

Le imprese umbro-marchigiane dell'ultimo cinquantennio nelle pubblicazioni giubilari

di Augusto Ciuffetti

1. *L'immagine e il ruolo dell'azienda.* Notevole è la mole di letteratura grigia prodotta sull'industria umbra e marchigiana nell'ultimo cinquantennio. I motivi della crescita di questa produzione pubblicistica che comprende, nella sua indeterminatezza, molteplici "generi" (dalle pubblicazioni degli enti economici, ai repertori, agli annuari, alle pubblicazioni giubilari, fino alle *brochure* a metà tra la "breve storia" e la pubblicità) sono il frutto del diffondersi nelle due regioni del fenomeno industriale nella seconda metà del Novecento e dell'ansia di definire la propria vicenda e i percorsi attraverso cui l'impresa o le imprese si sono costruite. Nell'impossibilità di affrontare il fenomeno nel suo complesso e in tutte le sue sfumature, nelle pagine che seguono ci si soffermerà soprattutto sulle pubblicazioni di origine aziendale e di carattere giubilare. Esse, infatti, forniscono un insieme organico di informazioni¹, contemporaneamente offrono sufficienti indizi relativi alla ideologia e alla cultura che le ha ispirate o che è ad essa sottesa e rappresentano, quindi, una fonte interessante da molteplici punti di vista.

Le pubblicazioni aziendali e gli opuscoli che riguardano le industrie e gli

83 F. Chiapparino, *L'archeologia industriale nelle Marche*, cit., p. 114.

¹ Sul tipo di informazioni ricavabili dalle pubblicazioni giubilari o di carattere aziendale e sul loro valore si veda G. Mori, *La storia dell'industria italiana contemporanea nei saggi, nelle ricerche e nelle pubblicazioni giubilari*, in Idem, *Studi di storia dell'industria*, Roma 1967, pp. 251-381.

imprenditori, nella maggior parte dei casi, hanno sempre un duplice obiettivo: celebrare l'azienda, in chiave encomiastica, in un momento rilevante della sua vita come la ricorrenza della fondazione, oppure costruire una precisa immagine della stessa, espressione di un'attenta e chiara volontà. Se tale immagine, spesso amplificata, può allontanarsi dalla realtà effettiva, in termini politici, economici e sociali essa è sempre speculare a quest'ultima. In altre parole, le pubblicazioni aziendali tendono a costruire o ad individuare, per la fabbrica ed il suo imprenditore, un ruolo che, in considerazione delle dimensioni o di particolari produzioni², può investire l'intera realtà nazionale, oppure collocarsi nel ristretto spazio di una piccola comunità locale. Il dato costante è il continuo rapporto, che si cerca di stabilire ed evidenziare, tra l'industria ed il contesto all'interno del quale essa si colloca e si sviluppa. In questa prospettiva, le pubblicazioni aziendali "traducono" e rendono comprensibili le politiche industriali e le scelte imprenditoriali, nell'ambito dei condizionamenti, delle relazioni, delle alleanze o dei conflitti presenti all'interno della società. La letteratura grigia si configura come il tramite di collegamento tra quest'ultima e l'industria. L'azienda, in questa prospettiva, può collocarsi in una posizione critica, oppure di sostanziale adesione. In tal modo, pur considerando i limiti che possono avere le pubblicazioni aziendali e, più in generale, la letteratura grigia, questo materiale eterogeneo si presenta come una fonte insostituibile, non solo per la storia della singola industria o di un determinato comparto o distretto, ma anche per ricostruire scenari più ampi, come quello della trasformazione industriale, che investe le regioni dell'Italia centrale nel secondo dopoguerra.

Se la letteratura grigia tende ad evidenziare il ruolo dell'industria e dell'imprenditore, nello stesso tempo, essa è la sede privilegiata per la costruzione di una memoria, che inevitabilmente, proprio per le sue peculiarità, amplifica le funzioni svolte dalla fabbrica e dall'industriale, soprattutto nei momenti di profonda trasformazione. Le pubblicazioni aziendali, cioè, tendono a presentare la fabbrica come uno dei principali protagonisti del mutamento, come il luogo dell'innovazione, sia all'interno, sia all'esterno dello stabilimento, mentre l'im-

² È questo, per esempio, il caso della Fabbrica d'Armi di Terni. Si veda la monografia pubblicata per celebrare il suo centenario: Fabbrica d'Armi Terni, *Un secolo al servizio del Paese. 2 maggio 1875-2 maggio 1975*, Terni 1975.

prenditore diventa l'artefice di questo processo, coniugando lo sviluppo della sua azienda con le esigenze dello spazio sociale e politico di riferimento. Del resto, in Italia, questo genere di letteratura ha una lunga tradizione, che risale agli anni trenta, quando le aziende più grandi individuano nelle politiche d'immagine e di comunicazione degli strumenti di fondamentale importanza per il loro successo, nel momento in cui si affermano nuovi processi produttivi e l'intero settore industriale conosce profonde trasformazioni.

Si moltiplicano, così, le pubblicazioni che esaltano il ruolo sociale dell'azienda, come nel caso della Montecatini, che costruisce il proprio mito, non solo sulle dimensioni del suo apparato industriale, ma anche grazie ad una politica particolarmente attenta al settore del lavoro, dell'assistenza e del dopolavoro³. La Montecatini, nella retorica prospettiva di una "grande famiglia", diventa l'emblema di un *welfare* aziendale, sostenuto da un paternalismo rivolto all'assistenza, alla previdenza e alla costruzione di abitazioni, capace di costruire un consenso perfettamente in linea con le direttive del regime fascista⁴. Sono gli anni in cui alla costruzione dell'immagine di un'azienda modello e dal forte valore simbolico, sul piano della comunicazione, concorrono per la prima volta non solo le pubblicazioni, ma anche i *reportage* fotografici, destinati ad alimentare importanti archivi⁵ e, più in generale, la pubblicità, che si avvale di nuovi strumenti, come il cinema e la radio.

Rispetto a quest'interpretazione della letteratura grigia e delle sue diverse tipologie, rapportate alle necessità della vita aziendale e delle relazioni pubbliche, si può individuare un percorso attraverso il quale valutare il senso e l'efficacia di questa produzione, la sua validità come fonte per la storia economica e la sua capacità di costruire una memoria, in particolare sulle trasformazioni economiche e sociali delle Marche e dell'Umbria nella seconda metà del XX seco-

³ In occasione del venticinquesimo anno d'amministrazione della Società, da parte di Guido Donegani, presidente della stessa dal 1918, viene pubblicata una monografia incentrata proprio su questi temi. Si veda *La Società Montecatini ed il suo gruppo industriale*, Milano 1935.

⁴ Si veda R. Petrini, *L'azienda giudicata: la Montecatini tra mito, immagine e valore simbolico*, in F. Amatori e B. Bezza, a cura di, *Montecatini 1888-1966. Capitoli di storia di una grande impresa*, Bologna 1990, pp. 273-308.

⁵ D. Bigazzi, *Gli archivi fotografici e la storia dell'industria*, in «Archivi e imprese», n. 8 (1993), pp. 3-29; F. Magliulo, *L'archivio fotografico della Montecatini. L'immagine di una grande impresa durante il fascismo*, in «Imprese e storia», n. 20 (1999), pp. 357-366.

lo, condivisa al di fuori degli spazi fisici dell'azienda, nonostante il suo carattere fortemente celebrativo. Una prima fase si può individuare nel periodo compreso tra l'immediato dopoguerra e la fine degli anni Settanta-primi anni Ottanta, e riguarda principalmente le grandi aziende del settore siderurgico e meccanico. Si tratta dei decenni che conoscono la prima e profonda trasformazione dei sistemi economici e sociali delle due regioni. È in questo periodo che la letteratura grigia tende ad esaltare il ruolo dell'azienda, non solo come artefice della crescita economica, ma anche come soggetto attivo all'interno della società, impegnato a favorire e sostenere la sua rapida evoluzione, ma nello stesso tempo, interessato anche alle dinamiche del consenso, in un momento in cui s'impone la "ricostruzione" di un tessuto sociale saldo e coeso, in grado di accompagnare lo sviluppo economico, evitando lacerazioni e contrasti.

Una seconda fase, per la letteratura grigia, che riguarda una diversa tipologia d'impresa, quella a carattere familiare, cresciuta grazie all'ingegno e all'intraprendenza del fondatore, si apre negli anni Ottanta e Novanta. Definitivamente completata la "grande trasformazione" e raggiunto un nuovo equilibrio sociale, le pubblicazioni aziendali, in termini di contenuti, sembrano chiudersi all'interno dei confini aziendali. Parallelamente allo sviluppo della storia d'impresa, si preferisce ricostruire la storia della fabbrica, partendo dalle sue origini, più o meno lontane nel tempo, esaltando il momento della fondazione come una sorta di età mitica. In alcuni casi, come accade per le Cartiere Miliani di Fabriano, nel 1963, per festeggiare l'apertura di un nuovo grande stabilimento, si pubblica una monografia interamente dedicata al fondatore delle cartiere, Pietro Miliani, vissuto tra la fine del Settecento e l'inizio dell'Ottocento⁶.

L'analisi delle vicende imprenditoriali, sorretta da una storiografia più attenta ai processi di crescita e condotta con metodi più rigorosi, esclude quasi sempre il ruolo pubblico e sociale dell'azienda. Si dà vita, così, ad una ricostruzione della memoria più intima, legata esclusivamente alla fabbrica e alla figura dell'imprenditore. Spesso è proprio quest'ultimo, in prima persona, a proporre, attraverso autobiografie e interviste, una particolare lettura del suo percorso. Nello stesso tempo, anche l'immagine e la valorizzazione dell'azienda, come simbolo di prestigio e successo, seguono altri canali rispetto a quelli dell'impegno sociale, come la sponsorizzazione di attività sportive e culturali.

⁶ A.F. Gasparinetti, a cura di, *Pietro Miliani fabbricante di carta*, Fabriano 1963.

2. *Il secondo dopoguerra: la funzione sociale della fabbrica.* Il precedente riferimento alla Società Montecatini, come artefice della trasformazione economica e sociale dell'Italia centrale, non è casuale. L'azienda, infatti, è presente nelle Marche con gli insediamenti minerari di Perticara e di Cabernardi-Percozzone. Con le sue opere assistenziali, con il suo apparato sanitario e con la costruzione di interi villaggi operai, la Montecatini si presenta come il vero artefice della trasformazione sociale, in una realtà, come quella dell'Appennino marchigiano in gran parte arretrata e marginale. Negli anni Quaranta e Cinquanta questi piccoli centri si configurano come delle oasi di benessere⁷. Non è un caso, dunque, che le relative pubblicazioni aziendali leggano il ruolo dell'azienda in questa prospettiva, esaltando l'assistenza igienica e sanitaria, l'attività culturale e professionale, quella ricreativa ed educativa⁸.

Su questa linea si colloca anche una monografia del 1952⁹, i cui obiettivi sono la costruzione dell'immagine aziendale e il consolidamento del consenso intorno alle sue politiche industriali attraverso dei contenuti che risultano condizionati, in maniera forte ed evidente, da due dati. Il primo, di carattere generale, è il contesto politico dell'Italia di quegli anni, che conosce importanti esperienze a carattere sociale, che nel tentativo di ricostruire il tessuto collettivo del paese, coinvolgono sia le imprese private, sia lo Stato, sul fronte dell'assistenza, della sanità, dello sviluppo dell'edilizia popolare e della lotta alla disoccupazione. I riferimenti obbligati, dal punto di vista dell'edilizia sociale, sono all'esperienza di Adriano Olivetti e al piano Ina-Casa¹⁰. Il secondo dato, invece, è da ricercare all'interno della stessa storia della Montecatini, che proprio nei primi anni Cinquanta decide di ridimensionare il suo impegno nell'area marchigiana, ma anche in altre realtà territoriali. Le due miniere di Perticara e di Cabernardi, dopo una fase di rapido declino, vengono smantellate tra il 1958 e il 1964. Chiu-

7 Al riguardo, si vedano i saggi raccolti in G. Allegretti ed E. Sori, a cura di, *Sopra l'inferno. Il villaggio di Miniera di Perticara*, San Leo 2003.

8 *Il Dopolavoro Montecatini*, Milano 1940; *Le opere assistenziali del Gruppo Montecatini*, Milano 1944.

9 *Il Gruppo Montecatini. Che cos'è, cosa produce, dove produce*, Milano 1952.

10 C. Olmo, a cura di, *Costruire la città dell'uomo. Adriano Olivetti e l'urbanistica*, Torino 2001; P. Di Biagi, a cura di, *La grande ricostruzione. Il piano Ina-Casa e l'Italia degli anni cinquanta*, Roma 2001; *Fanfani e la casa. Gli anni Cinquanta e il modello italiano di welfare state. Il piano INA-Casa*, Roma 2002.

sa all'interno di questi due percorsi, l'azienda, nelle sue monografie, non può che porre l'accento sul ruolo svolto all'interno della società e nei relativi processi di modernizzazione.

Nella stessa direzione si muove, fin dagli anni Quaranta, anche un'altra importante e grande azienda del settore chimico e siderurgico, la Società Terni, fortemente impegnata sul fronte sociale, assistenziale e dell'edilizia operaia fin dal periodo fascista, quando si trova, in virtù del suo potere e delle sue dimensioni, a gestire e controllare l'intero spazio cittadino¹¹. Le sue monografie rispecchiano puntualmente questa realtà¹². Se negli anni Cinquanta si apre per la Società Terni una fase critica, segnata da una ristrutturazione che impone la "terapia dei licenziamenti"¹³, mentre delle inchieste parlamentari evidenziano le precarie e difficili condizioni di vita degli operai¹⁴, la ricostruzione del rapporto con i lavoratori e più in generale con la città, avviene nei decenni successivi, con la progettazione e la costruzione di un nuovo quartiere operaio, il Villaggio Matteotti, realizzato tra il 1972 e il 1975, che vede la diretta partecipazione degli stessi dipendenti della Terni¹⁵. Non a caso, è proprio quest'episodio ad essere presente in diversi numeri del bollettino della società e in tutte le pubblicazioni dell'azienda uscite in questo periodo¹⁶. Il quartiere rappresenta il nuovo volto della società, che si inserisce in un contesto di politiche sulla casa, ampiamente pub-

11 Si veda al riguardo, R. Covino, *Terni. Nascita, apogeo e decadenza di una città-fabbrica*, in «Annali di storia dell'impresa», n. 13 (2002), pp. 207-227.

12 Terni. Società per l'industria e l'elettricità, *Dopolavoro. Assistenza di fabbrica. Assistenza sanitaria*, Terni 1937; Id., *Relazione sull'attività Tecnica-Amministrativa-Assistenziale degli Stabilimenti Sociali per conseguire il distintivo nazionale di "Azienda Modello" ai sensi del R.D. Legge n. 1351 in data 22 luglio 1939, XVII*, Terni 1941; Id., *Regolamento del centro Assistenza Sanitaria per i Dirigenti, gli Impiegati e i loro famigliari*, Terni 1947.

13 Si vedano i saggi di R. Covino, *La siderurgia ternana tra ricostruzione, ristrutturazione e "terapia dei licenziamenti"*, e di P. Raspadori e M. Venanzi, *I licenziati della Società Terni, in L'anno dei licenziamenti. Terni, 12 dicembre 1952-15 ottobre 1953*, Terni 2003, pp. 17-51.

14 Si rimanda ai due saggi di G. Gallo, *Organizzazione del lavoro e condizione operaia a Terni alla metà degli anni cinquanta*, e *L'inchiesta parlamentare sulle condizioni dei lavoratori a Terni 13-16 novembre 1956*, in Id., *La storia e i suoi strumenti*, Foligno 1997, pp. 197-241.

15 M.G. Fioriti, *I due villaggi Matteotti*, in R. Covino e G. Papuli, a cura di, *Le Acciaierie di Terni*, Milano 1998, pp. 275-296.

16 Si veda, in particolare, l'articolo di G. De Carlo, *Il nuovo villaggio Matteotti*, in «Terni. Notiziario bimestrale di informazione aziendale della Società Terni», n. 17 (1973), pp. 8-17.

blicizzato, che la Terni elabora proprio nel corso degli anni Settanta¹⁷. In tal modo, si esalta il suo ruolo nei processi di modernizzazione della città, attraverso la rivendicazione di un impegno costante e continuo, che dagli anni della fondazione, avvenuta alla metà degli anni Ottanta dell'Ottocento, in poi, lega in un'unica prospettiva, al di là delle diverse fasi storiche e delle due guerre mondiali, l'intero secolo XX. Così, nel 1984, nelle mostre e nelle pubblicazioni realizzate per il centenario della Società Terni la storia dell'azienda viene necessariamente letta e ricostruita nella contemporanea evoluzione e trasformazione di Terni in una moderna città industriale¹⁸.

Negli stessi anni, la medesima attenzione nei confronti della politica per la casa e più in generale degli interventi a carattere sociale (dopolavoro, colonie, mense, circoli ricreativi), si riscontra, a Terni, anche nelle scelte della Polymer, società del gruppo Montecatini. Del resto lo stabilimento nasce nei primi anni Cinquanta, in un momento delicato per gli equilibri sociali ed economici della città, assorbendo parte dei lavoratori licenziati dalla Terni. Intorno ad esso vengono costruiti ben due villaggi operai di notevoli dimensioni¹⁹.

Al ruolo dell'azienda, non tanto dal punto di vista sociale in termini di case operaie ed attività assistenziali, ma come presenza forte in un territorio, precedentemente povero ed arretrato, che conosce un progressivo sviluppo grazie all'insediamento della fabbrica, rimandano tutte le pubblicazioni delle Industrie Merloni di Fabriano, uscite in occasione del cinquantenario della fondazione. In modo particolare si rilevano le prospettive di uno sviluppo nella continuità, di una modernizzazione priva di fratture. In altre parole, si esalta un modello di trasformazione industriale in grado di salvaguardare i valori tradizionali. È sostanzialmente questo il vanto della Merloni e l'aspetto maggiormente messo in risalto, fino a definire una sorta di filosofia aziendale basata sulla localizzazione delle unità produttive tutte fortemente decentrate. Si rifiuta, in altre parole, il modello della grande fabbrica, con le sue economie di scala, e si preferisce fram-

17 Su queste politiche e sulle modalità attraverso le quali si è arrivati al progetto del nuovo quartiere si veda il numero monografico del bollettino aziendale, dedicato al villaggio Matteotti, n. 10 (1970).

18 *Terni 1884-1984. Dalla storia al museo della città*, Terni 1985.

19 B. Giulianelli, *La Polymer a Terni. Conoscere una fabbrica*, Terni 1996, pp. 17-18 e 151-153.

mentare e disperdere la produzione. Gli stabilimenti, di media dimensione ed ognuno destinato alla realizzazione di un solo prodotto, sono ubicati in prossimità dei paesi dove vivono gli operai. Le fabbriche, cioè, perfettamente inserite nell'ambiente, vengono portate dove sono i lavoratori, in modo da creare delle realtà a misura d'uomo, capaci di preservare determinati equilibri e di evitare le tensioni sociali. Nelle monografie si esalta, così, il modello Merloni, che prevede anche lo stimolo delle professionalità e della promozione individuale, e la sua assoluta novità nello scenario industriale italiano. Le Industrie Merloni vengono presentate come una vera istituzione, insostituibile, del territorio di Fabriano²⁰.

In realtà, la lettura della trasformazione, attraverso i valori tradizionali del passato, mediante un'evoluzione in grado di salvaguardare gli equilibri tipici del territorio marchigiano (l'insediamento sparso, la famiglia mezzadrile, la cultura del risparmio, lo sviluppo graduale delle attività artigianali verso le prime forme di organizzazione industriale), con la definizione di distretti produttivi caratterizzati dal modello della piccola impresa, è presente anche in monografie più recenti, condotte con particolare attenzione per la storia d'impresa, nel più generale contesto economico della regione, come nel caso della Guzzini²¹.

3. *La figura dell'industriale tra dimensione privata e virtù imprenditoriali.* Le pubblicazioni della Merloni sono estremamente indicative anche per la lettura che propongono della figura dell'imprenditore, artefice della fondazione dell'azienda. Si tratta di un'immagine costruita secondo uno schema ricorrente in tutta la lette-

20 Si vedano *Industrie Merloni Fabriano. 50° 1930/1980*, Firenze 1980; Ufficio Relazioni Esterne della Merloni Finanziaria, a cura di, *1930-1980. Cinquant'anni di Industrie Merloni*, Milano 1982.

21 A. Morello, *Cultura di una regione italiana. Le Marche, i Guzzini e il design*, Milano 2002. Su questa esperienza imprenditoriale, si veda anche F. Amatori, *Per un dizionario biografico degli imprenditori marchigiani*, in S. Anselmi, a cura di, *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Le Marche*, Torino 1987, pp. 626-628. Più in generale sul modello di sviluppo industriale, che nel secondo dopoguerra caratterizza l'Umbria e le Marche, si veda A. Niccoli, *Alle origini dello sviluppo economico marchigiano*, in «Economia Marche», n. 1 (1984), pp. 3-17; R. Schiattarella, *Le piccole imprese e le Marche negli anni Settanta*, in «Proposte e ricerche», n. 18 (1987), pp. 113-124; C. Zacchia, *Il quadro economico regionale dal dopoguerra a oggi*, in *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. Le Marche*, cit., pp. 393-423; B. Bracalente, *L'Umbria nel modello di industrializzazione diffusa*, in R. Covino e G. Gallo, a cura di, *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. L'Umbria*, Torino 1989, pp. 449-494.

ratura grigia, che individua e spiega il percorso della modernizzazione attraverso la biografia di un singolo personaggio o di un'intera dinastia. L'imprenditore diventa, così, l'uomo di grande ingegno, il lavoratore instancabile, caparbio, dotato di una forza di volontà capace di fargli superare ogni ostacolo, che fonda, con grande coraggio, in un'epoca quasi avvolta in un alone mitico, un'azienda in grado di imporsi immediatamente, e che consegna, già forte e consolidata, alle generazioni successive. Se la sua azienda diventa il punto di riferimento di un'intera città o di spazi territoriali più ampi, anche la figura dell'imprenditore segue il medesimo percorso. Egli diventa il notabile del luogo, colui che s'impegna, in prima persona, nella politica e nella società, per il bene di tutti.

In una monografia, uscita nei primi anni Sessanta, dedicata alla storia imprenditoriale dei fratelli Benelli, un capitolo è indicativamente intitolato "La leggendaria vicenda di una grande dinastia" e così viene costruito l'articolo:

La grandezza sa sempre un poco di predestinazione. E si recupera da sola nei momenti difficili, incontaminabile. La storia della casa pesarese che porta il nome dei fratelli Benelli è una storia che sa di leggenda, di saga intatta nel tempo, quasi una cronaca dipanata minuto per minuto fino alla consacrazione della genialità più schietta – immediata e meditata assieme – una genialità consapevole, leonardesca, ha scritto un giorno qualcuno²².

Lo schema proposto dalle monografie aziendali, dalle imprese più grandi alle più piccole, è abbastanza semplice. Si pone l'accento sul mondo rurale, sull'ambiente povero ed arretrato che vede nascere il futuro imprenditore, e si sottolineano le sue umili origini. Segue, poi, la fase delle prime esperienze, che si realizzano, di solito, al di fuori del proprio territorio d'origine, in una realtà del settentrione già strutturata dal punto di vista industriale. Completata la formazione, con un bagaglio di conoscenze innovative, il futuro imprenditore decide di tornare nella sua città, dove fonda un'azienda, in grado di modificare il destino di intere generazioni. Si definisce, così, il suo carisma personale e si consolida la sua immagine e il suo ruolo indiscusso di punto di riferimento delle

²² S. Boschi, *La leggendaria vicenda di una grande dinastia*, in Ufficio Stampa e Propaganda Benelli, a cura di, *Benelli 1911-1961, nel cinquantenario agli amici ed ai collaboratori nel mondo*, Bologna, s.d. [1961], pp. 4-6.

comunità locali. È questa, in breve, la storia di Aristide Merloni, presentato, nelle monografie aziendali pubblicate in occasione del cinquantenario della fondazione delle sue industrie, come un uomo controcorrente. La costruzione del personaggio è perfetta, nella definizione della sua immagine non manca nessun elemento importante e caratterizzante:

Un uomo che forma il suo carattere e il suo impegno sociale nelle vicende laceranti di una comunità che vive in una terra povera ed è costretta all'incubo secolare dell'emigrazione. Giovane ingegnoso, precoce organizzatore politico e sociale, pratico ed efficiente negli studi tecnici, combattente nella prima guerra mondiale. Emigra in Piemonte, dove svolge il lavoro di tecnico in un'azienda di strumenti per pesare. Si impone per intelligenza e impegno. Tanti marchigiani hanno fatto fortuna lontano dalla propria terra e là restano. Aristide Merloni è tornato tra la sua gente.

Nel 1930, nel pieno della crisi, afferma l'industria in un ambiente che non conosce questa esperienza. Con lavoro durissimo consolida le sue attività e le sviluppa. Cresce l'industria, cresce l'impegno per dare agli uomini della sua terra la possibilità di lavorare dove sono nati. Oggi si osserva con incredulità lo sviluppo di questo comprensorio²³.

Non mancano, infine, le testimonianze di operai e dipendenti, di imprenditori e personaggi di rilievo della cultura e della società locale, tutte rivolte ad esaltare il ruolo di Aristide Merloni come industriale e uomo politico, ma anche come artefice di un paternalismo di fabbrica forte e totalizzante, letto attraverso la sua particolare attenzione per i problemi della gente comune²⁴. Per molti aspetti, lo stesso percorso caratterizza anche un altro "patriarca" dell'industria marchigiana, Nazareno Gabrielli: si costruisce una formazione da autodidatta,

²³ *Industrie Merloni Fabriano*. 50°, cit., p. 3. Dello stesso tenore anche il numero speciale, dedicato alla memoria di Aristide Merloni, di «Bombolo. Periodico di vita aziendale delle Industrie Merloni», XI (1971), n. 1.

²⁴ *Industrie Merloni Fabriano*. 50°, cit., pp. 5-17. In considerazione del personaggio, la biografia su Merloni, quasi sempre a carattere celebrativo, è particolarmente ampia e copre tutti i settori della sua azione politica, sociale ed economica. Si vedano C. Barberis, *Aristide Merloni. Storia di un uomo e di un'industria in montagna*, Bologna 1987; G. Crinella, D. Pilati, E. Sparisci, *Aristide Merloni. L'uomo, il cattolico, l'amministratore*, Urbino 1991; M. Bartocci, C. Cialesi, E. Sparisci, *Aristide Merloni per la sua gente. L'impegno politico e sociale*, Urbino 1999.

fino a diciotto anni lavora a Tolentino nella bottega del padre, che produce bollette e arnesi per il mondo agricolo locale, poi si trasferisce a Pesaro, dove viene assunto nella tipografia Federici. Tornato a Tolentino, nel 1907 apre la sua prima bottega di rilegatore. È lui, con la sua intelligenza e la sua grande statura morale, a dar vita, negli anni successivi, alla pelletteria, divenuta poi famosa in tutto il mondo. Non mancano, anche nel suo caso, i continui richiami all'innovazione che affonda le sue radici nella tradizione²⁵. Anche due fratelli Benelli, Giuseppe e Giovanni, prima di fondare a Pesaro la loro prestigiosa casa motociclistica, accumulano esperienze lontano dalla propria città. Il primo a Torino, presso la FIAT e il secondo a Milano, nelle acciaierie Vanzetti²⁶.

La totale dedizione al lavoro e all'azienda, che si sovrappone alla famiglia, è un altro elemento ricorrente nelle monografie aziendali, che rimanda, ancora una volta, ad una visione dello sviluppo e della trasformazione sociale saldamente legata a valori tradizionali, da condividere con l'intera comunità, all'interno della quale si colloca la fabbrica. Del resto, soprattutto nelle realtà più piccole e per le imprese a carattere familiare, l'identificazione dello stabilimento industriale con lo spazio urbano che lo ospita e con l'economia del territorio è sempre forte. Le pubblicazioni aziendali hanno spesso questo obiettivo, cioè rinsaldare il legame tra la città, con i suoi abitanti, e la fabbrica. Si tratta di definire un passato comune, nel quale tutti si possano riconoscere. È il caso, per esempio, della Fattoria Autonoma Tabacchi di Città di Castello, che nasce nel 1911 dall'unione di sei aziende agrarie del territorio. In tutte le monografie uscite negli anni Sessanta si sottolinea il ruolo dell'impresa nella realtà economica e sociale della città²⁷. La storia dell'azienda, dell'imprenditore e della sua famiglia diventa, come nel caso della Peralisi di Jesi, la storia della città e viceversa. Da queste pubblicazioni, ed in particolar modo in quelle più recenti, emerge un forte

25 E. Grifoni, *I pionieri dell'industria marchigiana. Nazareno Gabrielli, il rilegatore*, in «L'esagono», n. 30 (1986), pp. 34-39. Si veda anche F. Amatori, *Per un dizionario biografico*, cit., pp. 616-618.

26 Benelli 1911-1961, cit.; F. Amatori, *Per un dizionario biografico*, cit., pp. 615-616.

27 In una pubblicazione degli anni Ottanta, si inserisce una grande foto di Città di Castello, nella quale vengono indicati tutti gli stabilimenti, i magazzini e gli uffici dell'azienda. L'identificazione è totale: gli spazi industriali si sovrappongono a quelli della città. Si vedano: *Fattoria autonoma tabacchi*, Città di Castello, s.d. [1980], ma anche *La Fattoria Tabacchi dal 1911 al 1950*, Città di Castello 1950; *La Fattoria Autonoma Tabacchi dal 1911 al 1960*, Città

desiderio di condividere la storia dell'intera comunità e di riannodare i legami con il passato e con le origini. Si tratta quasi di una necessità, soprattutto per le ultime generazioni, alla ricerca di una sorta di legittimazione, chiamate a guidare le imprese negli anni Ottanta e Novanta²⁸.

La letteratura grigia non offre soltanto questo. In alcune pubblicazioni, soprattutto nelle autobiografie o nei libri costruiti attraverso lo strumento dell'intervista, si tende ad esaltare anche la vita privata dell'imprenditore, quasi nel tentativo di trovarvi sentimenti ed atteggiamenti che siano rivelatori del suo ruolo e della sua immagine pubblica. In un volume dedicato a Mario Clementoni, le domande poste al noto industriale marchigiano del gioco e del giocattolo, che fonda la sua azienda a Recanati nel 1963, tendono a definire un'immagine a "tutto tondo". Le memorie sulle prime esperienze lavorative, sulla fondazione dell'azienda e sul suo continuo rinnovamento, si alternano a ricordi più personali legati all'infanzia, al padre, alla famiglia, ai suoi giochi da bambino. Del resto, l'idea di costruire giocattoli emerge proprio da questa dimensione privata²⁹. Se l'intervista esalta questo costante legame tra il carattere e la sensibilità dell'industriale da un lato e il suo lavoro dall'altro, nello stesso tempo, si sottolineano anche le sue capacità imprenditoriali e la sua attenzione per le novità. Nel 1959, pochi anni prima della fondazione dell'azienda, Clementoni si reca negli Stati Uniti per conoscere quella realtà industriale, nell'ambito della quale i giochi educativi, sui quali, negli anni successivi, viene costruito il successo della Clementoni, hanno già ampio spazio, grazie al lavoro sviluppato da psicologi e pedagogisti. Contemporaneamente, per promuovere i suoi prodotti, si accorge dell'importanza nel nuovo mezzo televisivo:

[...] mi ero già reso conto a suo tempo anche in occasione dei miei viaggi negli Stati Uniti, che tutto quello che veniva comunicato attraverso la televisione aveva successo, o poteva aver successo. Quindi proseguì in quella direzione³⁰.

di Castello 1960. Quest'ultima monografia viene pubblicata in occasione della visita agli stabilimenti, dell'allora ministro dell'agricoltura.

28 N. Di Francesco, *Peralisi. Storia e valori di un'impresa di famiglia*, Falconara 1999.

29 *L'uomo dei giochi*, intervista di L. Saetti a Mario Clementoni, Milano 1994.

30 Ivi, p. 40.

Giovanni Buitoni, artefice del successo della Perugina e fondatore della IBP, nel 1972 scrive un'autobiografia, che si configura come un vero "romanzo di un'industria", con ricordi privati e personali che risalgono fino all'infanzia. Egli delinea un percorso segnato dalla predestinazione, nel quale ogni gesto, ogni evento concorre a delineare un disegno compiuto ed organico. Il volume esalta la sua figura di uomo, le passioni, il successo personale e le sue doti: impegno tenace, disciplina severa, ma anche intuito e immaginazione. Come nel caso di Clementoni, anche nei ricordi di Giovanni Buitoni riveste un ruolo centrale la "scoperta" degli Stati Uniti. Accanto all'imprenditore emerge, così, anche la dimensione dell'uomo politico e il suo percorso privato tra "musica, donne, itinerari sacri e profani", come recita il titolo stesso di un capitolo del libro³¹.

La costruzione di una memoria sulla trasformazione della società umbra e marchigiana nella seconda metà del Novecento passa, quindi, anche attraverso questi aspetti, che evidenziano un interesse particolare per le novità e per realtà economiche apparentemente lontane come quella degli Stati Uniti. Al centro di ogni azione rimane sempre l'imprenditore con la sua capacità di mettersi in discussione e di "reinventarsi".

4. *Storia aziendale e nuovi simboli.* Se le monografie aziendali dedicate ai grandi gruppi industriali esaltano il ruolo sociale dell'azienda, oppure, negli altri casi, sottolineano il ruolo dell'imprenditore e della sua dinastia nel favorire lo sviluppo del sistema di fabbrica e la contemporanea trasformazione dell'intera società, nelle monografie più recenti, dedicate alle imprese familiari di media dimensione, uscite negli ultimi decenni, la relativa immagine viene costruita seguendo nuovi percorsi e adottando nuovi simboli. Del resto, si tratta di un periodo di generale benessere, che non avverte più la necessità di un ruolo sociale per l'azienda. La sua immagine, cioè, non si rafforza pubblicizzando la costruzione di alloggi operai, oppure predisponendo attività assistenziali.

Il riferimento è soprattutto a quelle aziende che legano il loro nome alla moda e al design. La letteratura grigia, anche in questi casi, non trascura la storia aziendale secondo lo schema tradizionale, dalla fondazione dell'impresa in

31 G. Buitoni, *Storia di un imprenditore*, Milano 1972. Di natura diversa, ma sostanzialmente con le stesse caratteristiche, è anche l'intervista a Bruno Buitoni, ultimo rappresentante della famiglia a guidare il gruppo IBP, poi rilevato da Carlo De Benedetti e successivamente ceduto alla Nestlé. Si veda B. Buitoni, *Pasta e cioccolato. Una storia imprenditoriale*, intervista di G. Gallo, Perugia 1992.

un contesto rurale povero, caratterizzato dalla mezzadria, per volontà di un intraprendente e coraggioso capitano d'industria, fino ad arrivare alla definitiva affermazione del marchio a livello internazionale³², ma l'attenzione si rivolge, in modo particolare, al singolo prodotto e all'evoluzione nel tempo dei relativi modelli. In altre parole, si tende a presentare l'azienda attraverso gli oggetti che fabbrica. Sono loro che danno la percezione della modernizzazione e della trasformazione. La memoria si costruisce, cioè, intorno ai prodotti e ai singoli modelli che si susseguono negli anni. Le monografie si trasformano in libri d'arte, ricchi di immagini e fotografie, che presentano gli oggetti della produzione industriale non solo attraverso la storia dell'azienda, ma all'interno di una ricostruzione più ampia e complessa, che tiene conto dell'intera evoluzione della cultura italiana, del gusto, della moda e del design negli ultimi cinquant'anni.

Così, se in un recente volume dedicato alla Poltrona Frau non si trascura l'origine torinese dell'azienda nel 1912 e il suo trasferimento a Tolentino negli anni Sessanta, nello stesso tempo si punta essenzialmente sulla presentazione dei singoli prodotti e dei relativi ideatori, come Gio Ponti e Luigi Massoni. L'indice di una monografia aziendale, uscita nel 2000, è interamente costruito, infatti, secondo la cronologia dei modelli³³. L'evidente legame che si costruisce con il mondo della cultura diventa il tratto distintivo, il segno del successo raggiunto dalla fabbrica. L'identificazione dell'azienda non è più con il territorio nel quale è cresciuta e si è sviluppata, non è più con la collettività che si riconosce nell'imprenditore "padre-padrone", non è più con la città sede degli stabilimenti, ma avviene all'interno di un contesto più ampio, complesso e rarefatto. È il mondo della cultura e della società internazionali; è in questa sede, verso questo senso di appartenenza, che avviene la nuova legittimazione dell'azienda. La presentazione dei suoi prodotti sembra estraniarsi dalla realtà sociale, o dalla dimensione della vita quotidiana, per essere assorbita dal mondo della letteratura e del cinema. Non a caso, il capitolo iniziale della già citata monografia dedicata alla Poltrona Frau, si intitola proprio "Affabulazione". I prodotti dell'azienda, cioè, vengono proposti in forma di favola, con immagini tratte dalle pellicole cinematografiche dove compaiono le poltrone e i divani realizzati dall'azien-

32 Si vedano, a titolo d'esempio, *L'arte della pelle: Nazareno Gabrielli*, Tolentino 1977, volume pubblicato in occasione del 70° anniversario della fondazione, ma anche A. Morello, *Cultura di una regione italiana. Le Marche, i Guzzini e il design*, cit., e *Fratelli Guzzini: imprese e design*, s.l., 1993.

33 D.G.R. Carugati, *Poltrona Frau. Senza tempo nel tempo*, Milano 2000.

da di Tolentino³⁴. È ancora la Poltrona Frau, nel 1982, a pubblicare un volume di prestigio sulla propria storia non più per celebrare una ricorrenza aziendale, ma in occasione della Biennale di Venezia³⁵.

Se negli ultimi anni le monografie aziendali danno un forte risalto ai prodotti che nascono dal design industriale (le immagini fotografiche dei singoli oggetti tendono a sostituire quelle delle fabbriche nel loro complesso e dei reparti di lavorazione), nello stesso tempo, ampio spazio viene dedicato alla storia delle campagne pubblicitarie, intraprese per diffondere quegli stessi oggetti. Si tratta di un altro segno della trasformazione e della costruzione di una memoria, intorno allo sviluppo industriale, del tutto nuova e particolare, fortemente legata ai meccanismi della comunicazione. Nel 1997, per celebrare i novant'anni di attività della Perugina, viene pubblicata una monografia nella quale la maggior parte dello spazio, oltre al consueto saggio di storia d'impresa che ripercorre il processo di crescita e di affermazione dell'azienda³⁶, è dedicata proprio alle campagne pubblicitarie ed alle strategie di comunicazione (comprese le confezioni), sicuramente di alto livello e di grande efficacia, ideate per i singoli prodotti³⁷. Ancora una volta, l'immagine di un'azienda, utilizzando le parole scritte nella presentazione dall'allora amministratore delegato della Nestlé Italiana, Yves Barbieux, «[...] conosciuta dai consumatori di tutto il mondo per la sua tradizione ed insieme per la sua modernità e dinamicità»³⁸, si lega ad una dimensione "artificiale" come quella della pubblicità, capace di alimentare l'immaginario collettivo.

La stessa costruzione della memoria attraverso le campagne pubblicitarie e il design dei prodotti si riscontra anche nel volume, edito nel 1993, per celebrare i trent'anni della Scavolini, azienda leader nel settore delle cucine componibili³⁹. In questo caso, è la stessa storia dell'azienda, caratterizzata da un rapido sviluppo, ad essere accompagnata da puntuali interventi d'immagine e di comunicazione che la collocano in un ideale mondo fatto di sport, cultura, bellezza e perfezione, con il quale si possano identificare, in una dimensione di sogno, tutti

³⁴ Ivi, pp. 11-64.

³⁵ D. Baroni, a cura di, *Frau: un nome, una poltrona, una storia*, Milano 1982.

³⁶ R. Covino, *Perugina: crescita e sviluppo*, in G. Ceserani e R. Covino, a cura di, *Perugina. Una storia d'azienda, ingegno e passione*, Milano 1997, pp. 9-90. Si veda anche G. Gallo, a cura di, "Sulla bocca di tutti". *Buitoni e Perugina una storia in breve*, Perugia 1990.

³⁷ G. Ceserani, *Perugina: comunicazione e pubblicità*, in *Perugina. Una storia d'azienda*, cit., pp. 92-166.

³⁸ Ivi, p. 5.

³⁹ 1962-1992: *trent'anni di cucine Scavolini*, Pesaro 1993.

i potenziali clienti. Se nel 1962 l'esordio dell'azienda avviene all'insegna del design e di attente campagne pubblicitarie, nel 1975, pochi anni prima della sua trasformazione in società per azioni, la Scavolini inizia la sponsorizzazione della squadra di basket di Pesaro e di quella di rugby di L'Aquila. Del resto, l'elemento sportivo è da sempre centrale anche nelle campagne pubblicitarie della Benelli. Uno dei fratelli che concorre alla fondazione della fabbrica, si dedica, con grande successo, alle corse motociclistiche. Le sue imprese, alle quali viene dato ampio risalto, diventano una delle principali forme di pubblicità adottate dall'azienda⁴⁰.

Negli anni Ottanta, la Scavolini diventa lo sponsor ufficiale del Rossini Opera Festival, mentre la sua immagine, dal punto di vista pubblicitario, viene affidata a due noti personaggi femminili della televisione. Sempre negli anni Ottanta, viene istituita la Fondazione Scavolini, destinata ad operare nell'ambito dei beni culturali del territorio, con interventi conservativi e di restauro, ma anche concedendo borse di studio per ricerche sul mondo della produzione pesarese del mobile. La fondazione ha sede in una villa del XVII secolo, recuperata dal degrado e prontamente restaurata. Sono questi i nuovi simboli dell'azienda, evidenziati nella citata monografia, che ne definiscono l'immagine, insieme a campagne pubblicitarie che aprono innovativi scenari di carattere sociale, come quelli sul fronte dell'ecologia, rispetto al quale l'opinione pubblica mostra una particolare sensibilità. Nel 1991 la Scavolini punta, così, sulla ricostruzione dei boschi distrutti dagli incendi. Su questo stesso terreno, i Guzzini promuovono, invece, in sintonia con i loro prodotti, una significativa campagna contro l'inquinamento luminoso⁴¹.

L'idea di legare l'immagine dell'azienda non più ad una città, oppure ad uno specifico ruolo sociale, bensì ad una villa di prestigio, che ne diventa il simbolo ufficiale, utilizzato nelle confezioni dei prodotti o nelle pubblicità televisive è presente, in maniera forte, in altre due vicende imprenditoriali della realtà umbro-marchigiana. Si tratta della Mobili Berloni di Pesaro e della Buitoni, anche se in quest'ultimo caso la villa in questione si trova a Borgo San Sepolcro, al confine tra Umbria e Toscana. Le relative monografie non sono più dedicate alla storia dell'azienda, anzi, la trascurano del tutto. L'interesse si concentra esclusivamente sulla villa, sulle sue caratteristiche architettoniche ed artistiche. Le pub-

⁴⁰ P. Albini, *Tonino: nato per correre*, in *Benelli 1911-1961*, cit., pp. 11-15; *Tonino Benelli, il grande campione della moto*, Pesaro 1951.

⁴¹ A. Morello, *Cultura di una regione italiana. Le Marche, i Guzzini e il design*, cit.

blicazioni presentano, in modo dettagliato, i progetti d'intervento e di recupero, ma anche gli arredi interni e le preziose opere d'arte conservate nelle stanze dell'edificio, nonché il parco, sistemato in modo tale da concorrere alla costruzione di un paesaggio quasi immaginario, di rara bellezza e perfezione⁴².

L'azienda non si identifica più con un territorio perso in un passato di povertà e miseria, che conosce un rapido sviluppo grazie alla presenza della fabbrica, né tanto meno con le umili origini del suo imprenditore. La villa aristocratica sembra testimoniare un passato mitico, da collocare in una dimensione da favola, che esclude qualsiasi riferimento temporale. Poco importa che la villa venga poi destinata a sede di fondazioni per importanti operazioni sociali; ciò che conta è la sua immagine tesa a sostenere una sorta di nobilitazione dell'azienda stessa. Se negli anni Cinquanta le industrie spendono le loro risorse in opere previdenziali ed assistenziali, negli anni Novanta l'interesse muove in tutt'altra direzione. Così si esprimono Antonio e Marcello Berloni nella presentazione al volume dedicato alla loro villa:

Le grandi sale, le stanze, i salotti del piano terra e del piano nobile sono stati arredati con mobili e quadri d'epoca, acquisiti sul mercato antiquario italiano ed estero e concorrendo anche ad aste internazionali per assicurarsi pezzi di particolare pregio artistico e di valore notevole