazioni, assicurando un dominio di talune imprese in ambiti assai rilevanti degli scambi internazionali.

Si intende dunque focalizzarsi sulla tipologia emersa dalla storiografia, il gruppo familiare, nel quale si annida una delle componenti, sovente trascurata, di maggiore apporto allo sviluppo di lungo periodo dell'economia e della società italiana, che contribuisce a rendere più intrigante e poco adatto alle semplificazioni modellistiche il 'caso Italia'. Ampio risalto sarà dato alle modalità informali dei legami, nella loro natura assai poco suscettibili di indagini quantitative e assai restii ad essere incasellati in ordini gerarchici.

2. La famiglia Campari: un uomo solo al comando

Venne fondata nel 1838 da Gaspare Campari, esperto liquorista formatosi in gioventù nei caffè torinesi²⁶. Completato l'apprendistato, Gaspare si traferì a Milano, dove in breve tempo il suo locale ottenne un discreto successo²⁷. Il palcoscenico di Milano divenne il luogo ideale per l'affermazione dei nuovi riti urbani, come l'aperitivo o lo *shopping*²⁸, così da aprire nuove frontiere per l'avvento, pur nei suoi noti ritardi, alla società dei consumi in Italia²⁹. In

23. Altri argomenti riguardano i vantaggi fiscali, oppure l'ottenimenti di sussidi, contributi e migliore accesso all'uso di risorse pubbliche da parte di singole unità del gruppo (ivi, p. 43).

24. Ivi, p. 43.

25. Andrea Colli, Michelangelo Vasta, cit., pp. 43-44.

26. Ivan Balbo, *Torino e la crisi. Una «business community» tra Otto e Novecento*, il Mulino, Bologna 2007.

27. Vincenzo Di Riccardo, *Milano al caffè. Tra Settecento e Novecento*, Hoepli, Milano 2007.

28. Emanuela Scarpellini, *Material Nation. A Consumer's History of Modern Italy*, Oxford University Press, Oxford 2011, p. 343.

29. Franco Amatori, *Proprietà e direzione. La Rinascente 1917-1969*, FrancoAngeli, Milano 1989, pp. 28-29.

parallelo anche per l'impresa si pone una analogo prospettiva: se rimanere nella certezza della bottega artigianale o se intraprendere più ardite, ma incerte dimensioni.

Il passaggio determinate per il compimento della scelta avvenne a causa della morte del fondatore, con il primo passaggio generazionale.

Nei primi anni '80 Davide, primogenito di Gaspare, iniziò un periodo d'apprendimento formativo all'estero, dove affinò le competenze "alchemiche" accompagnate da una altrettanto importante conoscenza delle possibilità di affermazione dell'attività paterna. Nelle tappa Svizzera Davide approfondì «le lingue straniere»³⁰, per poi approdare nella capitale europea dell'enologia, Bordeaux³¹.

L'apprendistato internazionale, quale presupposto per la futura carriera professionale, era un aspetto condiviso con altri giovani che divennero in seguito protagonisti della mutazione economica e sociale dell'Italia, e con una particolare concentrazione nell'area milanese, con gli esemplari casi di Giovanni Battista Pirelli, Ercole Marelli e Giorgio Enrico Falck³².

Stimoli importanti e luoghi rilevanti per cogliere i cambiamenti nei mercati internazionali furono le Esposizioni. Nello specifico di Campari, la partecipazione a Barcellona³³ nel 1888 segnò la fase iniziale per la trasformazione della bottega artigianale del padre Gaspare nell'impresa industriale di Davide.

Medesimo percorso fu intrapreso da altri noti produttori di liquori milanesi, come Fernet Branca, Ramazzotti e Ferro China Bisleri³⁴, che in competizione si contesero la leadership nel mercato nazionale delle bevande alcoliche e presto ampliarono le vendite all'estero. L'effetto di tale ampliamento portò alla mutazione prima richiamata, dalla produzione artigianale, destinata prevalentemente al consumo locale, al divenire produttori industriali, accompagnando la metamorfosi con la selezione dei prodotti offerti, da cui emergeranno solo quelli destinati a distinguersi anche grazie a mirate comunicazioni pubblicitarie³⁵.

30. Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di casa Campari. Vol. I. Le origini, l'impresa, il successo*, Milano, 1990, p. 97.

31. *L'arte imprenditoriale di Davide Campari*, Milano 1968, p. 13.

32. «Davide Campari ... fit well in the Shumpeterian model, adapted of course to Italian dimension» (Franco Amatori, *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy 1880-1960: A Review Article*, in «Business History Review» 3 (Autumn 1980), p. 363.

33. Archivio storico Campari (d'ora in poi ASC), Exposition Universal De Barcelona. Medalla de Bronce. 9 Dicembre 1888.

34. Ernesto Trevisani, *Rivista industriale e commerciale di Milano e provinciale*, Stabilimento tipografico A. Cesana, Milano 1894, p. 249. Sull'uso dei marchi e la loro diffusione in Italia tra XIX e XX secolo: *I marchi di fabbrica a Milano. 1868-1913. Arte, industria e diritto*, Camera di commercio industria artigianato e agricoltura, Milano 1993; Ilaria Suffia, Andrea Maria Locatelli, Claudio Besana, *Cheese trademarks: Italian dairy firms' practices during the 20th century*, in «Business History», vol. 60, 8, 2018.

35. Per la rilevanze nel periodo delle ditte Fratelli Branca e Felice Bisleri: G. Benvenisti,

Passaggio obbligato per la visibilità commerciale diveniva la registrazione del marchio, requisito indispensabile specie per la penetrazione nei mercati internazionali. In particolare per la Campari l'area prescelta fu l'Argentina dove vi erano nelle aree urbane le maggiori concentrazioni di italiani immigrati e dove si provvide a stipulare accordi di vendita con locali rivenditori³⁶. La scelta di inseguire le comunità di emigranti diede ottimi risultati, al punto da generare concorrenza sleale, tanto che gli stessi distributori chiesero ripetutamente alla casa madre di intraprendere azioni legali per la difesa del marchio. Ciò impose un'attenta politica di costruzione e difesa del marchio con la sua puntuale registrazione, quale requisito per difendere il proprio status di prodotto originale proveniente dalla italiana patria³⁷.

Il rischio ripetutamente denunciato si annidava nel successo conseguito: numerose contraffatte imitazioni minacciavano il Bitter e il Cordial della Campari da parte di sleali concorrenti che utilizzavano i medesimi termini per confondere i consumatori, mentre all'opposto era vitale mantenere un diretto rapporto tra prodotto e produttore, relazione fondamentale per assicurarsi una distinta riconoscibilità nel mercato e garantire al consumatore l'originalità della bevanda acquistata, differenziandosi dalla agguerrita concorrenza. Questo obiettivo fu perseguito a partire dall'ottenimento dal valore legale del proprio marchio, quale base giuridica per contrastare le imitazioni, nonché basilare per valorizzare appieno la comunicazione pubblicitaria. Nell'ottobre del 1912 avvenne la registrazione de marchio pressoché definitiva tanto da essere inalterato per i decenni successivi.

La gestione del brand si legò strettamente alla evoluzione della Campari segnandone un connubio parallelo nei cambiamenti. La distinzione procedeva di pari passo con la propria riconoscibilità nel mercato e i conseguenti risultati nelle vendite, adeguatamente supportati dalla struttura produttiva. Componenti tutte da esplorare, specie per quanto riguardava la rete distributiva che operava nella duplice direzione di assicurare al consumatore il facile accesso al prodotto reclamizzato e di inviare le informazioni alla casa madre per la difesa dai contraffattori e dalla concorrenza.

L.F. Bolaffio, A. Gramola, *Annuario dell'industria e degl'industriali di Milano*, Tipografia editrice Verri, Milano 1890, pp. 68-71 e pp. 234-235; mentre per alcune annotazioni sulle origini e primi sviluppi: Ernesto Trevisani, *Rivista industriale e commerciale di Milano e provinciale*, cit., pp. 103-104, 236-237, 347-348.

36. ASC, L. Raggio & Hermanos Buenos Aires. Genoa 14 giugno 1905; dall'agosto 1904 l'agenzia Raggio aveva «l'esclusiva» per gran parte dei mercati del Sud America dei prodotti Campari (ASC, Atto di diffida. Genova questo giorno undici di ottobre 1907).

37. Sulla rilevanza del marchio sulle strategie aziendali, con riferimento alle bevande alcoliche nel periodo considerato: Thomas Mollanger, *The effects of producers' trademark strategies on the structure of the cognac brandy supply chain during the second half of the 19th century. The reconfiguration of commercial trust by the use of brands*, in «Business History», 60, 8, p. 218.

2.1. L'arma vincente: la comunicazione

Chiave vincente del successo Campari fu l'azzeccato esito del reciproco rapporto tra l'abilità di Davide Campari di interpretare le esigenze dei consumatori e le istanze provenienti da un mercato, quello delle bevande alcoliche, in profondo cambiamento.

Abilità affinata da Davide attraverso la scrupolosa attenzione alle richieste delle personalità di spicco del variopinto scenario culturale, dai pittori alle cantanti di grido del palcoscenico internazionale, specie battenti i palcoscenici parigini, alle quali egli si affidò per reclamizzare il suo prodotto, dandogli un tocco di mondanità nelle ascendenti ritualità urbane³⁸. Chiaro esempio di questa attitudine si riscontra nella copiosa corrispondenza tra Davide e personalità quali Igor Stravinsky³⁹ e Livia Cavalieri, oppure nel ribadire anche nelle più spicciola carta commerciale i benefici, ritenuti unici, della bevanda Campari, sinonimi di “aperitivi” o per le “cordiali” chiacchiere postprandiali⁴⁰.

Campari riuscì in questo intento anche grazie alla profittevole combinazione tra le abilità artistiche degli illustratori scelti, l'uso di innovative tecniche di litografia applicate nella cartellonistica stradale e grazie alla presenza nei periodici dedicati al tempo libero. Davide Campari fu maestro nel valorizzare gli aspetti più commerciali dei movimenti artistici nascenti, come il futurismo⁴¹, particolarmente adatti nella costruzione di un'immagine del prodotto in sintonia con la modernità del tempo⁴²; altro merito fu la scelta di educare il consumatore, insegnandogli a apprezzare il Bitter, miscelandolo opportunamente con selezionati ingredienti per renderli più adatti alle usanze locali.

Fu proprio questa combinazione che caratterizzò la strategia comunicativa della Campari, legando la propria riconoscibilità a una triade di successo: Bitter – aperitivo – Campari.

Tutte le opzioni furono piegate a questa finalità: cartellonistica fissa e mobile, inserti pubblicitari nella stampa periodica, produzione di oggetti di

38. «Nelle mie lunghe tournée in Italia e all'estero, soprattutto in America, non faccio nient'altro da anni se non ripetere a tutti che l'unico sano, rilassante (bevande) ... sono Campari cordiali e Campari Bitter», e ancora “Campari Bitter è l'aperitivo più famoso di tutta Parigi. Armando Migliari»; «Anche qui nella patria degli aperitivi più famosi è impossibile per noi italiani essere infedeli al nostro Campari Bitter che non teme rivali. R. Ruggeri. Paris» (ASC, Album degli artisti).

39. «Igor Strawinsky. Paris 1929» (ASC, Album degli artisti).

40. ASC, Bindo A. Rimini. Buenos Aires 10 febbraio 1906.

41. Fortunato Depero, *Numero unico futurista Campari 1931*, Milano 1931.

42. «La famiglia Campari è stata tra le prime a capire quali vantaggi potrebbero derivare da concetti artistici geniali», (James Bennet, *L'Arte della Rèclame*, R. Streglio Torino 1907, cit. in Giovanna Ginex, *Dall'arte all'arte pubblicitaria*, in Dario Comorelli, Giovanna Ginex (a cura di), *Storia della comunicazione dell'industria lombarda 1881-1945*, Silvana editoriale, Milano 1997, p. 61.

vario consumo, quali sottobicchieri, portacenere e oggettistica di vario consumo, dai calendari ai canzonieri⁴³.

Fine ultimo di questa offensiva pubblicitaria fu la rinomanza del marchio Campari che doveva divenire il sinonimo dei prodotti da essa venduti. Scelta oculatamente perseguita anche negli spazi del consumo, tanto che la comunicazione del brand appariva in forme coloratamente visibili in tutti i momenti di socializzazione, quali eventi sportivi, oppure di intrattenimento vario, dalla danza, al teatro agli incontri musicali.

Periodici incontri tra agenti viaggiatori servivano a monitorare l'impatto dei messaggi e delle forme di promozione sui consumatori, così da fornire puntuali e analitici riscontri delle campagne pubblicitarie intraprese.

Il fattore determinante diveniva il parallelo sviluppo di un'organizzazione commerciale e produttiva coerente con lo sforzo comunicativo intrapreso.

La rete capillare della distribuzione doveva pure svolgere una minuziosa opera di osservazione: i depositi regionali distribuiti sul territorio⁴⁴ seguivano l'impatto della pubblicità nei locali del territorio attraverso il coordinamento degli agenti⁴⁵ che fornivano direttamente i locali del consumo, quali bar, ristoranti, controllando pure il rispetto dei prezzi fissati dalla casa madre e individuare i contraffattori e concorrenti sleali che tentavano di insidiare l'affermazione distintiva del marchio⁴⁶. Risultato ottenuto anche arricchendo di significati il consumo del proprio prodotto al quale erano associati benefici intangibili, quali l'originalità e la distinzione che le imitazioni non garantivano. Furono così avviate molteplici azioni legali di tutela del marchio, specie a livello internazionale, dove il marchio non aveva ancora assunto una propria riconoscibilità rispetto ai concorrenti e il ricorso alle norme di tutela dei marchi depositati permettevano di adire per via legale⁴⁷.

2.2. *L'espansione all'estero. L'inizio: la vicina Svizzera*

Il primo mercato d'approdo all'estero, per quanto distante poche decine di km dalla sede centrale, fu la Svizzera e servì da palestra per acquisire

43. Negli anni Venti si è fatto ampio uso di cartelloni pubblicitari e di manifesti appesi in luoghi pubblici, a cui è stata aggiunta pubblicità mobile come quella «sui tram di Losanna e Ginevra», così come la distribuzione di «trasparenze» da attaccare alle vetrine, «calendari» e persino un «disco» su cui sono stati registrati jingle pubblicitari destinati ai «tanti caffè che hanno un fonografo» (ASC, Relazione visita zona Svizzera francese. Sigg. Jaspert e Migliavacca).

44. Nei primi anni '20 Campari aveva dodici rappresentanti che coprivano le città di Roma, Napoli, Venezia e Trieste (ASC, c. 33.031.01, Denuncia di esercizio delle società legali. Davide Campari & C. 5 giugno 1925).

45. ASC, c. 217.12.9.16, Denuncia d'esercizio. Davide Campari & C. 7 dicembre 1937.

46. ASC, c. 247.559, vol. I, Costituzione di società in nome collettivo Ditta Davide Campari & C. Milano.

47. Susan Strasser, *Satisfaction Guaranteed. The Making of American Mass Marketing*, Pantheon, New York 1989, p. 80.

esperienza e affinare, distinguendosi dai concorrenti, il metodo di espansione nei mercati esteri. È quindi utile soffermarsi su questa basilare esperienza.

Le prime vendite documentate in Svizzera datano 1897, due anni dopo Giovanni Brusa⁴⁸, proprietario di un caffè a Lugano, divenne agente esclusivo per tutta la Svizzera. La scelta ricadde su di un affermato professionista, «titolare dell'omonimo caffè di piazza Sant'Ambrogio a Lugano» nonché agente negli anni passati della ditta Fernet Branca.

Il successo rapidamente ottenuto portò a aprire un primo deposito nel 1903 a Lugano, per poi completare l'insediamento con l'apertura di un vero e proprio sito produttivo a cui veniva inviato l'estratto di erbe per la produzione e il confezionamento finale del prodotto.

La crescita delle esportazioni, riprese dopo la parentesi del primo conflitto bellico, spinse a sperimentare una prima «fabbrica-laboratorio in loco». Nel 1921 Giovanni Brusa e il figlio Aldo diventarono licenziatari Campari, a Viganello⁴⁹ venne costruita una prima filiale produttiva destinata a servire il mercato con l'inaugurazione nel 1926. La filiale riceveva dalla sede di Sesto San Giovanni le erbe selezionate e miscelate secondo «la segreta ricetta Campari».

In contemporanea all'espansione commerciale fu aperto un ufficio legale che dal 1920 svolse la precisa funzione di contrastare la concorrenza ritenuta sleale nel praticare azioni capaci di ingenerare dubbi sull'autenticità del prodotto. La giurisprudenza relativa al marchio registrato diveniva l'ambito entro cui la Campari si mosse per l'affermazione del proprio marchio senza accettare alcuna generalizzazione della dizione di bevanda, Bitter o Campari, in grado di renderne d'uso comune l'uso con la conseguente perdita del proprio valore di mercato. Ufficio legale che in breve tempo ottenne un ragguardevole numero di sentenze favorevoli, più di cento casi di contraffazione individuati con ben 62 sentenze a proprio favore⁵⁰.

L'esito finale fu il riconoscimento giurisprudenziale che Bitter era il nome proprio di una bevanda avente caratteristiche distintive quale esito di una plu-

48. «Davide si apre il primo varco verso l'export affidando a Giovanni Brusa, titolare dell'omonimo caffè di piazza Sant'Ambrogio a Lugano, la rappresentanza dei prodotti Campari per la Svizzera e depositando, il 25 aprile del 1898, il marchio del Cordial presso il "Bureau International de la Propriété industrielle" di Berna ... accompagnata da sempre più fitte ordinazioni dal lontanissimo Sudamerica: un export evidentemente dovuto alla nostra massiccia emigrazione in Argentina» (Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. Le origini, l'impresa, il successo*, Davide Campari editore, Milano 1990, vol. I, p. 153).

49. «Svizzera. Dal 1899 la rappresentanza Campari era affidata a Giovanni Brusa ... Canton Ticino e via via tutto il territorio della Confederazione ... un mercato da alimentare l'idea di un fabbrica-laboratorio in loco ... nel 1921 Giovanni Brusa e il figlio Aldo diventano licenziatari Campari e a Viganello viene avviato uno stabilimento sarà inaugurato nel 1926 che riceve dalla sede di Sesto San Giovanni le erbe selezionate e miscelate secondo la segreta ricetta Campari», (Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, vol. II, cit., pp. 37-40).

50. *Ibidem*.

ralità di elementi che la rendevano unica, non solo come bevanda alcolica, ma per il suo stretto legame con il produttore, Campari, unico detentore del diritto di utilizzarlo⁵¹.

Le motivazioni del progressivo insediamento nel mercato elvetico non sono rintracciabili nella documentazione disponibile, tuttavia alcune indicazioni traspaiono nelle relazioni che i fidati revisori compilavano periodicamente per conto della casa madre. Nella relazione di Migliavacca per la Svizzera tedesca nel 1935 si legge come l'agente Antonio Salmi⁵², subentrato a Branca, riferiva dei gusti specifici dei consumatori e annotava come le «cause [del] rallentamento vendite» vadano ricercate nel «boicottaggio socialista dei prodotti di nome italiano», oltre che nella endemica «concorrenza e contraffazione», causata dai «vini bianchi [della] Svizzera francese venduti a basso prezzo e imposti dal Governo»⁵³. La provenienza estera diveniva quindi, in un clima di eccessi nazionalistici, un fattore penalizzante. Il *Made in Italy* subiva la «propaganda cantonale e statale contro i liquori e per il consumo dei mosti e vini bianchi nazionali»⁵⁴. La congiuntura degli eventi velava un più strategico desiderio di assecondare i gusti locali adeguandosi alla domanda espressa dai consumatori e solo una lunga e paziente opera di

51. ASC, Note sour l'affaire Campari & C. ie Amara Blanqui. Marzo 1921); altro esempio: «qu'on ne saurait attribuer cette similitude ni à une circonstance fortuite résultant d'usages commerciaux, ni à une rassemblement involontaire ... ma bien plutôt à une intention voulue d'établir une confusion deux produits dont l'un le Bitter Campari est le plus ancien et paraît avoir actuellement le faveur du public» (ASC, Jugement Campari c/ Warney et consorts, Nice, Avril 1921).

52. Resoconto dell'agente Antonio Salmi: «la maggior difesa contro la concorrenza è il cliente che ... ha tendenza ad essere buongustaio e disidera bere il Campari pur senza vermouth e ben servito e reclama quando si trova di fronte le sofisticazioni. Anche le signore bevono volentieri il campari soprattutto puro a bicchierini ... i caffettieri versano razioni troppo abbondanti ... Cordial poco apprezzato dal pubblico che preferisce liquori forti ... grappa ... Campari soda ... la quantità di gr 100 è troppo scarsa ... St gallo ... importanti gruppi italiani ... Lucerna ... movimento forestieri ... Bitter Campari a 25° ... va benissimo per la sua clientela ... trova che il campione 25 Parigi un poco vuoto ma passabile cause rallentamento vendite ... boicottaggio socialista dei prodotti di nome italiano ... concorrenza e contraffazione .. vini bianchi Svizzera francese venduti a basso prezzo ed imposti dal Governo» (ASC, Relazione visita svizzera tedesca. Sig. Migliavacca 20-25 ottobre 1935. Svizzera tedesca: 1935).

53. «Cause esterne ... eccessiva produzione di vini bianchi e conseguentemente propaganda cantonale e statale contro i liquori e per il consumo dei mosti e vini bianchi nazionali ... cause interne ... mancanza, tranne Ginevra, di un vero e proprio contatto con la clientela al dettaglio ... pubblicità insufficiente o non efficiente ... gusto ritenuto troppo amaro ... riprendersi il contatto diretto con la clientela ... sarebbe forse il caso di studiare – anche tenendo presente le osservazioni del gusto eccessivamente amaro – la modifica del prodotto sulla base Parigi, dopo aver sentito l'opinione della Svizzera tedesca» (ASC, Relazione visita zona svizzera francese sigg.m Jaspert e Migliavacca, 7 - 12 ottobre 1935).

54. «Si verrebbe a distruggere tutta la paziente, lunga e costosa opera di propaganda intesa a far passare l'azienda di Lugano come una industria svizzera che ha libero il passo nelle Fiere campionarie e Esposizioni svizzere. In questi momenti di accentuato nazionalismo, considerazioni della natura hanno grande importanza» (ASC, Dr Antonio Balzani. Avvocato e notaio Lugano 6 novembre 1936).

comunicazione avrebbe permesso di “educare” a un prodotto con omogenee caratteristiche. Obiettivo perseguito con una mirata comunicazione sul marchio Campari, senza alcuna allusione alla provenienza italiana, opera che richiese «tutta la paziente, lunga e costosa opera di propaganda intesa a far passare l’azienda di Lugano come una industria Svizzera», comprovata dalla partecipazione alle Fiere campionarie e Esposizioni svizzere. Il radicamento nel territorio e l’assenza di richiami al luogo d’origine ebbe consacrazione terminale con l’iscrizione nel 1934 nel registro ditte della Camera di Commercio del Canton Ticino della ditta individuale Davide Campari.

2.3. *La Francia: il palcoscenico della mondanità*

La Svizzera, come detto, servì anche a affinare le capacità di penetrazione della Campari oltre i confini della madre-patria e renderla pronta a affrontare una sfida ben più ambiziosa per le dimensioni del mercato e la qualità dei concorrenti da sfidare: la Francia. Ginevra divenne la testa di ponte per lo sbarco oltralpe, iniziato nel 1903 quando a Nizza fu aperto un deposito a nome J. Bertand, rappresentante della ditta F.lli Campari.

Dopo poco più di un decennio nel 1915 fu deciso lo spostamento da Nizza a Bercy, con la significativa sostituzione del titolare che divenne lo stesso Davide Campari, direttamente impegnato nel portare la Campari nella cuore della capitale francese⁵⁵. Inoltre, sempre nel territorio francese era operativa una rappresentanza a Marsiglia, porto strategico per le esportazioni nelle mediterranee coste africane e nelle più lontane colonie oceaniche.

Gli anni '20 si contraddistinsero per un’intensa opera di consolidamento del marchio, con l’assidua partecipazione a eventi pubblici destinanti a un pubblico selezionato, nonché una vasta campagna di sponsorizzazioni sportive. Tra questi si segnalano il Salon de l’Alimentation di Bruxelles nel 1926 e al Compyoir de Lusanne, e ancora la presenza alle esposizioni di Lione nel 1926 oppure a Marsiglia nel 1930⁵⁶. La presenza a eventi pubblici, si materializzava con la stampa di molteplici oggetti pubblicitari: carte da gioco, cartoline con i prezzi di vendita e altri oggetti di consumo reclamizzanti

55. 1915: «Accelererò l’export verso la Francia, trasferendo da Nizza a Bercy, nei pressi di Parigi, il deposito Campari e assumendo in proprio la distribuzione» (Guido Vergani, *Trent’anni e un secolo di Casa Campari. L’espansione, l’innovazione, il futuro*, vol. II, cit., p. 18).

56. 1926: partecipazione al Salon de l’alimentation di Bruxelles; 1927: 14-29 maggio partecipazione alla Foire de Paris; 1927: partecipazione alla fiera di Zurigo; 1931: partecipazione alla Mustermesse di Basilea; 1931, 1932: partecipazione al Comptoir di Losanna; 1932: partecipazione allo Sport austellung di Zurigo; 1933: Mustermesse di Basilea; 1934: Fiera agricolo commerciale di Lugano. Il 24 maggio 1934 nel registro del Commercio del Canton Ticino viene iscritta la ditta Davide Campari - Lugano Ditta individuale; 1935: Criterium Bitter Campari, gara ciclistica a Lugano.

il marchio Campari. Massima importanza ebbe Parigi nel 1928, soprattutto per i suoi echi internazionali. L'insegna Campari campeggiava con estese affissioni di cartelli, numerose inserzioni su periodici che insistevano sugli elegantissimi luoghi del consumo, sulla presentazione *glamour* dei prodotti stessi e «sulla sede parigina della ditta»⁵⁷.

La strategia di penetrazione portò nel 1923 a iscrivere, nel Registro commerciale della Senna, la ditta Davide Campari, con la trasformazione dei magazzini in laboratorio produttivo e l'apertura di un ufficio in Place Edouard VII a Parigi⁵⁸. Va sottolineato come l'offerta non fosse la mera replica della casa madre, bensì alcuni prodotti riflettevano le preferenze espresse dai consumatori francesi, tanto da distinguere due tipologie di Campari, il Bitter con graduazione superiore a 21 gradi e il Campari 21 con una gradazione inferiore⁵⁹.

Nel gennaio del 1928 la Davide Campari inaugurò i nuovi uffici in Boulevard Haussmann a Parigi.

L'insediamento nel cuore di una delle maggiori potenze coloniali divenire pure la testa di ponte per l'accesso ai paesi limitrofi in Europa, dalla Spagna al Belgio e alle colonie francesi e belghe disseminate nei vari continenti. Inoltre secondo criteri non facilmente comprensibili la sede francese, in apparente concorrenza con la casa madre, spediva merci anche verso l'Argentina, il Brasile e gli Stati Uniti⁶⁰.

2.4. *La presenza Campari nel mondo*

Frammentarie sono le conoscenze disponibili sulle modalità organizzative e societarie della Campari negli altri mercati internazionali, tuttavia dalla documentazione commerciale possiamo trarre alcuni significati-

57. Mario Ferrigni, *La pubblicità di una grande casa italiana*, Milano, 1937, pp. 307-309; «Cappiello il folletto e la buccia d'arancio ed hanno girato i giornali francesi con grande successo» (ivi, pp. 243-244), «e si chiama Campasano ... un essere simile abbia una nazionalità mista, quasi eterogenea, come la sua nascita ... parla diverse lingue; e si spiega in francese come in tedesco» (ivi, p. 246).

58. «Nel 1923 ... iscrisse al Registro commerciale della Senna la ditta Davide Campari, trasformò quei magazzini in laboratorio e aprì un ufficio in Place Edouard VII a Parigi ... partecipando alla Foire de Paris nel 27 e nel 28 mentre trasferiva la sede di rappresentanza in Boulevard Haussmann ... tre anni dopo ... l'acquisto di un terreno a Nanterre ... e la costruzione di un vero e proprio stabilimento» (Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, vol. II, cit. p. 40).

59. ASC, Paris le 14 octobre 1935.

60. «La produzione dello stabilimento francese rifornisce i mercati della Francia, del Belgio, del Lussemburgo, delle colonie francesi e belghe, e giunge anche su qualche piazza della Spagna ... accordi che la Casa Campari ha concretato in loco con importantissime ditte per la fabbricazione in loco dei suoi prodotti per l'Argentina, il Brasile e gli Stati Uniti», (M. Ferrigni, *La pubblicità di una grande casa italiana*, cit., p. 24).

vi riferimenti: «Sole agents for Usa L. Gandolfi e C. New York e Unicos concessionarios para la America del Sud L. Raggio y Hermanos Buenos Saires» rintracciate nel 1905, mentre l'anno successivo, nel 1906, vengono depositati i marchi⁶¹. Nel 1907 Davide sottoscrive il primo contratto in esclusiva per il territorio statunitense, nel contempo attivi sono gli «agenti importatori di Canada, Brasile, Uruguay e Argentina ... anche in Cile, Perù, Messico»⁶².

È ora utile soffermarsi sull'andamento delle vendite nei primi decenni del secolo. La via intrapresa di costituire società giuridicamente autonome nei principali mercati rende impossibile, in assenza di bilanci consolidati in capo alla casa madre, disporre di una conoscenza completa delle dimensioni raggiunte dalla Campari. Solo Davide Campari, titolare delle singole società, conosceva analiticamente i risultati ottenuti.

Tuttavia i dati relativi alla casa madre milanese sono un valido indicatore dei risultati ottenuti, inoltre le distinzioni per modalità di vendita completano le conoscenze sull'architettura organizzativa dell'azienda.

Tab. 1 – Campari: ammontare in lire delle vendite (1912-1933)

| | 1912/ 1913 | 1914/ 1915 | 1916/ 1917 | 1918/ 1919 | 1920/ 1921 | 1922/ 1923 | 1924/ 1925 | 1926 /1927 | 1932/ 1933 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Agenzie | 0 | 0 | 0 | | 4.945.056 | 8.828.931 | 10.831.621 | ##### | 9.922.280 |
| Piazzisti | 0 | 0 | 0 | | | | | | |
| Deposito Milano | 241.503 | 205.473 | 237.559 | 638.887 | 12.633 | 8.697 | 71.897 | 66.562 | 31.203 |
| Viaggiatori | 635.484 | 531.406 | 962.379 | 2.973.930 | 2.230.718 | | 4.124.796 | 4.771.672 | 4.498.762 |
| Rappresentanti | 593.485 | 341.578 | 525.258 | 1.522.491 | 1.031.482 | 1.113.516 | 594.139 | | |
| Totale | 1.470.472 | 1.078.457 | 1.725.196 | 5.135.308 | 8.219.889 | 9.951.144 | 15.622.453 | ##### | 14.452.245 |
| Filiali Lugano, Nizza, Trieste | 109.980 | 51.676 | 110.149 | 167.864 | 356.054 | 296.387 | 282.510 | | |
| Esportazioni | 191.173 | 99.261 | 52.971 | 188.783 | 521.494 | 1.024.476 | 1.059.620 | 1.340.392 | 265.740 |
| Caffè Campari | 63.969 | 65.942 | 107.278 | 195.337 | 290.451 | 592.578 | | | |
| Totale | 1.835.594 | 1.295.336 | 1.995.594 | 5.687.292 | 9.387.888 | ##### | 16.964.583 | ##### | 14.717.985 |

Fonte: ASC, Bilanci, anni indicati.

61. «I mercati extraeuropei erano invece seguiti da pochi concessionari esclusivi: Carlo F. Hofer di Genova per il Sud America e L. Gandolfi di New York per gli Stati Uniti e il Canada, mentre una fitta schiera di rappresentanti faceva giungere il prezioso liquore nei luoghi più remoti, compresa quell'area africana che, da poco, era divenuta colonia italiana», (Marzio Romani, *Fratelli Branca – Distillerie s.r.l. azienda italiana di successo*, in Graziella Buccellati, Benedetta Manetti (a cura di), Soc. Anon. Fratelli Branca Milano “*novare serbando*” 1945).

62. Guido Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. Le origini, l'impresa, il successo*, vol. I, cit., p. 188).

Va comunque sottolineato come i dati riportati riguardano le sole vendite contabilizzate dalla casa madre, mentre le sedi all'estero incidono per la sola cessione degli ingredienti per la produzione dei liquori. Abbiamo quindi un decimo destinato all'esportazione la cui destinazione conferma la mappa delle comunità di italiani emigrati, tra cui spicca l'Argentina, seguita da nuclei in Africa, come Libia e Eritrea.

La marginale componente europea trova ragione dalla operatività delle società estere della Campari che servivano i mercati limitrofi ai propri insediamenti con spedizioni anche oltre i confini europei.

Tab. 2 – Campari: destinazione delle esportazioni (1925-1927)

| <i>Esportazioni</i> | <i>1925/1926</i> | <i>1926/1927</i> |
|---------------------|------------------|------------------|
| <i>Europa</i> | | |
| Belgio | 2134 | 9233 |
| Inghilterra | 5910 | 7896 |
| Malta | 9450 | |
| Grecia | | 1062 |
| Norvegia | 210 | |
| Germania | | 420 |
| Ungheria | | 210 |
| <i>Asia</i> | | |
| Cina | 6522 | 4320 |
| India | 420 | 745 |
| <i>America</i> | | |
| Stati Uniti | 70500 | |
| Argentina | 843360 | 1014720 |
| Uruguay | 42000 | 47340 |
| Brasile | 108120 | 66240 |
| Messico | 32550 | 33600 |
| Perù | 2100 | |
| <i>Africa</i> | | |
| Eritrea | 18900 | 3240 |
| Libia | 81918 | 74124 |
| Egitto | 46200 | 15060 |
| Abissinia | | 1092 |
| Congo Belga | 7482 | 1050 |
| Somalia | 7568 | 15528 |
| Totale | 1285344 | 1295880 |

Fonte: ASC, Conto Vendite Esportazione; anni indicati, valori in lire.

Le esportazioni, sebbene non siano conosciute le modalità di contabilizzazione delle vendite in Francia e in Svizzera, giunsero a coprire il 10% del totale. Le destinazioni estere confermano come i consumi maggiori avvengano nelle località segnate da ampie comunità di emigranti italiani, come l'Ar-

gentina⁶³, seguite dalle colonie africane, quali la Libia e l'Eritrea. La quota marginale dell'Europa va compresa nella presenza di società estere le cui vendite non erano contabilizzate dalla casa madre⁶⁴.

In sintesi Davide Campari costruì e consolidò nel tempo una vasta rete distributiva, supportata da poli produttivi, mediante un'organizzazione informale il cui unico epicentro direttivo era costituito dalla sua personale proprietà delle diverse e giuridicamente separate società Campari.

3. Martini & Rossi: la famiglia alla guida della comunità

In estrema sintesi si riepilogano le origini e le prime fasi di consolidamento dell'impresa.

Questa prese avvio nel luglio 1847 con la costituzione a Torino di una «distilleria nazionale di spirito di vino all'uso di Francia»⁶⁵, le cui propaggini si spingevano fino a un magazzino a Genova, a una fabbrica di birra a Alessandria e a due rappresentanze commerciali a Béziers e a Narbonne in Francia. Nel 1863 Alessandro Martini e Teofilo Sola, insieme al liquorista Luigi Rossi, raccolsero l'eredità della distilleria e fondarono a Torino una nuova società con il nome di Martini, Sola e C.ia. Nel 1864, alla sede commerciale di Torino fu affiancata una nuova sede produttiva a Pessione di Chieri lungo la linea ferroviaria Torino-Asti-Genova, vicina alle colline del Monferrato. Con la morte di Teofilo Sola, nel 1879 la ragione sociale divenne Martini & Rossi.

Alla fine del secolo avvenne il primo passaggio generazionale con l'avvicendamento dai fondatori (Luigi Rossi muore nel 1892, mentre Alessandro Martini nel 1905) ai figli di Rossi: Teofilo, Cesare, Enrico e Ernesto. Il primogenito Teofilo⁶⁶ affiancò al suo ruolo di imprenditore una brillante carriera politica che lo porterà a essere sindaco di Torino e promotore dell'Esposizione internazionale di Torino nel 1911. La terza generazione dei Rossi di Montelera, rappresentata dai cugini Lando, Metello, Napoleone e Theo, ereditò l'azienda negli anni '30, traghettandola oltre le avversità della Seconda Guerra Mondiale verso il boom economico degli anni '50.

63. Il mercato argentino fu così importante che la sua improvvisa flessione del 1931 determinò il crollo delle esportazioni; un crollo causato da un restrittivo «trattamento doganale» (*Il commercio dei liquori in Argentina*, in «L'industria delle bevande», (39) maggio 1929, p. 1014).

64. «Congo Belga trattiamo direttamente con tutti i clienti di questo paese» (ASC, Etablissements David Campari – Paris, 22/11/1939); lettere di simile tenore riguardano anche l'Egitto e la Spagna.

65. Milena Ortalda, *La storia di un marchio nelle carte d'archivio*, in «Mondo Martini. Viaggio nell'unicità di uno stile», Cuneo 2005, p. 19.

66. Adriana Castagnoli, *Carlo Teofilo Rossi di Montelera*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, vol. 88 (2017).

3.1. La laboriosa attività produttiva

Agli esordi la esterofilia ricorre nel richiamo a prodotti e origini di successo d'oltreconfine come a “uso di Francia” e a riprova il catalogo comprendeva «rhum, absinthe, Kirsh, cognac, curaçao», ossia il vasto eco delle più rinomate bevande internazionali⁶⁷.

La mutazione nel 1863 in Martini, Sola e C.ia, con il diretto coinvolgimento del liquorista torinese Luigi Rossi, determina un arricchimento sostanziale della società, inoltre nella corrispondenza vengono poste in massima evidenza le medaglie vinte alle Esposizioni internazionali di Dublino (1865), Parigi (1867), Vienna (1873), nonché gli stemmi delle Case reali d'Italia e del Portogallo, per le quali Martini Sola e Cia diventa fornitore ufficiale⁶⁸.

Lo spostamento della sede produttiva a Pessione (1864), destinata a divenire il centro propulsivo per tutta l'attività d'impresa, è accompagnata nel decennio da un ulteriore rafforzamento della rete commerciale, tanto da raggiungere i mercati oltreoceano con la prima spedizione di Vermouth a New York nel 1867. Ancora generico appare il catalogo, dove accanto alle bevande secondo il ricettario della casa madre, compaiono pure misture coloniali⁶⁹. L'estrema varietà indicava un'indefinita fisionomia produttiva, per lo più legata all'esigenza di rispondere efficacemente alle numerose richieste del mercato. L'affermazione di un marchio distintivo e riconoscibile divenne esplicita con il rinnovo dell'assetto societario, giunto a compimento con la collaborazione tra le due personalità emergenti della Martini & Rossi. Il primo Alessandro Martini, responsabile della commercializzazione e il secondo Luigi Rossi della produzione ormai destinata a concentrarsi sul vermouth, come distintamente indicato nel cartiglio dei documenti aziendali: “Grande fabbrica vermouth Martini e Rossi”⁷⁰, seppure la ricchezza del catalogo continuerà ad affiancare la scelta prioritaria almeno fino agli anni '40 del '900.

3.2. La comunicazione pubblicitaria

Introdotta a partire dagli ultimi decenni dell'800, la pubblicità Martini & Rossi comincia ad avvalersi delle realizzazioni di noti illustratori come Marcello Dudovich, Jean Droit, Leonetto Cappiello e molti altri, che creano in esclusiva per la Società i primi manifesti conosciuti in tutto il mondo.

67. Archivio storico Martini & Rossi (d'ora in poi AsM&R), Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 19 maggio 1849. Si ringrazia l'archivista Anna Scudellari per aver fornito copia dei documenti citati.

68. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 3 febbraio 1875.

69. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 28 febbraio 1876.

70. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 19 agosto 1879.

Grazie alla ferma volontà di non soccombere sotto il peso del Secondo Conflitto mondiale, si può parlare di ripresa sin dal 1945: nel dicembre di quello stesso anno, il lunedì sera la radio torna a trasmettere i celebri concerti Martini, una innovativa forma di sponsorizzazione lanciata con successo nel 1936 e sospesa nel marzo del 1943. Saranno proprio i concerti Martini a far conoscere al pubblico italiano l'astro nascente di Maria Callas e proseguiranno fino al 1964, come tradizionale e amato appuntamento per i radioascoltatori italiani.

Le grandi iniziative pubblicitarie e di immagine proseguono negli anni '50 e '60 con la creazione delle Terrazze Martini a Parigi (1957), Milano (1958), Londra, Bruxelles, Barcellona, San Paolo in Brasile e Genova (1965); con la realizzazione del Museo Martini di Storia dell'Enologia a Pessione, inaugurato nel 1961; e con la nascita nel 1968 di Martini Racing, fiore all'occhiello della sponsorizzazione sportiva internazionale di Martini & Rossi, la cui tradizione risaliva al lontano 1934 quando, nell'ambito del XXII Giro d'Italia, l'azienda aveva promosso un "Gran Premio Martini della montagna" e affiancato alla importante manifestazione sportiva un proprio "carro pubblicitario" itinerante⁷¹.

3.3. Gli insediamenti esteri – Succursali e depositi

In parallelo al primo passaggio generazionale e all'affinamento delle strategie aziendali, continuò l'espansione estera, con l'aggiunta del nuovo orizzonte extra europeo: l'America, dove il solo invio di merce trovava un più saldo radicamento con l'apertura nel 1884 della "Casa Filiale a Buenos Ayres"⁷², a cui seguì quella nel vicinato di Ginevra nel 1886, affidata a Giovanni Tamagnone, uomo di fiducia e appartenente alla comunità sorta a Pessione, infine a completare la prima triade la filiale di Barcellona nel 1893⁷³.

La Casa Madre, quale luogo di formazione professionale e sinonimo di fedeltà all'azienda diverrà la fonte principale per la selezione del personale a cui affidare gli snodi del reticolo che la Martini si apprestava a tessere sull'intero globo terrestre. Rete supportata dal coerente incremento della capacità produttiva con l'avvio della distilleria a vapore di Montechiaro d'Asti, che dal 1901 si affiancò allo stabilimento produttivo di Pessione.

L'esperienza maturata nell'affinare l'abilità a interpretare e cogliere i desideri dei consumatori portò nella prima decade del XX secolo a replicare gli insediamenti con l'apertura di succursali e depositi a Nizza, Marsiglia, Bruxelles, Londra, L'Aia, Magonza e Bordeaux, elenco nel quale prevaleva-

71. AsM&R, *Martini & Rossi dal 1847 a oggi: storia e protagonisti*, 2001

72. AsM&R, *Miscellanea Domenico Rossi*, cartolina del giugno 1885.

73. AsM&R, *Miscellanea Domenico Rossi*, fattura del 27 ottobre 1990, affidata a Flaminio Mezzalama, a cui subentrò almeno dal 1915 Antonio Fabregat.

no le città portuali, quali nodi di scambio destinati a servire anche i relativi possedimenti coloniali⁷⁴.

Il caso di Londra appare assai significativo. Fin dai primi anni del '900 operava la Eduard Robinson & C., fregiandosi dell'esclusiva di "Sole Agents for the United Kingdom and Export", ma già dal 1910 compare in veste di successore A. Morandi. L'espansione continuò con le succursali di New York, Hong Kong, Shanghai che compaiono nella corrispondenza commerciale almeno dal 1915⁷⁵.

L'esito di questa prima modalità di radicamento territoriale, decretata dal successo nelle vendite e dal riconoscimento del brand Martini & Rossi, fu la costituzione di plurime "Società per l'esportazione dei prodotti Martini & Rossi" operanti nelle capitali europee con il diretto coinvolgimento di responsabili, in qualità di soci responsabili della gestione delle singole unità. Gli esempi più significativi sono Bartolomeo Vastapane nella SaS Martini di Bruxelles (1920), Carlo Bernardi a Nizza, Antonio Fabregat a Barcellona, a Parigi la società Rossi Frères è affidata a A. Pietracqua⁷⁶.

Si configura quindi l'embrione di un gruppo d'impresa dai chiari connotati internazionali, i cui legami poggiavano su relazioni personali, suggellate dalle quote azionarie distribuite tra la famiglia proprietaria della casa madre, in qualità di azionista di controllo, e gli amministratori locali che possedevano quote minoritarie.

Esemplare appare la costituzione della "S.A. Rossi Frères – Bruxelles". Essa prevedeva tre distinte «procure» dove il «sig. Giov. B. Stuardi» apportava l'immobile, il «sig. B. Vastapane» i «mobili e attrezzi» e infine i moduli di sottoscrizione delle azioni, tutte debitamente controfirmate dai «sigg. Fratelli Rossi», venivano distribuite tra i partecipanti, con la significativa aggiunta di come eventuali sottoscrizioni da parte di altre "succursali" europee dovesse essere controfirmate dagli stessi fratelli Rossi.

Tutto ciò preludeva alla costruzione di un reticolato di società giuridicamente distinte, operanti autonomamente nelle singole aree di competenza con un duplice legame con la casa madre. L'uno per la presenza diretta della Martini in qualità di concessionaria del brand, mediata dalla partecipazione dei proprietari senza scorgere alcun legame giuridico diretto tra le società, l'altro affidando la gestione, anche in veste di azionisti, a persone di fiducia provenienti dalla comunità pessonese.

La veste finale, in coerenza con la natura di società anonima adottata dalla casa madre nel 1925, mutata in Martini & Rossi S.A., divenne il riferimento organizzativo per le succursali più significative, tanto che gli anni seguenti furono segnati dall'estensione delle sedi operative, con la replica delle moda-

74. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura del 24 febbraio 1908.

75. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura 3 luglio 1915.

76. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, cartolina del 14 marzo 1921.

lità inizialmente sperimentate nelle sedi europee⁷⁷ e giunte a essere talmente estese da occupare una parte preponderante della corrispondenza commerciale.

VERMOUTH-LIQUORI-VINI SPUMANTE
STABILIMENTI ENOLOGICI E DISTILLERIA
PESSIONE (TORINO)
Montechiaro d'Asti

SUCCESSORI E DEPOSITI ALL'ESTERO

| | | |
|---|--|--|
| ALESSANDRIA EG. Rue de la République 11 | HABANA Calle Reina 50 | NOMBASA Nombasa |
| AMBURGO Neuburgstr. 45-47 | KOBE Nishi-Shinchi 88 | NEW-YORK Chestnut Street 23-25 |
| BOMBAY Tirpattur Circle 11-13 | LA AJA Salle de Commerce 22 | NEVAL (ITALIA) Via Roma 10-12 |
| COPENAGHEN Nørstregade 28 | LONDRA Newspaper Building Cora | SHANGHAI Fookien Road 101-4 |
| COSTANTINOPOLI Kouloumciouk 27 | MANILA New York 176 | SINGAPORE Raffles Place 12 |
| FRANCOFORTE S.M. Königsplatz 28 | MELBOURNE Trinity Lane, 20A | SYDNEY George St. 87-89 |
| | VIENNA Theaterstrasse 17 | |

AGENZIE PRINCIPALI CON DEPOSITI IN ITALIA

| | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| GENOVA Rasse 10/11 | FIRENZE Via del Gallo 1 | PALERMO Via Libertà |
| MILANO Via Spadari 10/11 | ROMA Via Capotina 24 | BARI Corso Calabro |
| NAPOLI Via Toledo 10/11 | NAPOLI Via Toledo 10/11 | CATANIA Via Postale 10 |

SOCIETÀ CONSORELLE

S.A. MARTINI & ROSSI
Boulevard de la Madeleine 14 - PARIS
Cap. Fr. 15.000.000 int. vers.

STABILIMENTI E SUCCESSORI

| | |
|--|--|
| ST. OMER (FRANCO) | BRUXELLES |
| NIZZA - Boulevard de la République 40 | MARSIGLIA - Rue Jules Garmier 14-18 |

AGENZIE CON DEPOSITI

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| LYON - Rue de la République 10 | ALGER - Rue Colbert | CASABLANCA - Rue de la République 10 |
| TOULON - Rue de la République 10 | ORAN - Rue de la République 10 | TUNISI - Rue de la République 10 |
| ALGER - Rue Colbert | CONSTANTINE - Rue Colbert | |

S.A. MARTINI & ROSSI
Rambla Catalunya 87 - BARCELONA
Cap. Pes. 3.000.000 int. vers.

STABILIMENTI E FILIALI

| | | | |
|--|------------------------------------|---|------------------------------------|
| BARCELONA - Rambla Catalunya 87 | MADRID - Calle de Alcalá 50 | BILBAO - Calle de la República 7 | LIJON - Conception Arantz 5 |
|--|------------------------------------|---|------------------------------------|

Depositi e Agenzie

| | | |
|--|---|--|
| ALICANTE - Calle de la República 10 | CADIZ - Calle de la República 10 | SANTANDER - Calle de la República 10 |
| BURGOSES - Calle de la República 10 | CORUÑA - Calle de la República 10 | SEVILLA (OMAS) - Calle de la República 10 |
| VALENCIA - Calle de la República 10 | CORDOBA - Calle de la República 10 | ZARAGOZA - Calle de la República 10 |

S.A. MARTINI & ROSSI
Rue Vandergaerde 100 - BRUXELLES
Cap. Fr. 8.000.000 int. vers.

S.A. MARTINI & ROSSI
GINEVRA
Cap. Fr. svizz. 200.000 int. vers.

STAB. S.A. L'ARO
Cap. Fr. svizz. 250.000 int. vers.
Rue Montebello, 25

S.A. MARTINI & ROSSI
BUCAREST - Strada Sfânta Elisabeta 50

S.A. MARTINI & ROSSI
VARNA - Ulicia Radina 4

S.A. MARTINI & ROSSI
BELGRADO (CUNARCA) - Ulica Mihaila Petrović 1

S.A. MARTINI & ROSSI
SAO PAULO - Rua de Aragoia 35

S.A. MARTINI & ROSSI
BUENOS-AIRES - Calle Santiago del Estero 1007
STAB. S. JUAN

MARTINI & ROSSI S.A.

Cap. L. 35.000.000 int. vers.

Successori MARTINI SOLA & C^{IA}
TORINO (II)
Corso Vittorio Emanuele N° 42
CASELLA POSTALE N. 475

da bordo il Vapore
"Conte Biancamano"
18 Ottobre 1927

Egregio Signor

Avv. Elbert M. Yussoline
277 Broadway
NEW YORK City

Gent.mo Sig. Avvocato,

Non ho fatto a tempo, come le promisi, di farle avere prima della mia partenza da New York i rapporti sui testimoni di Filadelfia e di New York: gliel'ho accluso ora alla presente.

Le unisco pure copia di una lettera inviata alla mia Casa al proposito di una risposta che all'ultimo momento ho ricevuta dal Console di New York al riguardo della procedura da applicarsi per le escussioni testimoniali.

Detta lettera si presenta interessante e sentirò di presanza l'effetto che farà ai nostri Avvocati di Torino.

Per intanto sarebbe opportuno ch'ella cortesemente mi faccia sapere il suo punto di vista in merito a detta lettera, vale a dire se da parte sua vedrebbe meglio che i testimoni siano sentiti dal Console o viceversa dalle autorità locali.

Ho dato disposizioni ai miei Agenti W.A. Taylor & C. per il cheque relativo ai di Lei onorari d'impegno.

Per ogni comunicazione che d'ora innanzi ordinerà fare la faccia pure direttamente a me Luigi Sacchetti
c/o Martini & Rossi S.A.
42 Corso Vittorio Emanuele
Torino Italy

Ed ancora ringraziandola per tutte le sue cortesie le invio i miei distinti saluti.

Fonte: AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, lettera del 18 ottobre 1927.

La raggiunta maturazione della struttura organizzativa, commerciale e produttiva, si coglie appieno nella grafica adottata, dove la denominazione

77. AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, lettera del 11 dicembre 1924.

è stilizzata con due sfere, che implicitamente richiamano la vastità del territorio servito, entro le quali stanno iscritte le iniziali M e R, limitandosi a ricordare i successori della Martini Sola & c.ia, senza più riportare l'elenco delle affiliate nel mondo.

MARTINI & ROSSI

Società Anonima - Capitale L. 50.000.000 - Versato L. 40.000.000

Successori: MARTINI SOLA & C^{IA}

TORINO

Corso Vittorio Eman. N° 42

Napoli 26. X.

Caro Leida.
Ho approfittato del fatto che per la Calabria non vi siano linee dirette da non sulla notte per farmemi qualche ora a Roma e Napoli.

Roma

Deposito - Ho visto il frangente che funziona a mescolate con piccole modificazioni di dettagli - per lo quantità offertes ed è mantenuto sempre da un manofolo. Tener presente per Torino. (vedere i tagli da 50 e 2-100 vario benisim)

Sottosegretario Volub - Ho telefonato al Del Piuma. Un'ispezione il figlio in ufficio del padre venuto a Torino, mi disse (come vi avrà riferito il padre) che ha pensato per l'acquisto alcuni esteri e in esame con buoni speranze per non dire affabato bruciam.

Climentela - Lyman, con Vicentini sono andate a visitare il linda Narmi e Derechij al borgo di Porta Pia sotto Via Nomentana -

Ho assaggiato 2 Vermouth tutti e due evidentemente molto il primo con forte odore e sapore di Stouffe - il secondo (consegnato in cambio del primo) con un sapore appena metallico. Naburobando Vicentini ha consegnato un buco recipiente; questo

Telefoni: 44.624 - 44.625 - 44.633 - Casella Postale 475

Indirizzo telegrafico: VERMOUTH-TORINO



Codici Telegrafici: A. B. C. 5^a Edition - A. B. C. 6^a Edition

Lieber's Code - Bentley's Complete Phrase Code

Fonte: AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, lettera del 26 ottobre 1936.

3.4. La ragnatela internazionale: una presenza commerciale capillare

La strategia internazionale puntò, oltre alla capillare rete di rapporti commerciali con rappresentanti e agenti all'estero, alla creazione di una rete assai estesa di insediamenti Martini & Rossi. Dalle annotazioni riportate nelle intestazioni della corrispondenza commerciale possiamo apprezzare l'estensione e il differente grado di radicamento territoriale.

La presenza a partire dalla seconda metà dell'800 copriva praticamente l'intero globo terrestre, nessuna area significativa, in termini di insediamenti urbani, era esclusa dalla ragnatela tessuta dalla Martini & Rossi.

Tab. 3 – Presenza della Martini & Rossi nei mercati esteri (1849-1899)

| <i>Mercato</i> | <i>Anno</i> | <i>Filiali</i> |
|---|-------------|--|
| Francia | 1849 | Parigi – Nizza |
| Svizzera | 1852 | Ginevra |
| Grecia | 1858 | |
| Argentina, America del Sud | 1864 | Buenos Aires |
| Irlanda, Egitto Turchia | 1865 | |
| Belgio, Stati Uniti | 1866 | |
| Uruguay, Argentina | 1867 | |
| Inghilterra | 1868 | Londra |
| Peru, Cina, Indonesia, Canada | 1870 | |
| Spagna | 1871 | Barcellona |
| Malta, Germania, Giappone, Martinica, India, Scozia | 1871 | |
| Austria, Cile, Filippine | 1872 | |
| Ecuador | 1873 | |
| Brasile, Algeria | 1874 | |
| Cuba, Guatemala | 1875 | |
| Romania, Singapore | 1876 | |
| Cecoslovacchia, Persia (Iran), Olanda, Svezia | 1877 | |
| Messico, Russia, Birmania | 1878 | |
| Danimarca | 1879 | |
| Venezuela, Tunisia | 1880 | |
| Australia, Norvegia | 1882 | |
| Mauritius | 1883 | |
| Polonia, succursale Buenos Aires | 1884 | Andrea Barberis (B.A. succursale) |
| Vietnam, Ungheria, Haiti, Siria | 1885 | |
| Nicaragua, succursale di Ginevra | 1886 | Giovanni Tamagnone (Ginevra – Pessione) |
| Colombia, Etiopia, Yemen, Madagascar | 1887 | |
| Bulgaria, Marocco, Portogallo, Costa Rica | 1888 | |
| Seychelles, Panama, Libano | 1890 | |
| Tanzania | 1891 | |
| Sudafrica, Salvador, Libia | 1892 | |
| Finlandia, Mozambico, succursale di Barcellona | 1893 | |
| Thailandia | 1897 | |
| Honduras | 1899 | |

Fonte: Milena Ortalda, Lorenzo Bini, *La scoperta dell'America*, in "Martini & Rossi. Rivista della Martini & Rossi", Anno XII, n. 2 (1998), pp. 26-29; altre presenze sono tratte dalla corrispondenza commerciale citata nelle note.

Rete affinata nella formalizzazione di avamposti differentemente strutturati. I riferimenti tratti dalla documentazione riportano plurime tipologie: filiali, depositi, agenti, di cui però sfuggono i caratteri distintivi, arricchiti nel tempo da vere e proprie unità produttive. Tra le filiali troviamo elencate Ginevra, Parigi, Nizza, Londra, Magonza, Buenos Aires, Barcellona, Bordeaux, La Havre, Marsiglia Bruxelles, Mosca, New York. Seguite da agenzie con deposito: Shangai, Seul, Yokohama, Manila, Singapore, Batavia, Calcutta, Cairo, Alessandria, Kartum, Tripoli, Bengasi, Derna, Tunisi, Algeri, Orano, Casablanca, Johannesburg, Elisabethville (Katanga), Delagoa Bay, Massaua, Montreal, Messico, Avana, Panama, Lima, Valparaíso, Montevideo, Assuncion, San Paolo (Brasile), Rio de Janeiro, Melbourne.

A riprova della vastità della costruzione valgono le sintesi in termini di riconoscimenti e di provvedimenti adottati in ogni grande area del globo.

Negli USA si contano numerosi premi, come la medaglia d'oro all'Esposizione Internazionale di Philadelphia nel 1876. Si arriva così al 1883 con la registrazione del "trade mark vino vermouth Martini & Rossi" e alla designazione, quale rappresentante esclusivo per gli USA (tranne New Orleans e San Francisco), dell'agente concessionario Taylor.

A Sud del continente la penetrazione Martini seguì le anse del Rio della Plata fornendo i consumatori di Buenos Aires e Montevideo. Pur nelle congiunture altalenanti del periodo si annotano spedizioni annuali, specie nei periodi estivi di almeno 1500 casse di prodotti Martini & Rossi, affidando la loro distribuzione alla rete commerciale di un altro rivenditore di beni alimentari industriali, l'estratto di carne Liebig. Nel 1884 fu inaugurata la succursale di Buenos Aires "fondata da un congiunto di Luigi Rossi, Andrea Barberis" con l'intendimento di evitare i dazi di importazione e contrastare la concorrenza di altri marchi italiani. Nel frattempo il mercato dell'America Latina si ampliò con la nomina di agenti rappresentanti, come Oreste Piletti che dal 1908 controllerà il mercato peruviano e dell'America Centrale.

Cuba divenne un importante caposaldo della strategia internazionale dove ai primi rapporti commerciali del 1875 seguirono affidamenti esclusivi a agenti locali (Brocchi e Avignone), dai quali provenivano profittevoli suggerimenti per produrre liquori "dry" adatti alle richieste locali e in grado di contrastare la concorrenza di altri affermati vermouth francesi⁷⁸.

Nell'Estremo Oriente ad attrarre l'attenzione furono i mercati di Shanghai per la Cina, Yokohama per il Giappone dove si esportava il vermouth,

78. «All'isola di Cuba ... contatti fin dal 1875, è legata la creazione del Martini Dry ... gli esclusivisti Avignone e Brocchi instaurano a partire dal 1881, un privilegiato rapporto di collaborazione con la Marini & Rossi ... ebbene proprio Juan Brocchi in una corrispondenza con l'azienda del 1890 m, la produzione del nuovo vermouth secco da contrapporre al francese Noilly Pratt ... nel 1899 nasce il Martini Dry che verrà poi lanciato durante il capodanno del 1900» (*Mondo Martini. Viaggio nell'unicità di uno stile*, Sorì Edizioni, Savigliano 2005, p. 109; Eliane Richard, *Noilly Prat a Marseille*, La Thune, Marseille 2005).

accompagnato da altri vini, quali lo spumante d'Asti, in collaborazione con il barone Ricasoli.

Il successo riscontrato nei decenni di fine secolo in questi mercati pose un serio interrogativo sulle modalità organizzative adottate. Il riconoscimento di agenti esclusivi nelle singole aree trovava seri ostacoli nella loro attuazione, in quanto si scontrava con la libertà dei commissionari operanti nei porti di imbarco, come Le Havre o Bordeaux, di acquistare e vendere a loro discrezione nei mercati da loro serviti.

In Europa consumatori potenzialmente assai profittevoli erano gli inglesi, ma difficoltà di gusto ne limitavano la penetrazione nella grande isola, come pure nelle colonie della madre patria, mentre fin dagli anni '80 dell'800 ampio apprezzamento si ebbe nei mercati dell'Europa Orientale, a iniziare da Vienna per espandersi a Budapest, Bucarest, Praga, Varsavia, San Pietroburgo e Mosca. A riprova di una sensibile duttilità organizzativa, i primi invii nel 1878 in Russia erano gestiti in collaborazione con un altro marchio italiano dalle medesime origini piemontesi, la Cirio.

Nelle limitrofe aree scandinave, Svezia, Norvegia, Danimarca, si affidarono le vendite dal 1883 all'agente tedesco Secker e il definitivo successo, soprattutto scalzando la concorrenza francese, si avrà con l'aggiunta del Martini Dry. Infine nei Paesi Bassi, per la nota prepensione ai consumi alcolici testimoniata dagli stessi agenti Martini & Rossi, la ragguardevole concorrenza francese e italiana verrà affrontata affidandosi ai «tecnicisti pessionesi Vastapane e Pietracqua».

Il continente africano, disseminato di snodi commerciali nelle capitali del colonialismo europeo, segnava presenze dal Marocco al Corno d'Africa per giungere in Tanzania, Mozambico e alla ricca Johannesburg.

Questa rapida rassegna disegna una prima mappa della espansione internazionale, raggiunta mediante formulazioni assai duttili nelle modalità organizzative, segnando una ragguardevole pluralità di forme: dai concessionari situati nei porti di partenza, agli agenti esclusivi nelle destinazioni profittevoli, fino alla costituzione di succursali in loco, utili a sedimentare una duttile competenza nel radicare la Martini & Rossi quale rinomato marchio nel mercato degli alcolici. Furono raggiunti risultati quantitativi assai ragguardevoli e ottenuti anche grazie alla condivisione di reti commerciali con altri produttori impegnati nel medesimo sforzo di affermazione del proprio marchio, come i ricordati Ricasoli o Cirio.

3.5. L'insediamento nel mercato spagnolo

Il reticolo di presenze estesosi in tutti i continenti comprendeva, come detto, molteplici soluzioni operative e scaturiva da una flessibile strategia di penetrazione nei diversi mercati, dettata dalle mutevoli condizioni nelle quali la Martini & Rossi agiva.

L'analitica disamina dell'esperienza spagnola illumina in maniera esemplificativa il graduale adattamento ai vincoli locali tradotti in opportunità di crescita.

L'accesso al mercato spagnolo avvenne in forma di scambio tra agenti rappresentanti di un medesimo marchio, Liebig. Nel 1871 J. Pecastaing, operante a Madrid chiese al reciproco italiano, la Martini Sola e C.ia, agente Liebig per il Piemonte, di ricevere casse di vermouth. Si trattava di mero scambio commerciale⁷⁹ tra soggetti plurimandatari, specializzati in marchi destinati a un ampio successo mercantile. Altro aspetto rilevante riguardava l'ampia gamma merceologica trattata dalla Martini che includeva nel suo catalogo alcuni dei prodotti più apprezzati della produzione nazionale, quali il Parmigiano, conserve alimentari, liquori e vini.

Questa prima forma di organizzazione risultò operativa dal 1881 al 1893, mentre dal 1892 la rappresentanza esclusiva con sede a Madrid, venne affidata da Martini & Rossi alla ditta Garcia R. y Hermano. Oltre alla nominata ditta Garcia, a Barcellona erano presenti l'agente J. Rosès Abella, i commissionari B.C. Pasero e P. De Capitani, mentre in Andalusia vi era il rappresentante esclusivo E. Moyano e infine un libero viaggiatore, D. Montel, operante in tutta la Spagna e in Portogallo.

Il sistema commerciale risultava farraginoso e non privo di rischi di competizione tra i vari agenti, tanto da sollecitare un diverso orientamento della casa madre.

L'assenza di un assetto ordinato, distinto nelle competenze e negli ambiti operativi, oltre che alla pratica di ordini direttamente inviati dai clienti alla casa madre, nonché il ricorrere ai propri corrispondenti per l'acquisto di materie prime, spinse a un riordino del sistema organizzativo, tanto più che la Spagna era il viatico per il suo vasto mercato coloniale. Pure il «forte dazio che viene gravato il Vermouth» contribuì alla decisione dei «stabilire in Barcellona una modesta fabbrica succursale per la fabbricazione» del vermouth.

In ordine temporale si trattava della terza filiale, dopo quelle di Buenos Ayres (1884) e Ginevra (1886), tuttavia la scelta mutuata per Barcellona assumeva un significato assai rilevante per le strategie competitive della Martini.

Se la filiale argentina era motivata dalle notevoli distanze, mentre quella ginevrina, all'opposto, ricadeva in una estensione del raggio d'azione commerciale della Martini, la nuova filiale apriva a un ben più ampio e ambizioso mercato di sbocco, con rilevanti conseguenze organizzative tali da avviare una multinazionale dalle modalità organizzative assai originali e riluttante a adottare formalità istituzionali di coordinamento affidate alla gerarchia, cui invece erano preferite soluzioni informali. La nuova "succursale" implicava scelte di rilievo che si rivelarono fondanti per la sedimentazione di soluzioni replicate in altre sedi.

79. AsM&R, COR 4 340, più altri riferimenti nei *Documenti contabili, Libri Mastri*.

A iniziare dalla selezione del personale cui affidare la gestione della “fabbrica”. Il requisito della fiducia era ritenuto imprescindibile e venne risolto con il ricorso ai legami personali e familiari con la comunità torinese d’origine. Le persone, nella semplicità della scelta, aprivano a una originalità poi tradottasi in fattore genetico: il torinese Flaminio Mezzalama, affiancato nelle fasi d’avvio da Enrico Goevan, genero di Alessandro Martini, ne divenivano gli archetipi. Nella lunga missiva d’incarico a Mezzalama si leggono con chiarezza i compiti a esso affidati: «accudire alla fabbricazione del Vermouth», secondo le indicazioni fornite dalla casa madre e gestire l’intero ciclo produttivo servendosi anche di «merci mobili e utensili» forniti direttamente.

Analitica era la prescrizione dei compiti amministrativi, con il «tenere un’esatta registrazione di quanto si fabbricherà come di quanto sortirà», mentre per le vendite la “piazza” di riferimento era Barcellona, collegata al “deposito” di Madrid affidato alla ditta Garcia.

I fattori qualificanti della forma d’impresa stavano nell’autonomia giuridica, rispettosa dei “regolamenti legislativi di quel Paese”, attribuita a Mezzalama, mentre tutta la corrispondenza commerciale e i pagamenti spettavano alla “casa madre”.

Ultima annotazione riguardava la dicitura “Vermouth Martini & Rossi” da appostare sulle confezioni, a sostegno dell’affermazione del proprio distintivo brand che nel maggio del 1893 venne registrato a Madrid.

La “fabbrica” catalana permise di razionalizzare l’organizzazione con una più funzionale distinzione dei compiti tra le differenti unità operative in quanto Barcellona divenne il centro produttivo e distributivo per il mercato spagnolo e le rispettive colonie, collegata al deposito di Madrid per il mercato della capitale e referente per tutti gli agenti distribuiti nella penisola iberica, ai quali peraltro fu ridotta la provvigione in ragione della più incisiva presenza nel territorio.

A Barcellona fu pure attribuito il compito di gestire la rete coloniale facente capo alla Spagna. A partire dalle Filippine dove i primi contatti risalivano al 1872 e si stabilizzarono nell’anno seguente con la nomina di un proprio rappresentante, C. Lutz di Manila. Tuttavia nella medesima area si assistette a una duplice concorrenza, l’una da parte degli agenti operanti a Hong Kong e Singapore, l’altra da parte del vermouth francese della Noilly Prat.

A Cuba il primo ordine risaliva al 1875 e fu effettuato da L. C. Bottino che rivestiva la carica di console italiano nonché esercente di una farmacia e in seguito sostituito dall’agente Juan Brocchi, che provvide a depositare il marchio nel 1892. Proprio a Cuba il desiderio di differenziarsi rispetto alla Noilly Prat sollecitò la casa madre a sperimentare la nuova formulazione del Martini Dry, oltre che a rilevare quanto fossero farraginose le modalità commerciali provenienti da Genova o da altri porti europei, nonché dei ricorrenti inasprimenti daziari. Anche in Marocco e nelle isole Canarie si riscontrano le medesime sovrapposizioni tra più operatori che richiese una semplificazione

delle relazioni per meglio sfruttare i diversi porti al fine di ottenere elusioni daziarie.

Inoltre la rete spagnola riusciva a intercettare anche contraffazioni. L'agente di Cuba, H. Avignone, informava la sede centrale come alcuni clienti provvedessero, via Porto Rico, a importare vermouth in barili per imbottigliarlo con etichette false. Contraffazioni che con le vicende belliche ispanico americane causarono ingenti danni economici, tanto che nel 1899 fu paventata la chiusura della "succursale di Barcellona". Superate le incertezze con il nuovo secolo fu deciso di rafforzare la filiale catalana con l'affiancamento a Mezzalama di Antonio Fabregat. Il consolidamento dell'organizzazione produttiva e commerciale trovava riconoscimenti pubblici, quali la nomina reale nel 1907 del «comm. Mezzalama ... a delegato ufficiale alla futura Mostra internazionale di Budapest». Era questo l'esito positivo di una crescita registrata negli anni che nel 1910, anno della scomparsa di Mezzalama, registrava vendite della filiale per 4000 ettoltri e occupava sette addetti.

Il passaggio a una più formale e radicata organizzazione rispetto alla rete di agenti indipendenti, trovò ulteriore rafforzamento con l'apertura nel 1912 a Bilbao di un deposito, motivata dalla necessità di ottemperare alle norme che favorivano i produttori locali. Diveniva questo l'obiettivo sistematicamente perseguito da Fabregat, impegnato pure nell'estensione della rete commerciale nella Galizia e nelle Asturie.

L'obiettivo di consolidare la presenza nei mercati spagnoli richiese pure una comunicazione pubblicitaria in grado di distinguere il prodotto Martini, qualificandolo come prodotto di qualità, evitando così di essere confuso con indistinti alcolici per i quali valeva la mera concorrenza sul prezzo.

Si poteva quindi intravedere nella combinazione degli elementi una coerente strategia di affinamento della capacità produttive, a supporto di una rete di vendita in espansione e di una pubblicità tesa a affermare l'unicità del prodotto Martini & Rossi. L'esito di questa combinazione portò alla configurazione di una razionale organizzazione in Spagna, tanto che nel 1918 vedeva Fabregat direttore di un complesso fondato sulla filiale di Barcellona (20 addetti), due depositi (Barcellona e Bilbao), 24 rappresentanti e due viaggiatori. La fine della guerra europea corrispose alla costruzione di un nuovo stabilimento a Barcellona, l'apertura di una filiale con imbottigliamento e deposito a Madrid e un nuovo deposito a Gijon nelle Asturie.

Esito finale fu la veste giuridica di Società Anonima denominata Vermouth Martini & Rossi S.A.⁸⁰, assunta il 3 dicembre 1920 con un capitale 400.000 pesetas.

80. Capitale aumentato a due milioni l'anno successivo e a tre milioni nel 1922. Le notizie sulla presenza in Spagna sono tratte, se non indicato diversamente, da *Historia de la Sociedad Anonima Española Martini & Rossi en su Quincuagesimo Anniversario. Barcellona 22 luglio 1943*, a cura della Martini & Rossi S.A. España, 1943.

Il nuovo stabilimento entrato in piena funzione nel 1923 era dotato di una capacità produttiva di 4 milioni di litri di vermouth l'anno, inoltre comprendeva pure un impianto separato dedicato alla produzione di liquori. La distribuzione avveniva principalmente tramite vagoni dalla capienza di 15.000 litri destinati a lunghe distanze, mentre per le aree limitrofe la ditta si serviva di mezzi su gomma. Oltre alle bottiglie da un litro, venivano spediti fusti, barili e si sperimentarono le mignonnette che ottennero un discreto successo dal 1929.

Negli anni '20 continuò l'espansione delle vendite sostenute da progressivi ampliamenti produttivi, con due nuovi impianti attive nel 1925 a Madrid e Bilbao.

In contemporanea agli investimenti produttivi progredì e fu affinata la comunicazione pubblicitaria. A Madrid periodicamente nella seconda metà degli anni '20 si tenne il "Gran Concurso de Bebedores", pratica concorsuale estesa anche ai principali intermediari nella miscita del vermouth, i barman, a cui venne dedicato dal 1933 il Concurso International de Cocktails. Mentre ai consumatori erano riservati premi agli acquisti, dal 1929, con l'inserimento di premi sotto i tappi delle *bottellinas* da 10 cl. L'insieme delle iniziative mirava a una chiara riconoscibilità del marchio Martini, differenziandolo dalle altre bevande alcoliche presenti sul mercato. L'intento di «imprimere al marchio un'aria di gioventù e di ottimismo», quale antidoto negli anni della depressione di fine decennio, trovava attuazione nella sperimentazione di nuovi prodotti destinati, sia per quantità che per qualità, a soddisfare la domanda di consumatori impoveriti. La vendita di *bottellinas*, ossia confezioni da 10 cl, ottennero un ragguardevole successo di vendite, fino a 8 milioni di pezzi annui, ulteriormente incrementato con le *Rossitas* destinate al mercato madrilenno, 4 milioni di confezioni annue.

Le forme e i luoghi della comunicazione si ampliarono fino a distinguere la Martini per la capillare presenza: radio, stampa periodica, cinema, dischi musicali divennero i veicoli preferiti per l'affermazione del brand, rafforzando la visibilità, nonché la notorietà, con insegne luminose nei luoghi di maggiore frequentazione (arene, velodromi, stadi), come pure sui mezzi mobili, metro e tram, fino al ricorso all'aviazione. Oltre ai luoghi anche le manifestazioni di carattere sportivo e ludico vedevano campeggiare il marchio Martini, dal nuoto, al calcio, al ciclismo alle competizioni motoristiche. Lo sport quale evento attrattivo portò alla pratica diretta con la promozione di squadre formate dai dipendenti, l'organizzazione di tornei e l'istituzione di un circolo dedicato al tennis.

Uno specifico inciso merita la tipologia dei prodotti. Il classico vermouth dal gusto dolce, perno dell'intera offerta Martini, trovò completamento con la versione dry, apprezzata componente per la preparazione di cocktail, a cui si aggiungevano in una sorta di ventaglio di bevande alcoliche, come l'Ape-

ritivo Rossi, tra cui spiccavano anche ricette locali, quali il Gin destinato al mercato spagnolo, tanto che con l'avvento del regime franchista la denominazione divenne "Ginebra Insuperable Nacional", per preservare la purezza della lingua.

L'elaborata e composita gestione affinata nel decennio portò all'apertura nel 1932 a Lisbona di una filiale produttiva e commerciale per il mercato portoghese sostenuta da una robusta campagna pubblicitaria⁸¹.

Gli avvenimenti interni, la guerra civile con l'instaurazione del regime franchista, e quelli esterni sfociati nella seconda guerra mondiale segnarono il quarto decennio. Nel complesso la Martini adottò scelte coerenti con gli avvenimenti e miranti a consolidare la presenza nel mercato spagnolo così da giungere nel 1940 a una denominazione "Martini & Rossi", senza più l'aggiunta di vermouth, analogo a quella delle altre filiali societarie. Punto terminale della presenza spagnola può essere indicato nella struttura organizzativa operante a metà anni '40, dove le scelte strategiche compiute nei decenni precedenti e tradotte in politiche commerciali e produttive aderenti ai mercati e agli avvenimenti contingenti portarono a una struttura organizzativa assai composita, con la presidenza affidata a Metello Rossi di Montelera, quale riconoscimento del forte legame con la sede madre, la direzione gestionale affidata a Antonio Fabregat Cabré, con sede societaria a Barcellona, completata da tre succursali (Madrid, Bilbao, Gijón) quattro stabilimenti (Barcellona, Madrid, Bilbao, Lisbona) e 50 depositi. La rete commerciale contava ben 150 rappresentanti, mentre per gli occupati si contavano 202 tra impiegati e operai. L'aderenza al mercato merita un accenno per la capacità mostrata negli anni della guerra civile, nei quali alla scarsità della materia prima, come lo zucchero, e alla caduta della domanda, la Martini rispose con l'offerta di prodotti adatti all'asprezza del tempo, come il Cognac, oppure dei vini a alta gradazione alcolica, soluzioni che permisero la sopravvivenza produttiva degli impianti di Barcellona.

L'ascesa delle vendite nel periodo considerato, offre una sintesi grafica assai eloquente dei risultati ottenuti, nonché della graduale affermazione dell'insediamento catalano della Martini.

I primi decenni servirono a maturare la conoscenza del mercato e a insediare gli avamposti della distribuzione dei prodotti importati e in seguito direttamente confezionati in loco. In parallelo alla razionalizzazione dell'organizzazione si assiste negli anni '20 all'affermazione della Martini, mentre gli anni successivi crisi economiche e guerre sottoposero la società a turbolenti congiunture, senza però indebolirne eccessivamente la capacità di reazione.

81. La sede di Lisbona subì nei primi anni diversi spostamenti prima di trovare una sede definitiva nei locali della ditta Joao Pereira Junior.

Graf. 1 – Produzione di vermouth Martini & Rossi in Spagna (1893-1942)



Fonte: AsM&R, Estadística de venta vermut normal.

4. Osservazioni conclusive

I casi analizzati della Campari e della Martini permettono di formulare alcune esemplificative osservazioni. In via preliminare entrambe le imprese rivelano notevoli analogie con altri marchi di successo italiano, specialmente nell'ampio settore alimentare⁸², come Buitoni, Perugina che se accuratamente analizzati porterebbero a una migliore comprensione delle interazioni tra produttori e consumatori nella costruzione della singoli prodotti, nonché a una più approfondita valorizzazione dell'espansione all'estero delle imprese nazionali.

Nello specifico possiamo soffermarci su alcuni aspetti ritenuti di maggiore rilievo. Entrambi, Campari e Martini, attuano una simile strategia, pur con tempi, modi ed estensione differenti. L'internazionalizzazione origina dal proficuo allargamento dei mercati con la vendita di prodotti perfezionati in ambito locale e adattati alle più ampie platee di consumatori esteri. Essa si fonda sull'attenta comprensione dei consumi locali in un processo biunivoco, dove talune realizzazioni vengono sperimentate in loco per di-

82. Per una breve sintesi: Nancy F. Koehn, *Brand new. How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2001, p. 320.

venire prodotti distintivi dell'intero brand, perfezionamento accompagnato dall'opportunità di espandersi in ambiti più ampi rispetto alla ancora troppo limitata domanda interna. Scelta facilitata dalla vicinanza ai mercati europei e dall'esistenza di una rete d'infrastrutture viarie (dalle linee ferroviarie alle rotte marine) di profittevole accesso dato l'alto valore dei prodotti esportati.

L'espansione richiese un crescendo di soluzioni organizzative: il primo stadio è caratterizzato dalla libera intraprendenza degli agenti operanti nelle aree urbane, per lo più significativamente popolate da comunità italiane (New York, Buenos Aires), oppure grandi empori commerciali (Hong Kong). Agenti sovente rappresentanti di molteplici marchi alimentari svolsero la funzione di testare le potenzialità dei prodotti, per essere sostituiti da operatori in esclusiva al fine di assicurare la notorietà dei singoli marchi ottenuta grazie alla intraprendente azione legale e commerciale di affermazione del proprio marchio⁸³.

L'emergere di barriere doganali spinse, specie nel primo dopoguerra, a perfezionare le presenze estere rendendole stabili, non soggette a politiche discriminatorie verso i prodotti importati.

Le barriere doganali e l'inasprirsi di deleteri nazionalismi, indussero le case madri, o per meglio dire le famiglie proprietarie, alla costituzione di entità giuridiche cui affidare la gestione del marchio nei distinti territori. Radicata l'impresa nei singoli mercati, si procedette alla fondazione di società anonime caratterizzate dall'essere, nella loro natura giuridica, completamente autonome rispetto alle case madri. Si vennero così a formare dei gruppi d'impresе formalmente separate ma coordinate da articolate proprietà, nelle quali le famiglie fondatrici svolgevano un ruolo di indiscussa leadership, senza però escludere la partecipazione di soggetti terzi che, specie nel caso della Martini, configuravano una vera e propria comunità identitaria le cui radici affondavano nel territorio originario della stessa, mentre Davide Campari appoggiandosi a fiduciari locali, incorporava l'intero governo del gruppo.

L'informalità delle relazioni garantiva una proficua fluidità caratterizzante fin dalla genesi le strutture organizzative. All'esordio delle esportazioni, affidato sovente a operatori specializzati, seguiva l'insediamento di unità elementari destinate al deposito dei prodotti importati dalla casa madre. L'incremento delle vendite accompagnato da coerenti campagne pubblicitarie determinava la necessità di qualificare la presenza sul territorio. I depositi mutarono in vere e proprie filiali, responsabili della gestione della rete di vendita operante in ampi territori. La solidità del marchio e livelli adeguati di vendita, nonché l'eludere la provenienza estera, suggerirono la costruzione di impianti produttivi, con responsabili debitamente istruiti dalle rispettive case madri. Tutto ciò prefigurava l'esistenza di filiere produttive e distributive as-

83. Thomas Mollanger, *The effects of producers' trademark strategies on the structure of the cognac brandy supply chain during the second half of the 19th century. The reconfiguration of commercial trust by the use of brands*, in «Business history», 60, 8, 2018.

sai articolate, tanto da richiedere puntuali controlli sul loro funzionamento affidato a esperti fiduciari con il duplice compito di verificare il loro operato e di raccogliere informazioni utili a elaborare le scelte aziendali.

Speciale attenzione richiese l'affermazione del marchio tanto che la comunicazione divenne l'architrave dell'intera strategia⁸⁴. Il brand, giuridicamente protetto, perseguiva un duplice obiettivo: distinguersi dai concorrenti, nonché imporre una propria chiara identità, non più solo, o prevalentemente, collegata al paese d'origine. Il marchio servì a creare il legame diretto con il consumatore finale, sottraendo potere negoziale agli intermediari, quali ristoranti, locali pubblici, dettaglianti. La sua piena riconoscibilità riduceva i pericoli della concorrenza, facilitando la denuncia delle contraffazioni. L'esito di tale politica permise di evitare il mero confronto competitivo sul prezzo, arricchendo il prodotto di specifiche, e proficue, componenti "emozionali".

In definitiva il combinato disposto tra la comunicazione aziendale finalizzata alla riconoscibilità del marchio e una struttura organizzativa fluida fondata su di una pluralità di soluzioni, permise la costruzione di gruppi d'impresa, fortemente influenzati e guidati da una proprietà accentrata e sorretta, come meglio evidenziato nella Martini & Rossi, da una coesa comunità d'impresa.

I gruppi erano governati dai legami personali affidati nella loro gestione a persone di fiducia della proprietà accentrata nella famiglia fondatrice, che nell'un caso, la Campari, era affidata all'artefice del successo Davide, e nell'altro caso studiato alla famiglia Rossi, che deteneva il controllo dell'intero gruppo.

Proprio questo governo poggiante sull'informalità delle relazioni, se non in capo a entità personali, rende sfuggibile la puntuale conoscenza delle multinazionali italiane formatesi nel periodo considerato, tanto da sottovalutarne l'entità e il ruolo da esse svolte nella proiezione internazionale dell'economia nazionale, che lungi dall'essere significativa solo agli esordi ha invece caratterizzato l'intera parabola evolutiva dell'impresa italiana.

84. Su questi aspetti si rimanda a: George S. Low, Roland A. Fullerton, *Brands, Brand management, and the Brand Manager System: A Critical – Historical Evaluation*, in «Journal of Marketing Research», 1994 (May), pp. 173-190.

Geostoria del territorio

Ultimi volumi pubblicati:

FILIBERTO AGOSTINI, LEONARDO RAITO (a cura di), *Polesine e acque nell'età moderna e contemporanea* (disponibile anche in e-book).

SILVIA A. CONCA MESSINA, VALERIO VARINI (a cura di), *Il welfare in Italia tra pubblico e privato*. Un percorso di lungo periodo (disponibile anche in e-book).

FILIBERTO AGOSTINI (a cura di), *Tra le acque del Vicentino*. Dal Medioevo all'età contemporanea (disponibile anche in e-book).

FIAMMETTA BALESTRACCI, PIETRO CAUSARANO (a cura di), *Al confine delle Alpi*. Culture, valori sociali e orizzonti nazionali fra mondo tedesco e italiano (secoli XIX-XX).

GIULIO MELLINATO, *L'Adriatico conteso*. Commerci, politica e affari tra Italia e Austria-Ungheria (1882-1914) (disponibile anche in e-book).

ILARIA SUFFIA, *Oltre la grande dimensione*. Le "altre" imprese di Sesto San Giovanni nel XX secolo (disponibile anche in e-book).

DINO GAVINELLI, FLAVIO LUCCHESI (a cura di), *Italy and China*. An Envolving Geographical Perspective (disponibile anche in e-book).

ANDREA LEONARDI (a cura di), *Energia e territori di montagna*. La produzione idroelettrica e il ruolo dei Consorzi dei BIM. Problemi e prospettive (disponibile anche in e-book).

SIMONA BOSCANI LEONI, PAOLO OSTINELLI (a cura di), *La Chiesa dal "basso"*. Organizzazioni, interazioni e pratiche nel contesto parrocchiale alpino alla fine del medioevo.

VALERIO VARINI, *Impresa, enti locali, welfare company in Lombardia*. Intervento municipale e iniziativa privata tra XIX e XX secolo (disponibile anche in e-book).

MAURIZIO ROMANO, *Alle origini dell'industria lombarda*. Manifatture, tecnologie e cultura economica nell'età della Restaurazione (disponibile anche in e-book).

ANTONIO LAZZARINI, *Il Veneto delle periferie*. Secoli XVIII e XIX.

ANDREA LEONARDI, *Il Credito cooperativo in una realtà marginale*. L'esperienza della Vallarsa (disponibile anche in e-book).

NELLY VALSANGIACOMO, LUIGI LORENZETTI (a cura di), *Donne e lavoro*. Prospettive per una storia delle montagne europee XVIII-XX secc. (disponibile anche in e-book).

PAOLO TEDESCHI, LUIGI TREZZI, *L'opera condivisa*. La città delle fabbriche. Sesto San Giovanni (1903-1952). La Società.

VALERIO VARINI, *L'opera condivisa*. La città delle fabbriche. Sesto S. Giovanni 1903-1952. L'industria.

ANDREA LOCATELLI (a cura di), *Regole sociali e economia alpina*. La "Cassetta dei morti" a Campodolcino tra età moderna e contemporanea.

ODDONE LONGO, FRANCO VIOLA (a cura di), *La montagna veneta*. Fra rilancio territoriale e nuova identità economica.