

Nascita di una grande impresa: la Perugina, 1907-1923

di Francesco Chiapparino

1. Il 30 novembre del 1907 Francesco Buitoni, Annibale Spagnoli, Leone Ascoli e Francesco Andreani costituiscono la *Società Perugina per la Fabbricazione dei Confetti*. L'atto istitutivo prevede la creazione di una società in nome collettivo della durata di venti anni, con un capitale di 100.000 lire «di cui 90.000 in denaro e 10.000 in credito ed altri beni». Firma sociale e rappresentanza legale sono attribuite a Francesco Buitoni. Nell'immediato, tuttavia, il capitale d'avvio è di 70.000 lire, vale a dire il valore del laboratorio semi-artigianale di Annibale Spagnoli (10.000 lire) e i conferimenti in denaro liquido degli altri soci, che si impegnano a completare i versamenti entro il 1911¹.

Dei quattro fondatori della *Perugina* nessuno è di origine perugina. Buitoni ed Andreani provengono infatti dall'Alta Valle del Tevere, la famiglia Ascoli dall'Anconitano, Annibale Spagnoli da Assisi. Ciò non è del tutto casuale ed anzi esso può essere considerato sintomatico della riluttanza dei ceti possidenti locali ad impegnarsi in attività economiche non legate alle rendite, sia essa quella agraria tradizionale o quella da capitale, ottenuta attraverso titoli di Stato ed intermediazione bancaria. Ad eccezione di Spagnoli, i primi soci dell'azienda sono peraltro personaggi abbastanza in vista nella angusta vita economica e politica perugina dei decenni tra Otto e Novecento. Impegnati in alcune tra le principali iniziative commerciali ed industriali del periodo, affiliati alla massoneria, essi sono anche attivi esponenti di quell'area liberal-democratica che, con la giunta Rocchi (1883-1903), tenta di spezzare la tradizionale egemonia dei ceti agrari conservatori ed attivare processi di modernizzazione della società cittadina. Buitoni ed Andreani, in particolare, nel 1893 vengono eletti consiglieri comunali (il secondo sarà anche assessore, prima all'istruzione poi alle finanze), il che probabilmente spinge il nuovo sindaco, Ulisse Rocchi, ad introdurli negli ambienti massonici che appoggiano la sua politica. «Oratore ufficiale» della «loggia Guardabassi» è lo zio (e socio) di Leone Ascoli, Vittorio, gestore della principale rivendita di tessuti cittadina e presidente dell'associazione dei

¹ «Proposte e ricerche», fascicolo 23/1989

commercianti².

Qualche anno più tardi, nel 1901, i tre futuri soci della *Perugina* partecipano, assieme a molti altri esponenti del mondo politico ed economico locale, alla costituzione della *Società Anonima per la Fabbricazione dei Fiammiferi Igienici e Comuni*³. L'impresa, che si propone lo sfruttamento commerciale del brevetto di due chimici perugini, i fratelli Purgotti, rappresenta in modo emblematico le prospettive, le speranze ed i limiti delle tendenze modernizzatrici degli ambienti che ruotano attorno alla giunta Rocchi. Il progetto è quello di mobilitare il capitale locale su un'iniziativa industriale non priva di caratteri di innovatività e di cui si enfatizzano le positive ricadute sociali ed occupazionali. Di fatto la fabbrica di fiammiferi giunge ad avviare le sue produzioni, nel 1903, con un capitale di 300.000 lire ed oltre 300 operai. Tuttavia gli apporti finanziari e le capacità imprenditoriali locali si dimostrano ben presto insufficienti, se già nel 1906 l'impresa è rilevata da una concorrente milanese. Incaricato della liquidazione è lo stesso Francesco Buitoni, membro del consiglio d'amministrazione.

Nel frattempo il quadro politico cittadino si trasforma. Con la sconfitta del «blocco democratico» alle elezioni del 1903, Andreani, che dal 1899 è anche sindaco della nativa Umbertide alla testa di una coalizione repubblicano-socialista, perde il suo seggio in Consiglio Comunale. Vi rientrerà a più riprese gli anni successivi nelle file dell'opposizione, della quale sarà anche candidato (perdente) per il Parlamento nel 1910. Anche la carriera politica di Francesco Buitoni sopravvive alla sconfitta delle sinistre. Rieletto consigliere nel 1903, ancora dieci anni dopo egli guida una turbolenta manifestazione di piazza contro la politica fiscale dell'amministrazione conservatrice⁴.

Buitoni è sicuramente la personalità di maggior rilievo tra i quattro soci del 1907. A soli diciannove anni, nel 1878, egli contribuisce attivamente allo sviluppo dell'azienda di famiglia, il *Pastificio Buitoni* di Sansepolcro, trasferendosi a Perugia ed aprendovi una filiale. Di dimensioni relativamente modeste (32 operai e 20 HP circa nel 1913), lo stabilimento diviene ben presto uno dei più moderni della regione. Negli anni successivi, oltre che nella *Fabbrica di Fiammiferi* e nella *Perugina*, Buitoni si impegna nella *Società Majoliche Deruta*, che rimarrà un'appendice importante degli interessi del ramo umbro della famiglia fino al secondo dopoguerra. Sul versante pubblico, infine, ha un ruolo non secondario anche come consigliere della Camera di commercio regionale, una delle roccaforti, in età giolittiana, della borghesia riformatrice locale⁵.

Anche gli Ascoli giungono a Perugia attorno al 1880. Nel 1887 Vittorio fonda, con il nipote Leone, appena ventenne, un'azienda tessile che, attiva sia in

campo commerciale sia in quello manifatturiero, è destinata a sviluppare una ramificata rete d'affari in Umbria, nelle Marche e soprattutto in Lombardia. Le *Industrie Riunite di Filati* entreranno tuttavia in crisi nel 1921 (anno in cui Vittorio muore) per via delle speculazioni di Leone. Il fallimento Ascoli, giunto al suo epilogo nel 1923 con il processo per bancarotta semplice del titolare, avrà riflessi non secondari sulla stessa *Perugina* agevolando, come si vedrà in seguito, la scalata dei Buitoni ai vertici della società⁶.

I soci di Spagnoli sono insomma tra i più attivi esponenti della borghesia perugina di epoca giolittiana; di essa, che pure è minoritaria a livello locale, esprimono non solo il dinamismo economico, ma anche la visione culturale, le aspirazioni politiche, la consapevolezza sociale.

Annibale Spagnoli, invece, ha una diversa origine. Nato ad Assisi attorno al 1880 da una famiglia di cui si hanno scarse notizie⁷, nel 1899 sposa Luisa Sergentini e si trasferisce a Perugia. Grazie anche ad un prestito dei suoceri, «nel dicembre 1901, rilevò un negozio di drogheria posto [...] in via Alessi, dove si lavoravano le confetture con sistema a mano [...]. Nel 1904 [...] iniziò l'impianto con sistema meccanico per la fabbricazione di confetture, sforzandosi di acquistare col proprio raziocinio utili cognizioni [...]; essendo cliente per l'articolo fino di varie fabbriche di Milano e Torino, poté così essere ammesso a visitarle, e ciò gli permise di conoscere approssimativamente i vari sistemi di lavorazione».

Nel 1906 Spagnoli, privo di capitali, entra in società con un altro assisiato, Francesco Amici, gestore di un pastificio⁸, e in occasione dell'Esposizione Universale di Milano ha modo di «completa[re] le sue cognizioni» ed acquistare moderni macchinari svizzeri. L'anno successivo, sciolta la precedente società, «desideroso di dare sempre maggior incremento alla sua industria [...], riesce a convincere i signori Buitoni, Ascoli e Andreani ad unirsi a lui»⁹.

Il primo direttore tecnico non è del tutto collocabile, quanto meno per spirito d'iniziativa e sforzo di aggiornare le proprie capacità tecniche, nel quadro degli statici ceti artigianali e commerciali locali. Vero è anche però che il primo laboratorio di via Alessi non è in alcun modo accostabile agli stabilimenti della grande industria settentrionale. Si tratta ancora di un'attività sostanzialmente artigianale, che si rivolge al consumo occasionale delle ricorrenze festive, incentrata su lavorazioni (le confetture a base di zucchero) che non richiedono un alto grado di meccanizzazione, legata, infine, a forme di organizzazione e di commercializzazione perfettamente coerenti con le ristrette dimensioni del mercato locale.

2. Le figure cui è legata la nascita della *Perugina* sono espressione significativa delle nuove forze sociali e politiche che vanno emergendo, tra fine Ottocento ed età giolittiana, nella società umbra. Portatori di un'ideologia industrialista, fautori di un'apertura alle classi popolari, animatori di un vivace dibattito regionalista che per la prima volta supera le anguste polemiche municipalistiche, gli esili gruppi della borghesia regionale falliscono tuttavia prima ancora sul piano economico e sociale che su quello politico. Già a partire dagli anni Ottanta l'innesto della grande industria nella conca ternana dimostra la loro incapacità di inserirsi stabilmente nel processo di crescita economica. L'«affare Terni», episodio centrale della svolta industrialista a livello nazionale, non genera in ambito locale dinamiche di sviluppo diffuso ed autopropulsivo. Quello di un'industria controllata da capitali extra-regionali, bisognosa di forze imprenditoriali, capacità tecniche e spesso persino di manodopera qualificata esterne all'ambito locale, è il modello dominante dell'esperienza manifatturiera umbra almeno fino ad anni recenti. E ciò vale a maggior ragione per il Perugino e le aree limitrofe, privi delle «vocazioni» industriali delle zone dell'Umbria meridionale (vie di comunicazione, potenzialità idroelettriche) e inquadrate, al di là delle effervescenze del periodo giolittiano, nel coerente tessuto degli equilibri agrari e mezzadrili tradizionali.

Gli studi recenti sull'economia umbra sono concordi nell'affermare che «[...] le iniziative industriali sorte nel periodo a cavallo dei due secoli sono il frutto dello «sviluppo estensivo» conosciuto dall'economia italiana in quella fase; quando questo si esaurirà, facendo posto [...] a forme di «sviluppo intensivo», fenomeni di dinamizzazione dell'industria regionale verranno attivati solamente nei periodi di congiuntura bellica e limitatamente ad industrie legate all'economia di guerra»¹⁰.

È su questo sfondo che il caso *Perugina* acquista rilievo. Essa costituisce infatti «uno dei rari casi di affermazione puramente regionale nel campo industriale»¹¹. Si tratta, forse, dell'unica esperienza manifatturiera sorta del periodo 1880-1915, sicuramente della più importante, che, sulla base delle sole forze imprenditoriali locali, riesca a muoversi su un piano decisamente nazionale (e presto anche internazionale) e a superare le ondate recessive che si susseguono nella prima metà del secolo. Elementi di originalità questi che rimangono in certa misura tali anche a considerare la vicenda dell'azienda nel più articolato contesto dello sviluppo industriale nazionale. La *Perugina* si afferma infatti in un settore «leggero», di generi voluttuari — quello dolciario —, autonomamente ed anzi in opposizione alla politica economica dello Stato¹² e nonostante la strutturale ristrettezza del mercato interno di beni di consumo in Italia. Da ciò

deriva l'interesse per la fase di gestazione di questa impresa, per i mezzi e le modalità con cui essa ha superato i vincoli di un contesto economicamente arretrato.

3. Gli esordi dell'azienda non sembra lascino prevedere esiti diversi da quelli di altre iniziative industriali locali, se è vero che, parafrasandone la ragione sociale, essa viene presto ribattezzata «società perugina per la fabbricazione degli effetti»¹³. Ad una serie di vincoli oggettivi, quali la scarsità di capitale e l' inadeguata localizzazione nel centro storico, si aggiungono i limiti di una gestione priva di una chiara percezione del mercato cui fare riferimento, trascurata nella parte contabile e probabilmente ostacolata dall'invasione degli interessi personali dei singoli soci. Secondo un rapporto della Camera di Commercio del 1913¹⁴, la creazione della nuova società ha consentito l'ampliamento dell'originario laboratorio di Spagnoli a tutti i quattro piani dello stabile di via Alessi. In esso lavorano 50 operai e sono dislocati una ventina di macchinari che impiegano nel complesso 15 HP. La localizzazione in un vecchio stabile del centro storico tuttavia non consente una razionale organizzazione del processo produttivo. Prova ne sono le ripetute domande del 1909 di poter disporre dell'ex-convento di Sant'Agnese a Perugia o di quello di Santa Caterina a Foligno¹⁵. Anche tali richieste, puntualmente respinte peraltro dalle amministrazioni delle due città, prospettano soluzioni di ripiego, dettate sostanzialmente dalla mancanza di fondi per la costruzione *ex novo* di uno stabilimento industriale.

La *Perugina*, nei suoi primi anni di attività, stenta quindi a superare persino la difficoltà del passaggio da bottega semi-artigianale a piccola impresa meccanizzata. Prendendo atto di ciò, alla fine del 1909 Francesco Buitoni richiede l'aiuto del figlio Giovanni, appena diciottenne e da poco recatosi in Germania a completare gli studi¹⁶. Rientrato a Perugia, già nel giugno successivo questi si affianca al padre nella gestione dell'azienda.

A Giovanni Buitoni sono fondamentalmente legati lo sviluppo e la successiva affermazione dell'impresa dolciaria umbra, nonché le sorti della *Buitoni* di Sansepolcro, da lui rilevata in seguito alla crisi del 1927. Le tappe attraverso le quali egli scavalca i soci fondatori della *Perugina*, e in definitiva lo stesso Francesco Buitoni, sono difficilmente ricostruibili. Certo è che già il 14 giugno del 1913 costoro firmano un mandato «ad negotia» che attribuisce a Giovanni la completa responsabilità gestionale corrente¹⁷.

A partire dalla metà del 1910 la situazione della ditta migliora rapidamente. Nell'agosto di quell'anno viene sottoscritto un atto di conferma della società, contenente tra l'altro l'impegno dei soci ad astenersi per sei anni dal prelievo

di utili e a completare i versamenti di capitali entro la scadenza prefissata del 1911¹⁸. Più o meno nello stesso periodo si ottengono da due «società dei carati»¹⁹ prestiti cospicui che permettono di ovviare alle necessità di circolante. Parallelamente si procede al riordino dalla gestione amministrativo-contabile ed al riorientamento della politica commerciale, abbandonando i mercati delle regioni settentrionali, più ricchi, ma poco praticabili per l'agguerrita concorrenza italiana e straniera, e concentrandosi sulle più abordabili piazze umbre e dell'Italia centro-meridionale. Già attorno al 1910 infine si ricorre a forme di pubblicità a premio mediante l'inserimento di figurine da collezione nei prodotti, un metodo promozionale che, in forme più raffinate, farà venticinque anni più tardi la fortuna della *Perugina* a livello nazionale²⁰.

Reimpostata la gestione dell'azienda, Giovanni Buitoni affronta il nodo che rappresenta la condizione preliminare a qualsiasi ulteriore sviluppo: la localizzazione degli impianti in uno stabile adatto alle lavorazioni industriali. La scelta del sito cade sull'area suburbana di Fontivegge, adiacente alla stazione ferroviaria di Perugia, ove nel 1913 viene acquistato un terreno destinato, con qualche aggiunta, a contenere lo sviluppo dell'azienda per il successivo cinquantennio.

Dopo due anni di lavori, nell'estate del 1915, si provvede al trasloco delle attrezzature, parzialmente rinnovate e soprattutto rese più funzionali dalla disposizione di locali appositamente progettati (piano unico, prese di luce dall'alto, ecc.). La *Perugina* diviene così una vera e propria impresa industriale. Nel giro di pochi anni gli occupati passano a 150-200 unità e la produzione, pur rallentata per lo scoppio della guerra, raddoppia rispetto ai 4-5 quintali giornalieri realizzabili con i vecchi impianti. Tutto ciò comporta naturalmente investimenti di un certo rilievo²¹, sui quali pesano, accanto alla tradizionale difficoltà di approvvigionamento finanziario, l'incognita delle reali possibilità dell'azienda di affermarsi su mercati più ampi di quelli locali ed in un settore, come si è detto, fortemente penalizzato in Italia.

4. Lo scoppio del conflitto coglie la *Perugina* nella delicata fase di transizione al nuovo assetto produttivo, contribuendo ad acuire le incertezze che gravano sul futuro dell'azienda. Al di là delle difficoltà iniziali, tuttavia, il periodo della guerra e gli anni immediatamente successivi presenteranno tutta una serie di favorevoli opportunità, che dal canto suo l'impresa si dimostrerà capace di sfruttare appieno. Da un lato infatti l'inflazione bellica, assottigliando l'onere dell'indebitamento, rimuove uno dei principali vincoli allo sviluppo, dall'altro il crollo della concorrenza straniera apre, specie negli anni tra il 1918 ed il 1920, vaste possibilità alle ditte italiane.

Principali dati di bilancio della Perugina (1911-1922)

<i>esercizi</i>	<i>capitale versato</i>	<i>impianti fabbricati</i>	<i>merci</i>
30.VI.1911	100.000	68.842,47	120.380,95
30.VI.1912	100.000	96.370,00	136.666,61
30.VI.1913	115.000	98.553,75	141.901,42
30.VI.1914	115.000	99.389,70	141.668,35
30.VI.1915	250.000	156.176,10	143.191,76
dall'1/1/1916 al 31.XII.19	444.690,65	1.244.495,63	741.075,68
30.VI.1920	444.690,65	1.106.606,28	1.768.947,20
30.VI.1921	1.780.775,12	3.864.313,58	2.259.512,00
31.XII.1922	1.780.775,00	4.101.754,36	3.859.025,00

<i>esercizi</i>	<i>valori e crediti</i>	<i>debiti diversi</i>	<i>utili</i>
30.VI.1911	266.219,58	356.700,24	—
30.VI.1912	161.583,29	279.686,79	-14.933,11
30.VI.1913	204.018,68	313.704,62	-15.769,23
30.VI.1914	186.906,63	312.964,68	—
30.VI.1915	343.360,92	392.728,78	—
dall'1.1.1916 al 31.XII.1919	1.100.801,31	2.201.000,00	440.681,74
30.VI.1920	1.429.172,01	3.860.034,84	—
30.VI.1921	3.244.547,93	7.587.598,33	—
31.XII.1922	5.040.772,04	10.661.435,94	559.340,56*

* utili e riserve

Fonte: Archivio Storico Buitoni, *Fondo Perugina*, Direzione Amministrativa, Registri, f. 567.

I primi anni di guerra sono naturalmente difficili. La *Perugina*, poco nota sul mercato nazionale, può giovare solo marginalmente delle commesse di cioccolato per l'esercito e delle agevolazioni che esse comportano. Per contro, l'azienda deve sottostare alle limitazioni imposte alla mobilitazione bellica tanto sugli approvvigionamenti di materie prime (zucchero, carbone) che sulla produzione di beni di consumo voluttuario. Fino al 1919 le autorità ministeriali vietano infatti la produzione di vari generi dolciari, costringendo la *Perugina* a sospendere la fabbricazione di confetti e di altri articoli a base di zucchero,

e a lasciare così inutilizzati impianti appena rinnovati²². Ciò, tuttavia, non avrà, almeno sul medio e lungo periodo, effetti negativi, sollecitando la ditta umbra ad abbandonare settori merceologici «maturi» per sospingerla verso le lavorazioni a base di cacao, di tipo prettamente industriale, legate alla diffusione di nuovi modelli di consumo e con prospettive di forte espansione.

Bisogna tenere presente, a questo proposito, che lo sviluppo di una moderna industria dolciaria, ed in primo luogo di quella del cioccolato, risale a periodi relativamente recenti. La nascita di produzioni di massa largamente meccanizzate, le uniche che consentano buoni risultati qualitativi e costi accettabili nella lavorazione del cacao, è strettamente connessa, oltre che all'evoluzione tecnico-scientifica dell'Ottocento, alla crescita del tenore di vita legata allo sviluppo economico. Non a caso l'industria del cioccolato compare dapprima in Inghilterra, intorno alla metà del secolo scorso, e si diffonde poi, nei decenni successivi, negli Stati Uniti e nei paesi europei più avanzati. La sua affermazione segue cioè, quasi di pari passo, l'innalzamento del regime dei consumi e la comparsa di diffuse eccedenze sui redditi di sussistenza. Non potendo contare su vasti mercati interni, ostacolate dalle forti tasse sullo zucchero, le manifatture italiane dell'Ottocento, che pure vantano notevoli tradizioni artigianali, rimangono inevitabilmente arretrate. Infatti, mentre le importazioni italiane di cacao «in grane» nel 1904 superano per la prima volta i 10.000 quintali, quelle tedesche si avvicinano ai 300.000, quelle inglesi e francesi oscillano sui 200-220.000 e quelle olandesi superano i 100.000 quintali. Nel 1911 inoltre i 4732 occupati censiti nelle aziende italiane con più di 10 addetti nell'eterogeneo comparto di «cioccolato, confetture, frutta candita e gelati» risultano addirittura di poco inferiori alla manodopera della sola ditta inglese Cadbury²³.

Ancora nell'età giolittiana, quando al Nord si crea un certo margine di domanda, le fabbriche milanesi e torinesi sono in difficoltà di fronte all'iniziativa della concorrenza straniera. Si tratta per lo più di ditte svizzere, francesi ed austriache, forti di consolidate basi nazionali, di una maggiore esperienza tecnica e commerciale e a volte anche di cospicui investimenti produttivi all'interno del mercato italiano²⁴.

Con la prima guerra mondiale la presenza straniera è tuttavia fortemente ridimensionata. Le importazioni di cioccolato si riducono considerevolmente, mentre quelle di materia prima raddoppiano²⁵. Il conflitto di fatto provoca uno scompaginamento dei flussi del commercio internazionale e la compressione del consumo interno privato, in parte sostituito dalle commesse militari che però vanno ad esclusivo beneficio dell'industria nazionale. D'altra parte l'estromissione di alcuni dei principali produttori (Germania, Austria, Belgio) dal merca-

to internazionale, oltre ad eliminare forti concorrenti, provoca un ribasso dei costi del cacao, solo in parte annullato dalle difficoltà dei trasporti. Con la fine della guerra si aprono così spazi notevoli per l'industria italiana, tanto più, poi, in quanto i consumi fanno registrare, almeno fino al 1921, una dinamica sostenuta.

La politica delle principali aziende del settore è allora quella della corsa all'ampliamento della capacità produttiva, agevolata dal perdurare della spirale inflazionistica e sostenuta dal convincimento dell'irreversibilità della dilatazione del mercato interno. La strada seguita dalla *Perugina* è diversa, più oculata sul piano degli investimenti produttivi, più attenta alle strategie commerciali.

5. È fondamentale grazie alla capacità di sfruttare appieno le possibilità presentatesi tra 1918 e 1921 che l'azienda umbra compie il suo primo, decisivo, salto di qualità.

La prima di queste occasioni si concretizza nell'acquisto, «ad un prezzo addirittura irrisorio [...] di modernissimo macchinario tedesco»²⁶. Giocando sulla svalutazione del marco, la *Perugina* ha così modo di realizzare il suo principale blocco di investimenti del periodo tra le due guerre senza sbilanciarsi eccessivamente sul versante degli immobilizzi. E la qualità degli impianti acquistati è tale che, ancora nella seconda metà degli anni Trenta, quando peraltro Fontivegge è uno degli stabilimenti italiani più avanzati, essi costituiscono il 60% circa del parco-macchine della ditta²⁷.

Ma è nell'ambito commerciale che la *Perugina* concentra i suoi sforzi, impostando una politica dinamica ed articolata. Nell'estate del 1919 prende il via il potenziamento delle strutture di distribuzione, con il trasferimento della vecchia rivendita al dettaglio annessa al laboratorio di via Alessi nei centralissimi locali in piazza Umberto I²⁸. Di lì a quattro anni l'azienda disporrà di 13 tra negozi diretti (Perugia, Foligno, Napoli), concessionari e depositi di zona. Di questi esercizi, sei sono localizzati in Italia centrale e tre al Sud (due nella sola Napoli), il che indica come l'attenzione dell'impresa continui a polarizzarsi in queste aree. All'origine di tale scelta sono i consistenti vantaggi di localizzazione rispetto alle ditte del Nord e la minore intensità della concorrenza su questi mercati, ove si consolida la tradizionale domanda delle classi medie²⁹.

Coerentemente al fatto che un consumo di massa si affermerà in Italia solo nel secondo dopoguerra, la *Perugina* cura in modo particolare la qualità e la varietà della produzione. Sin dal 1918-1919 essa può vantare campionari piuttosto ricchi, con prodotti di punta che rilanciano periodicamente il marchio di fabbrica (del 1919 sono le tavolette «Luisa», del 1922 i «Baci»). Né si trascura-

no aspetti propriamente promozionali quali le confezioni o la collaborazione, avviatasi anch'essa già nel 1919, con Federico Seneca, uno dei più affermati cartellonisti e disegnatori degli anni Venti³⁰.

La scelta di incentrare sulla commercializzazione (ricerca di sbocchi di mercato e di articolate forme di distribuzione, specifica tipologia del prodotto, promozione pubblicitaria, ecc. l'asse della propria strategia imprenditoriale si rivela anzitutto meno onerosa finanziariamente e meno esposta ai cambiamenti della congiuntura di quanto non lo siano gli investimenti produttivi, spesso necessari peraltro, di molte concorrenti nazionali. Tale opzione risulta inoltre particolarmente felice in un settore il cui orizzonte tecnologico rimane, almeno in Italia, sostanzialmente statico fino al secondo dopoguerra. Da ultimo, come si è già detto, la natura prettamente voluttuaria del consumo dolciario italiano contribuirà ad aumentare l'importanza delle tecniche promozionali e di presentazione del prodotto.

Queste scelte portano già nel 1920 il marchio *Perugina* ad una decisa affermazione a livello nazionale, ponendo l'azienda umbra sullo stesso piano delle più rinomate ditte italiane e straniere.

Riprova ulteriore del salto di qualità e del dinamismo commerciale della società è l'avvio, quello stesso anno, della politica di esportazione. Anche in questo caso non si punta tanto ai ricchi mercati dell'Europa settentrionale quanto, piuttosto, a quelli del Mediterraneo centro-orientale, di più agevole penetrazione. La corrispondenza di Giovanni Buitoni dal viaggio in Medio Oriente degli inizi del 1922³¹ offre un quadro abbastanza particolareggiato della presenza dell'impresa in quelle regioni. Discretamente affermata in Jugoslavia, Grecia ed Egitto, essa è impegnata a contrastare la concorrenza francese in Turchia e ad avviare le prime relazioni in Bulgaria e nella Russia meridionale, appoggiandosi in quest'ultimo caso agli importatori di grano della *Buitoni* di Batumi ed Odessa. Una certa presenza della *Perugina* si registra inoltre in Palestina, Siria, Tunisia, Libia ed Algeria. Sempre nel 1922 inizia la ricerca di contatti nell'America del Sud, facendo riferimento alle folte colonie di emigrati italiani. Non si tratta naturalmente di grandi flussi di esportazione, ma è comunque l'abbozzo di un'ulteriore articolazione della politica commerciale.

6. Con il deteriorarsi della congiuntura economica, culminato nella crisi del 1921, i nodi del facile e spesso disorganico sviluppo del settore dolciario nella fase precedente vengono al pettine. Inizia in quell'anno una crisi verticale delle più note ditte nazionali, dalla *Moriondo & Gariglio* alla *Talmone*, alla *Bonatti*, conclusasi solo nel 1924 con la loro incorporazione nell'*Unica* del finanziere

piemontese Riccardo Gualino e con la radicale ristrutturazione del settore da questi avviata. Al contrario, per la *Perugina*, forte di una buona posizione commerciale e di impianti ben dimensionati di recente realizzazione, la recessione non comporta traumatici ridimensionamenti. Si ripropongono con forza, tuttavia, i tradizionali problemi di liquidità.

L'esposizione finanziaria, cui si è fatto più volte riferimento quale vincolo fondamentale allo sviluppo dell'azienda, è in parte frutto della condotta imprenditoriale di Giovanni Buitoni, sempre tesa al rialzo e spesso giocata sul filo dell'azzardo. D'altra parte però tale precarietà e l'indebitamento progressivo, per lo più breve, costituiscono anche la strada obbligata per chi si pone obiettivi di espansione e di forzatura degli angusti limiti dell'economia locale. Né l'ambito nazionale si mostrerà molto più favorevole, specie dalla metà degli anni Venti allorché si accentuano la compressione dei consumi, il contenimento del credito e le politiche recessive.

Nel 1921-1922 le esigenze di liquidità della *Perugina* si fanno pressanti, aggravate sia dai colpi subiti dal sistema bancario che dalle difficoltà e dagli scontri sorti in seno alla proprietà. Così il crollo della *Banca di Sconto* mette in circolazione sei milioni di cambiali, recuperate solo per il tempestivo intervento del *Banco di Roma* e della *Buitoni*, mentre il fallimento Ascoli priva della possibilità di accedere al credito mediante quella firma³².

A fronte di ciò sta il notevole sviluppo degli anni del dopoguerra. Agli inizi del 1922 l'impresa giunge ad occupare circa 400 operai (per 3/4 donne) ed a produrre 6.500 quintali l'anno di cioccolato, 500 di cacao in polvere, 1000 di caramelle e 2000 di altre confetture. Ciò significa una produzione giornaliera di 30 quintali di merci finite, cioè dieci volte quella del 1912. Lo stabilimento di Fontivegge inoltre utilizza circa 1/9 delle importazioni italiane di cacao in grane, che nel primo triennio degli anni Venti si aggirano sui 45.000 quintali annui³³.

Artefice di tale sviluppo è in buona parte Giovanni Buitoni, che ha ormai assunto la completa responsabilità operativa dell'azienda. Le sue indiscutibili capacità imprenditoriali non tardano a manifestarsi anche nell'altra azienda di famiglia, la *Società Majoliche Deruta*, che dal 1921 inizia ad incorporare una serie di ditte locali del settore e che negli anni Trenta giungerà ad essere la seconda esportatrice, dopo la *Perugina*, della provincia³⁴.

Sempre attorno al 1921 Giovanni Buitoni comincia a mettersi in luce in campo politico. Quell'anno affronta la protesta operaia con abilità e cinismo insieme: «[...] avevamo avuto un gravissimo sciopero nel novembre 1920 [...] ed io per ben tre mesi non ero sceso più [...] nella fabbrica. Ebbene furono gli stessi

operai, le stesse operaie che mi fecero giungere l'espressione del loro vivissimo desiderio che io tornassi tra loro. Accettai imponendo una singolare espiazione: che essi sfilassero con la bandiera tricolore in testa per il Corso Vannucci. La sfilata avvenne, la pacificazione vera, definitiva [...] conclusa ed il tutto solennizzato con una indimenticabile riunione [...] alla] *Perugina*. Era il 1° maggio 1921 [...]»³⁵.

L'episodio, rievocato dallo stesso Buitoni nel 1934 con toni che risentono anche del mutato clima politico, è l'esito di una lucida impostazione delle relazioni di fabbrica. Accanto al rifiuto delle richieste operaie di adeguamento ai livelli salariali del Nord Italia, ci sono infatti le concessioni, sia pure con caratteri paternalistici e discriminatori, sulla compartecipazione agli utili, sui fondi di previdenza ecc. Coniugando insomma un rigido controllo sulla manodopera con la ricerca del consenso interno, l'assoluta autorità della direzione con l'appoggio al sindacalismo fascista, la *Perugina* riesce ad avvalersi al meglio di uno dei pochi vantaggi che la situazione locale presenta; quello di un costo del lavoro relativamente contenuto e comprimibile.

D'altra parte il successo sulla protesta operaia e l'applicazione delle dottrine corporativistiche valgono un notevole credito politico a Buitoni, che già nel 1921 si tessera nel fascio di Perugia³⁶. L'adesione dell'industriale umbro al regime è significativa della confluenza dell'intero blocco dei ceti dirigenti locali, anche di quelli un tempo all'opposizione, nel fascismo, che pure in Umbria sancisce la rivincita della reazione agraria ed il definitivo soffocamento dei fermenti riformatori dell'età giolittiana. Ciò in parte spiega come, nonostante l'adesione iniziale, il rapporto di Buitoni con il regime sia piuttosto contrastato. Estraneo alle faide politiche degli anni Venti, egli giungerà al culmine della sua carriera pubblica a fine decennio, prima quale responsabile del *Consiglio Provinciale della Economia*, poi, dal 1930 al 1934, come podestà di Perugia. A quel punto gelosie, insofferenze per il suo dinamismo, dissensi e attacchi lo indurranno a distaccarsi dalla politica e, nel 1939, ad emigrare negli Stati Uniti³⁷.

7. Si è accennato al fatto che la crescita del primo dopoguerra fa emergere aspri motivi di contrasto tra i soci dell'azienda umbra, acutizzatisi poi con le difficoltà finanziarie ingenerate dalla crisi del 1921. «[...] Questa mancanza di circolante — scrive Giovanni Buitoni in un memoriale ai soci del padre, nel 1922 — [...] ha reso la situazione assolutamente insostenibile. Una soluzione non può e non deve essere ulteriormente ritardata, poiché io e la mia famiglia [...] non intendiamo continuare [...] a correre per *umilianti questue* da una Banca all'altra [...]»³⁸.

Il peso dei Buitoni è infatti venuto aumentando considerevolmente, tanto per il sempre maggiore ricorso all'avallo, e a volte al finanziamento diretto, dell'azienda di Sansepolcro, quanto, soprattutto, per il ruolo preponderante assunto da Giovanni nella gestione. Questi d'altra parte rimane escluso dalla proprietà anche in seguito alla prima revisione degli assetti societari, nel 1920. In quell'occasione la ditta è trasformata in S.n.c. *Perugina. Cioccolato e Confetture*, con un capitale nominale di 2.000.000 di lire; vengono inoltre assegnate cospicue quote del 22% sugli utili alla direzione generale (appunto Giovanni Buitoni) ed a quella tecnica (Spagnoli e la moglie Luisa Sergentini, il cui ruolo è venuto crescendo durante la guerra). Parallelamente però la proprietà rimane divisa tra i soci del 1907, che acquisiscono anche il diritto a dividendi minimi del 5% sui ricavi³⁹.

Rafforzata la propria posizione, Buitoni tenta di imporre a fine 1922 un ulteriore riassetto della società proponendo il conferimento di 1.500.000 lire da parte della propria famiglia, che perciò avrebbe il controllo di 4/7 della proprietà in caso di trasformazione della società in anonima⁴⁰. Allo scontato rifiuto opposto dai soci del padre egli annuncia le proprie dimissioni ed il prossimo ritiro dell'avallo del pastificio toscano, in procinto di trasformarsi a sua volta in anonima. A fine dicembre tuttavia Buitoni cambia tattica e raggiunge un accordo con Spagnoli per la sostituzione degli altri soci attraverso partecipazioni sue e della moglie di questi. Il patto non regge a lungo, e per i contrasti interni alla famiglia Spagnoli e per l'intendimento di Giovanni di assicurarsi il completo controllo dell'azienda; d'altra parte però, con l'incrinarsi della vecchia maggioranza, questo obiettivo diviene per lui a portata di mano.

La prima metà del 1923 è contrassegnata da un fitto intreccio di manovre, che vedono tra l'altro i Buitoni di Sansepolcro aprire trattative separate con Andreani e soprattutto con Leone Ascoli, in difficoltà per la bancarotta delle *Industrie Riunite di Filati*. Il 10 agosto si giunge infine ad un accordo e questi ultimi cedono i loro diritti sulla *Perugina* per 1.500.000 lire a testa⁴¹. La posizione di Spagnoli rimane invece confusa fino all'ottobre successivo, allorché anche lui accetta di ritirarsi dalla società, lasciando alla moglie ed ai figli una quota delle sue partecipazioni⁴².

Il 16 ottobre del 1923 la *Perugina* si trasforma in società per azioni con un capitale nominale ridotto, per motivi fiscali e per le onerose liquidazioni dei fondatori, ad 1.000.000 di lire, interamente controllato da Francesco Buitoni. Il 31 dello stesso mese, alla presenza di Mussolini recatosi a Perugia per l'anniversario della «marcia su Roma», vengono ufficialmente comunicati il nuovo assetto della società e la composizione del consiglio d'amministrazione. Di esso

significativamente fanno parte Giovanni Buitoni, quale amministratore, il padre Francesco e lo zio Silvio, presidente della Buitoni di Sansepolcro, e Luisa Spagnoli⁴³.

«[I]l periodo della creazione, organizzazione, ed assestamento dell'[...]Azienda», afferma il comunicato-stampa, «si è così felicemente compiuto». Grazie ad una condotta imprenditoriale che unisce la cautela negli immobilizzi all'assunzione di forti rischi sul versante finanziario, l'innovatività della politica commerciale e promozionale alla capacità di sfruttare i pochi vantaggi (costo del lavoro, localizzazione) della situazione locale, Giovanni Buitoni è riuscito a cogliere al meglio le opportunità offerte dal primo dopoguerra. Gli ormai 600 dipendenti dell'azienda umbra e la sua affermazione come marchio di diffusione nazionale testimoniano il superamento dei vincoli della arretratezza umbra, anche se un forte indebitamento e la carenza di capitali rimarranno in certa misura un dato costante della vicenda della *Perugina* fino alla seconda guerra mondiale.

Il biennio 1923-1924 è un periodo di svolta per il settore dolciario nazionale, i cui equilibri sono stravolti dalla concentrazione delle principali ditte italiane nell'*Unica* di Gualino. E significativamente il programma monopolistico del finanziere biellese prevede l'incorporazione, accanto alla *Talmone*, alla *Bonatti*, alla *Moriondo & Gariglio* ed alla *Gallettine Biscuits*, della stessa *Perugina*.

Note

1 «Bollettino commerciale e industriale della Camera di Commercio e d'Arti dell'Umbria», 3, 1908; Archivio Storico della Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Perugia (d'ora in poi ASSCPg), *Anagrafe ditte*, f. 6894 «Perugina».

2 U. Bistoni e P. Monacchia, *Due secoli di Massoneria a Perugia e in Umbria (1775-1975)*, Perugia 1975, pp. 206-207 e 281; R. Gliarelli, *Perugia antica e Perugia moderna*, Perugia 1908, pp. 493-495.

3 L. Catanelli, *La fabbrica di fiammiferi igienici a Perugia*, Perugia 1974, in part. pp. 34-35.

4 U. Ranieri di Sorbello, *Perugia della bell'epoca 1895-1915*, Perugia 1970, pp. 459-550.

5 Archivio Segreteria Societaria Buitoni Spa, *Libro Verbali Assemblee Generali 2, S.A. Perugina Cioccolato e Confetture*, pp. 50-51; P. Scavizzi, *Buitoni Francesco*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Roma 1972, vol. XV, pp. 33-34.

6 Archivio Storico Buitoni, *Fondo Perugina*, Direzione Generale Amministratore Delegato (d'ora in poi ASB, FP, DGAD), f. 15 «Posizione Ascoli Leone», cc. 3, 8, 47, 55 e ss.

7 Nel 1913 gli Spagnoli gestiscono ad Assisi un'«officina meccanica per riparazioni» che nel decennio successivo diventa concessionaria della Marelli. Cfr. Camera di Commercio e Industria dell'Umbria-Foligno, *L'Umbria agricola, industriale, commerciale. Anno 1913*, Foligno 1914, p. 302 e ASB, FP, DGAD, f. 25 «Annibale Spagnoli», da cui è tratta anche la citazione che segue.

8 Camera di Commercio e Industria dell'Umbria-Foligno, *Op. cit.*, p. 362.

9 ASB, FP, DGAD, f. 25, cit., c. 93.

10 R. Covino e G. Gallo, *Schema per una storia dell'economia e della società in Umbria dall'Unità ad oggi*, estr. degli «Annali della Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università degli Studi di Perugia», vol. XV, nuova serie vol. I, 1977-1978, p. 16.

11 C. Faina, *L'Umbria e il suo sviluppo industriale. Studio economico-statistico*, Città di Castello 1922, p. 125.

12 La tassa di fabbricazione sullo zucchero è infatti uno dei principali ostacoli allo sviluppo dell'industria dolciaria italiana. In età giolittiana e negli anni Venti essa copre circa il 50% del prezzo di vendita di questo semilavorato fondamentale, durante la guerra l'80%. Unitamente alla strutturale ristrettezza del mercato interno, ciò fa sì che nel 1913 il consumo procapite italiano di zucchero sia 15 volte inferiore a quello inglese, oltre tre volte a quello francese e tedesco e minore addirittura di quello spagnolo. Cfr. R. Tremelloni, *L'industria dolciaria in Italia, sue condizioni, sue prospettive*, in Autori vari, *Il problema industriale italiano*, Milano 1945, pp. 253-264 e «Il Dolce, Rivista mensile delle industrie italiane del cioccolato», 5, 1926, p. 103.

13 G. Buitoni, *Storia di un imprenditore*, Milano 1972, p. 30.

14 Camera di Commercio e Industria dell'Umbria-Foligno, *Op. cit.*, p. 304.

15 Archivio di Stato di Perugia, *Archivio Storico del Comune di Perugia*, (d'ora in poi ASP, ASCP), Atti del Consiglio, sedute del 2.IV.1909 e del 21.III.1910; Archivio di Stato di Foligno, *Archivio Storico del Comune di Foligno*, s. II, cat. VI, f. 16 «Fabbriche e Molini 1909».

16 G. Buitoni, *Op. cit.*, p. 29.

17 ASB, FP, DGAD, f. 5 «La Perugina. Cioccolato e Confetture. Documenti firmati il 19 agosto», c. 1.

18 Archivio Notarile Distrettuale di Perugia, *Notaio Luigi Gasperini*, 1910, rep. not. A 1830.

19 Le «società dei carati» prestano denaro a breve ai soci. Buitoni afferma di ottenere così ben 500.000 lire. Si veda G. Buitoni, *Op. cit.*, p. 31.

20 ASB, FP, DGAD, f. 142 «Memorandum del Dr. Giovanni Buitoni sulla pubblicità a premio».

21 Il costo delle costruzioni è approssimativamente di 200.000 lire, quello del terreno di circa 30.000. Cfr. ASP, ASCP, Atti amministrativi 1871-1933, 1919, tit. 5, art. 2, pos. 1 «Soc. Fabbrica di Confetti» e ASB, FP, DGAD, f. 6 «Tasse e profitti di guerra».

22 *Ibidem*, nonché «Bollettino commerciale e industriale della Camera di Commercio e Industria dell'Umbria», 2, 1919, pp. 19-20.

23 Ministero di Agricoltura Industria e Commercio, *Annuario statistico italiano. 1905-1907*, Roma 1907, f. 1, p. 538; Id., *Censimento degli opifici delle imprese industriali al 10 giugno 1911*, 4 voll., Roma 1914. III, tab. 1-16; «Gordian» (Amburgo), 962, 1935, p. 13.

24 È ad esempio il caso della Talmone, una delle principali aziende italiane, con 1.600.000 lire di capitale sociale, che sin dal 1905 è controllata dalla svizzera Tobler. Si veda Credito Italiano, *Società italiana per azioni. Notizie statistiche. 1914*, Milano, s.d., p. 1031.

25 Le importazioni italiane di cacao in grane passano dai 24.570 q.li del 1913 ai 58.940 del 1918, quelle del cioccolato da 20.784 q.li a 2.111 (1918) e 7.999 (1919). «Gordian», 1921, pp. 1821 e 2956; «Il Dolce», 26, 1928, p. 87.

26 G. Buitoni, *Op. cit.*, p. 37.

27 Si tratta di un valore approssimativo, deducibile dal confronto tra due liste di macchinario conservate in ASB, FP, Direzione Amministrativa, Registri, f. 569.

28 ASB, FP, DGAD, f. 3 «Pratica profitti di guerra e documenti della Società [...]», c. 6.

29 ASCCPg, *Anagrafe ditte*, f. 6894 «Perugina».

30 Cfr. G.P. Ceserani, *Vetrina del Ventennio. 1923-1943*, Roma-Bari, 1981, pp. 153 e ss.

31 ASB, *FP*, DGAD, f. 7 «Carte personali».

32 ASB, *FP*, DGAD, f. 2 «Originali dei documenti più importanti mandati al Sig. Buitoni in America [...]», cc. 64-70.

33 *Ivi*, cc. 7-9.

34 Sulla Società Maioliche Deruta cfr. ASCCPg, *Anagrafe ditte*, f. 48 «S.A. Maioliche Deruta. Perugia»; ASB, *FP*, DGAD, f. 13 «Deruta Salamandra Selles. Sig. Giovanni Buitoni».

35 «L'Assalto», 10.IV.1934. Sullo sciopero del 1920 cfr. anche «L'Avanti!», 9. XII.1920; ASB, *FP*, DGAD, f. 3, cit., cc. 14-17 e 25; ASB, *FP*, Direzione Personale, f. 1 «Camera del lavoro e commissioni interne».

36 ASP, *ASCP*, Atti amministrativi 1871-1933, 1930, tit. 11, art. 2, pos. 3, pr. 1 «Podestà. Oggetti vari».

37 Il difficile rapporto di Buitoni con il regime è in parte ripercorribile attraverso la documentazione contenuta in Archivio Centrale dello Stato, *Segreteria particolare del Duce*, Carteggio ordinario, b. 1264, f. 509822/1 «Buitoni Giovanni». La sua partenza per l'America è inoltre collegata al venir meno delle prospettive di espansione in Italia ed all'apertura di nuove, specie per la Buitoni, negli Stati Uniti.

38 ASB, *FP*, DGAD, f. 2, cit., c. 48.

39 ASB, *FP*, DGAD, f. 25 «Annibale Spagnoli», cc. 79-98.

40 *Ivi*, cc. 48-52.

41 Da tale importo vanno però dedotte, nel caso di Ascoli, le pendenze che Ascoli aveva con la società per circa 600.000 lire. Il pagamento delle liquidazioni è inoltre rateizzato su un periodo di parecchi anni. Cfr. ASB, *FP*, DGAD, f. 15, cit., c. 142 e f. 5, cit., c. 94.

42 ASB, *FP*, DGAD, f. 2, cit., cc. 2-3 e f. 25, cit.

43 Cfr. ASB, *FP*, DGAD, f. 2, cit., c. 81 e ss. nonché «L'Assalto», 1. XI. 1923.