

I Buitoni di Perugia

di Renato Covino

Virtù e limiti del capitalismo familiare, soprattutto nel caso italiano, sono stati fin troppo dibattuti per tornarci sopra ulteriormente. I Buitoni e la loro vicenda imprenditoriale, che si svolge dal 1827 al 1985, assumono tuttavia, da questo punto di vista, un carattere quasi paradigmatico¹. I momenti di prosperità e di crisi sono collegati alla capacità di dotarsi o meno di una *leadership* forte e riconosciuta, anche se a volte più subita che accettata, correlata all'estensione della famiglia stessa ed ad una sorta di selezione naturale che avviene al suo interno tra i diversi personaggi ed i diversi rami in cui essa si articola. Insomma le capacità di resistenza e di sviluppo come quelle di crisi e di decadenza sono in rapporto alla capacità di rispondere alle sfide del momento che è direttamente proporzionale al grado di compattezza che la famiglia riesce ad esprimere al suo interno.

È esemplare anche la fine dell'esperienza imprenditoriale dei Buitoni: quando le frizioni interne alla famiglia, unite alle difficoltà oggettive dell'impresa, impongono una cessione della *leadership*, una condivisione della proprietà con altri ed una sostanziale marginalizzazione nella gestione essi preferiscono uscire di scena, piuttosto che subire una diminuzione di ruolo. Non è questa una scelta inedita nella storia familiare. Essa si era già presentata nel corso degli anni venti, in una situazione in cui si era manifestata una tensione forte all'interno del nucleo familiare. In quel caso venne risolta, però, con la "presa del potere" di uno dei tanti rami di cui si componeva la famiglia, quello perugino. Ciò rappresentò l'elemento dinamico che consentì il solidificarsi e l'espandersi del ruolo delle aziende Buitoni nel panorama industriale italiano. Ma il ramo perugino riuscì in tale impresa fino a quando, da una parte, si mantenne saldamente la discussa, ma incontestabile, funzione di leader di Giovanni Buitoni junior, dall'altra finché resse la capacità di mediazione tra i componenti della famiglia del padre Francesco. Quando queste vennero meno iniziò una lunga transizione che por-

«Proposte e ricerche», fascicolo 45 (2/2000)

terà alla fine di un piccolo - ma poi non troppo - impero industriale familiare nel settore alimentare.

1. *Il capostipite*. Il rapporto tra famiglia e impresa appare quindi centrale per comprendere, prima, l'ascesa - all'interno degli affari di famiglia - del ramo perugino e, poi, l'affermarsi del gruppo all'interno del mondo imprenditoriale italiano. Esso risulta peraltro essenziale per capire quale sia la spinta che porta il capostipite dei Buitoni di Perugia, Francesco, ad allargare il suo raggio d'azione, affiancando all'impegno nelle attività pastarie della famiglia quello nel settore dolciario. Francesco Buitoni² giunge a Perugia nel 1878. È il quarto figlio di Giovanni Buitoni senior - il vero fondatore dell'azienda, colui che ne promuove l'espansione in Umbria dove aveva costituito, già nel 1856, un primo caposaldo a Città di Castello³ - che lo manda a dirigere il piccolo pastificio della locale ditta Sabatini di cui l'impresa di Sansepolcro era divenuta socia. Francesco lavora in modo oculato, non mancano infatti riconoscimenti alla sua attività come la medaglia d'argento all'esposizione provinciale di Perugia del 1879, sul cui giornale si scrive: «[...] la fabbrica del Sabatini migliorò dopo che si associò ai Buitoni e lo spaccio aumentò pure notevolmente. I prodotti Sabatini-Buitoni primeggiano nella nostra esposizione per la qualità, per la mitezza dei prezzi e per l'eleganza del mobile dove era stato raccolto il campionario delle paste»⁴.

Tuttavia si trattava di un piccolo impianto di pasta comune dipendente dall'azienda madre. Era in quest'ultima che si concentravano tutti gli sforzi d'innovazione tecnologica e di prodotto. La situazione non cambia alla morte di Giovanni senior nel 1901, quando ai vertici della Buitoni si insediano come mandatari Giovambattista, Silvio e lo stesso Francesco. Quest'ultimo rimane a dirigere lo stabilimento di Perugia, divenuto a tutti gli effetti di proprietà della famiglia, ed ha ben scarse possibilità di incidere sulle scelte che rimangono delegate a Giovambattista e agli altri membri nel ramo di Sansepolcro.

La morte del padre e la sostanziale marginalità nell'impresa spingono Francesco a tentare di inserirsi nelle attività imprenditoriali che iniziano a svilupparsi a Perugia. Nei primi anni del secolo troviamo Buitoni azionista della Società anonima umbra per la fabbricazione dei fiammiferi igienici e comuni e della Società dell'Autogarage, ossia di quei tentativi di costruzione di piccole anonime stimolati dalla Banca di Perugia, un istituto di credito nato dalla fusione tra la locale Cassa di Risparmio e la Banca perugina di sconto nel 1889 che

verrà assorbito nel 1906 dalla Banca commerciale italiana⁵. Questo tipo d'inserimento autonomo di Francesco nel tessuto imprenditoriale cittadino non ebbe successo. L'investimento nell'industria veniva infatti visto dai ceti agrari umbri, che dopo la grande depressione vedevano crescere le proprie rendite per effetto del rialzo dei prezzi agricoli, come un'occasione prevalentemente speculativa. Quando il rischio diveniva troppo forte o alle prime avvisaglie di crisi, le azioni venivano rapidamente cedute ad investitori esterni alla regione. D'altro canto Francesco Buitoni aveva nella società perugina dell'epoca una collocazione da *outsider*. Malgrado fosse presente nel capoluogo umbro da oltre un venticinque anni rimaneva sostanzialmente estraneo alle dinamiche delle classi dirigenti cittadine. In ciò giocava anche la sua collocazione politica eterodossa.

Era stato a più riprese consigliere comunale repubblicano e non disdegnerà addirittura di capeggiare i moti di piazza contro il carovita nel 1912⁶. È questo - con ogni probabilità - che lo spinge a tentare una nuova esperienza imprenditoriale con soci che, come lui, provengono da realtà esterne a Perugia e a cui, in alcuni casi, è legato da solidarietà politica e culturale. Nasce così la Società perugina per la fabbricazione dei confetti⁷. I soci sono, oltre a Buitoni, Francesco Andreani, professionista originario d'Umbertide con solidi agganci negli ambienti affaristici perugini; Leone Ascoli, ricco commerciante di tessuti di origine israelitica proveniente da Ancona; Annibale Spagnoli, nativo di Assisi che, dal 1901, gestiva a Perugia, con la moglie Luisa, un negozio di drogheria dove aveva iniziato la produzione di confetture a mano.

Nel 1904 Spagnoli aveva meccanizzato la sua impresa, nel 1906 era entrato in società con Francesco Amici, anch'egli d'Assisi, proprietario di un piccolo pastificio. Il sodalizio è destinato a durare poco, viene sciolto l'anno seguente, e il 30 novembre 1907 Spagnoli costituisce la nuova società in nome collettivo con Buitoni, Andreani e Ascoli⁸. Il capitale è pari a 100.000 lire: 10.000 vengono apportate da Spagnoli sotto forma di macchinario, delle rimanenti 90.000 ne vengono sottoscritte, dagli altri tre soci, 60.000 con l'impegno di versare le residue 30.000 entro il 1911. Andreani, Buitoni ed Ascoli erano tutti e tre massoni e Andreani era stato, come Buitoni, consigliere comunale repubblicano a Perugia⁹.

La società inizia la sua attività avendo come gerente Francesco Buitoni e come direttore tecnico Annibale Spagnoli. Gli esordi sono tutt'altro che brillanti. Scarsità di capitali, trascuratezza contabile, assenza di percezione del mercato di riferimento portano rapidamente la società sull'orlo del fallimento. Nel settembre del 1909 l'azienda aveva azzerato il proprio capitale sociale e risultava

avere debiti per 200.000 lire. È in queste condizioni che essa viene affidata al terzogenito di Francesco, Giovanni, alla fine del 1909¹⁰.

2. *L'importanza di chiamarsi Giovanni*. Ma perché proprio Giovanni? Probabilmente la scelta di Francesco cadde sul suo terzo figlio in primo luogo perché non poteva dedicare alla nuova società il tempo necessario, preso com'era dal lavoro del pastificio, in secondo luogo perché né Luigi, né Bruno - i due figli maggiori - erano disponibili: il primo infatti già aiutava dal 1903 il padre nel pastificio di Perugia, il secondo era stato chiamato sotto le armi dopo un periodo di soggiorno in Germania, dove Giovanni lo aveva raggiunto dopo la maturità e dove aveva ricevuto la lettera con cui il padre lo informava della situazione precaria dell'azienda dolciaria, richiedendo implicitamente il suo aiuto¹¹. Giovanni aveva all'epoca solo diciotto anni, tuttavia si dimostrò dotato di un solido istinto d'imprenditore. Come il nonno, Giovanni senior, era stato il fondatore dell'azienda, così egli fu l'artefice prima del risanamento e dello sviluppo della Perugina, poi del rilancio e della crescita dell'insieme delle aziende del gruppo riunificate sotto il controllo del ramo perugino.

Con audacia reperisce sul mercato capitali, divenendo socio di una tra quelle particolari strutture finanziarie che erano le società di "carati" a cui richiede e ottiene un prestito per 500.000 lire rimborsabili in quattro anni, contemporaneamente ridisegna la politica commerciale: definisce con maggior precisione il rapporto costi di produzione e prezzi di vendita, concentra la propria attenzione dapprima sui mercati locali e poi su quelli centro meridionali, abbandonando una politica di penetrazione nel settentrione dove avrebbe dovuto affrontare la concorrenza di aziende già affermate.

Nel 1910 inizia il ricorso a forme di pubblicità a premio, inserendo figurine nei prodotti, come facevano già da tempo molte aziende italiane e straniere. D'altro canto ai confetti si aggiungono le caramelle e il cioccolato, aumentando la gamma delle produzioni. La situazione debitoria migliora ed è in questa congiuntura che si decide di non distribuire dividendi per sei anni e di versare le 30.000 lire residue del capitale sociale. Il 14 giugno 1913 i quattro soci nominano Giovanni mandatario generale, conferendogli la facoltà di agire "in nome e in vece" del gerente, ed è sempre nel 1913¹² che inizia la costruzione del nuovo stabilimento vicino alla stazione ferroviaria a Fontivegge, risolvendo l'annoso problema di locali scarsi ed inadatti all'attività dell'impresa che aveva costituito una delle strozzature dell'attività produttiva¹³. Nel 1915 la nuova fabbrica ini-

zia la sua attività, decretando la trasformazione della Società perugina per la fabbricazione dei confetti da piccola attività manifatturiera semiartigianale a vera e propria industria, aggiungendo alle produzioni tradizionali quella di cacao in polvere.

L'apertura del nuovo stabilimento e la contemporanea entrata in guerra dell'Italia provocano due effetti concomitanti. In primo luogo la limitazione di materie prime come lo zucchero e il carbone incide sulla produzione di caramelle e confetti, in secondo luogo - come effetto di tali difficoltà e sotto l'incentivo delle commesse militari volte all'approvvigionamento delle truppe, a cui sia pure in modo discontinuo partecipa anche l'azienda di Perugia - si amplia la produzione di merci a base di cacao. Si configura per la prima volta in Italia la possibilità di trasformare un mercato di nicchia in un mercato di massa, dato questo che determina una prima trasformazione del settore, incentivata anche dal blocco delle importazioni e quindi dalla minor dipendenza dai produttori esteri¹⁴. La guerra insomma amplia gli spazi di mercato, processo questo che durerà fino ai primi anni venti e determinerà ulteriori, per quanto moderati, aumenti del consumo di cioccolato. Giovanni resta, tranne che per un breve periodo in cui viene richiamato alle armi tra 1917 e 1918, alla direzione dell'azienda.

Tra il 1915 ed il 1918 il fatturato passa da 470.000 lire a 3.300.000, nel 1919 raggiunge 5.260.000¹⁵. Tale crescita impone un ulteriore ampliamento della capacità produttiva cui si ovvierà acquistando a guerra finita modernissimi macchinari tedeschi, il cui costo si ridurrà di oltre l'80% grazie alla massiccia svalutazione del marco intervenuta nel frattempo. Il risultato sarà che il piano di ammodernamento dei macchinari risulterà completato nel 1921 a prezzi tutto sommato contenuti¹⁶. Sempre nel dopoguerra comincia l'apertura di punti di vendita diretta dei prodotti dell'azienda, partendosi nel 1919 con quello di Perugia. In soli cinque anni i depositi, i concessionari e i negozi diverranno 13¹⁷. Contemporaneamente si amplia e si potenzia il nuovo stabilimento costruito vicino alla stazione ferroviaria. È ciò che porta a rinegoziare i patti societari che erano alla base della costituzione della società in nome collettivo.

Quest'ultima prende, il 24 maggio 1920, il nuovo nome de "La Perugina - Cioccolato e Confetture" e si stabilisce che la gerenza, la rappresentanza legale e la firma sociale siano affidate, anche in modo distinto, a Francesco Buitoni e al direttore generale Giovanni Buitoni, mentre Annibale Spagnoli è confermato direttore tecnico. Alla gestione ed alla direzione (cioè a Buitoni padre e figlio) si assegna una quota pari al 22% degli utili netti, il capitale sociale raggiunge i

2.000.000¹⁸. È questo il segno della raggiunta supremazia dei Buitoni, in particolare di Giovanni, alla testa dell'azienda.

«Agli inizi del 1922 l'impresa giunge ad occupare circa 400 operai (per $\frac{3}{4}$ donne) ed a produrre 6500 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 di più di quelle del 1912. Lo stabilimento [...] utilizza circa $\frac{1}{9}$ delle importazioni italiane di cacao in grani»¹⁹. Tale crescita, garantita da un costante flusso di investimenti, avallati nei confronti delle banche dalla Buitoni di Sansepolcro, viene messa in crisi dalla congiuntura sfavorevole che colpisce le più grandi imprese dolciarie nel 1921, provocata in buona parte dall'introduzione di più onerose tariffe daziarie, che ridimensionano il sia pur moderato boom dei consumi di prodotti dolciari avvenuto nel dopoguerra.

"La Perugina" risulta meno colpita rispetto ad altre aziende del settore, e tuttavia risente della tradizionale mancanza di liquidità, ciò implica il ricorso sempre maggiore alla garanzia che veniva offerta dalla Buitoni di Sansepolcro, ma anche l'acuirsi delle tensioni tra i soci²⁰. È in tale situazione che Giovanni Buitoni apre il conflitto con Andreani, Ascoli e Spagnoli. Lo fa il 10 novembre con una relazione loro indirizzata in cui rivendica il ruolo della famiglia nell'azienda «creata nei suoi inizi da Annibale Spagnoli, ma concepita nella sua attuale grandezza, organizzata e finanziata esclusivamente da noi». Non basta. Successivamente aggiunge che se gli Spagnoli e suo fratello Bruno erano stati dei «validissimi collaboratori», pure «la Perugina quale è attualmente fu ideata, preparata e attuata esclusivamente da me». Seguono le proposte: o una società per azioni controllata dai Buitoni o, in alternativa, un aumento consistente di capitale che in parte avrebbe dovuto essere apportato da Giovanni e dalla Buitoni di Sansepolcro, che sarebbe entrata nella società in nome collettivo, mentre gli altri soci avrebbero dovuto anch'essi far fronte agli obblighi aziendali che sarebbero derivati dal ritiro della firma di favore dell'azienda di Sansepolcro²¹.

La risposta è dura, al che Giovanni rassegna le dimissioni da direttore generale, minacciando il ritiro dell'avallo della firma della Buitoni, dei prestiti da essa concessi, nonché l'uscita della famiglia dall'azienda. Inizia una lunga e complessa trattativa che si conclude il 19 agosto 1923 con una serie di atti che prevedono il mutamento della denominazione sociale da "La Perugina" in "Perugina" e la trasformazione della società in nome collettivo in società per

azioni con un milione di capitale equamente distribuito tra i quattro soci, ma - nello stesso giorno - vengono liquidati, con effetto retroattivo al 30 giugno 1923, Andreani, Ascoli e Spagnoli. Insomma se formalmente la compagine societaria non muta, in realtà i Buitoni escludono i vecchi associati dalla "Perugina", rilevandone - contestualmente alla trasformazione dell'azienda in anonima - le quote azionarie²².

Che non si tratti di una operazione del tutto indolore è dimostrato dal fatto che occorreranno ancora alcuni mesi per definire la posizione di Annibale Spagnoli che verrà perfezionata il 16 ottobre, nel momento stesso in cui verrà costituita ufficialmente la nuova società per azioni²³, ma che anche questo non eviterà ulteriori strascichi legali tra quest'ultimo, la moglie ed i figli ai quali verrà riconosciuto un credito di un milione nei confronti della società vantato da Annibale, grazie al quale entreranno nella nuove compagine societaria²⁴. La sistemazione definitiva della ripartizione azionaria anche se prevista già a fine 1923, verrà realizzata solo nel 1928 sotto la spinta di difficoltà finanziarie dell'azienda. Verranno emesse 50.000 nuove azioni di 100 lire l'una che si aggiungeranno alle 10.000 detenute da Francesco Buitoni, costituendo un capitale sociale di 6.000.000. La ripartizione finale vedrà attribuire a Francesco Buitoni 20.400 azioni, a Giovanni Buitoni 17.100, agli Spagnoli, a Bruno Buitoni 5200, a Marco Buitoni 1000 e a Luigi Buitoni 1100²⁵. I Buitoni di Perugia controllano saldamente l'azienda con il 74,7% del pacchetto azionario, gli Spagnoli ne detengono il 25,3%. Ma questa preminenza della famiglia non è egualitaria. Sono in realtà Francesco e Giovanni a controllare l'impresa come maggiori azionisti, insieme raggiungono il 62,5% delle azioni, ma è soprattutto Francesco che, come detentore delle 10.000 azioni a voto plurimo che garantivano ognuna 10 voti all'assemblea sociale contro il voto singolo che spettava alle azioni ordinarie, assicura formalmente il controllo della famiglia sull'azienda, ma in realtà avalla la preminenza di Giovanni.

Si evidenzia così un gioco di equilibri complesso in cui quest'ultimo, fiduciario del padre, è il vero azionista di riferimento, mentre Francesco svolge un ruolo di controllo e di garanzia nei suoi confronti per conto del resto della famiglia. D'altro canto già il primo consiglio di amministrazione nominato il 31 ottobre 1923 riflette questa situazione: Francesco ne è il presidente, Silvio Buitoni il vicepresidente per conto dell'azienda di Sansepolcro, Giovanni l'amministratore delegato e Luisa Spagnoli membro. L'organigramma dirigenziale dell'azienda viene costituito da Bruno Buitoni, direttore generale, Mario Spagnoli diretto-

re tecnico, mentre al cartellonista Federico Seneca è attribuito l'incarico di direttore artistico, ossia l'onere della pubblicità²⁶.

3. *La conquista di Sansepolcro*. Rispetto ad una crescita costante e accelerata della "Perugina", l'azienda di Sansepolcro aveva iniziato a manifestare fin dal 1917 difficoltà che si ripercuoteranno nelle vicende che ne caratterizzeranno la vita per tutti gli anni venti. Tale elemento è evidenziato dall'andamento della produzione. Quest'ultima, che aveva raggiunto nel 1914 i 28.766 quintali salirà nel 1916 a 35.835 per scendere nel 1918 al di sotto dei 18.806 quintali del 1907²⁷. Ancora nel 1920 le quantità prodotte risultano essere al di sotto dei livelli raggiunti nell'anteguerra. Tale situazione è ascrivibile, in primo luogo, alle difficoltà di rifornimento di materie prime, in secondo luogo al contingentamento delle produzioni speciali (le pastine glutinate) dove l'azienda si era ritagliato un solido mercato di nicchia, infine ai problemi connessi al sistema di essiccazione della pasta, antieconomico per un verso e per l'altro destinato a produrre pasta quasi sempre difettosa. Ma dietro ai problemi tecnici o alle specificità della congiuntura economico-politica, sta il problema delle dimensioni dell'impresa che la confinano in un mercato limitato solo ad alcune aree della Toscana e dell'Umbria. Insomma la Buitoni si caratterizzava come un'impresa di medie dimensioni con un marchio affermato e prestigioso, ma aveva ancora strutture societarie e produttive che la collocavano di poco al di sopra dei piccoli pastifici e che la costringevano a subire la concorrenza delle aziende molitorie e pastarie del Nord e dei distretti meridionali come quello di Torre Annunziata, ancora vitali, malgrado l'assenza di significative innovazioni tecnologiche.

La questione diviene, allora, quella di superare le dimensioni di mercato raggiunte, cosa questa possibile grazie ad un processo crescente di accumulazione di risorse. Da ciò nasce il progetto di fusione tra Buitoni e Molino-Pastificio Falasconi di San Fermignano di Pesaro, con cui l'azienda di Sansepolcro aveva costruito rapporti già nell'anteguerra.

Luigi Falasconi aveva acquisito un sistema di essiccazione della pasta migliore di quello in uso alla Buitoni, e possedeva un piccolo pastificio a Roma che poteva costituire la base di partenza per la conquista del mercato della capitale e del Lazio. Si ipotizza già nel luglio del 1920 una società per azioni che dovrebbe coinvolgere le imprese della Buitoni e i pastifici di Falasconi, poi si opta per la costituzione, che avverrà il 13 febbraio 1921, di un'anonima che gestisca solo un pastificio a Roma, con un capitale di 1,5 milioni, di cui il 78,3%

sarà sottoscritto dai Buitoni. Emerge con forza il timore di perdere il controllo delle aziende partecipate dalla famiglia. Anche la presenza dei soci di minoranza dura poco. Se all'inizio la direzione dello stabilimento viene affidata a Paolo Falasconi, figlio di Luigi, dopo la costruzione nel quartiere Ostiense di un nuovo impianto produttivo e due successivi aumenti di capitale sociale, che portano la dotazione della società a oltre tre milioni, aumenti sottoscritti solo dai Buitoni, la società cambia la sua denominazione da Società anonima pastifici Italia centrale in Pastifici Buitoni società anonima Roma e la direzione passa a Luigi Buitoni, primogenito di Francesco. Il pastificio romano entra in piena efficienza nella prima metà del 1924 e sembra che grazie ad esso si possa riuscire a dare una prima risposta alla ristrettezza dei mercati da cui l'azienda di Sansepolcro risultava penalizzata²⁸. Contemporaneamente si cerca risolvere le difficoltà gestionali trasformando la società in nome collettivo Giovanni e Fratelli Buitoni in società anonima, strumento attraverso il quale si cerca di rinegoziare il patto del 24 settembre 1886 riconfermato il 20 novembre 1908, che sanciva la distinzione tra soci e associati.

Agli inizi degli anni venti i primi erano i sopravvissuti della terza generazione (Silvio, Francesco e Bindo e il loro cugino Antonio) mentre gli associati erano Aldo e Gherardo figli di Silvio, Guido e Fosco eredi di Arnaldo e Luigi figlio di Francesco. La decisione viene presa nell'ottobre 1922 e, tuttavia, non si tratta di operazione semplice. Il 27 giugno 1923, mentre si stanno perfezionando le pratiche, Aldo recede dalla società e cerca di annullare il percorso che porta alla società per azioni, cosa questa che provocherà un lungo contenzioso che avrà un epilogo solo nell'ottobre 1931. Contemporaneamente un altro figlio di Silvio, Fernando, rappresentante dell'azienda per Milano e la Lombardia, si dimette dal suo incarico e apre un altro contenzioso legale. Tuttavia il 20 novembre 1923 la società viene costituita con un capitale di 1,8 milioni diviso in azioni di 100 lire l'una: a Silvio, Francesco e Bindo ne toccano 3750 ciascuno, ad Antonio 3000, a Guido e Fosco 1875 ognuno. Insomma ogni ramo della terza generazione ha una quantità pari di azioni, tranne Antonio, figlio d'un fratello di Giovanni senior. Tutti i rami della famiglia siedono in consiglio di amministrazione, da cui - dei soci - viene escluso solo Fosco, rappresentato dal fratello Guido, mentre viene cooptato in esso Gherardo figlio di Silvio che diviene, insieme a Guido, consigliere delegato dell'impresa²⁹.

Sembrerebbe che la situazione di crisi manifestatasi nel dopoguerra sia in via di superamento. Nel 1924 si decide un ulteriore aumento di capitale sociale del

pastificio romano, portato a 4 milioni: è il tentativo di rispondere alle difficoltà di conquistare il mercato romano, aumentando ulteriormente la capacità produttiva e sembra, infatti, che questa soluzione produca esiti positivi. Il 1925 registra il primo utile di una qualche rilevanza, vanificato però dai risultati del 1926 che costringono ad una riduzione del capitale sociale da 4 a 3 milioni e al reintegro di un milione. Al tempo stesso l'azienda soffre per l'esposizione finanziaria dovuta alle partecipazioni alla costituzione della Perugia e della Società arti poligrafiche Italia centrale di Firenze nel novembre 1924 (quasi due milioni di sottoscrizione di azioni). Allo stesso tempo la situazione del pastificio di Sansepolcro tende ad aggravarsi. Incidono sulla situazione dell'azienda i ribassi del prezzo dei grani nel 1925, che provocano l'aumento delle giacenze in magazzino, e i rialzi dell'anno successivo che determinano lo stesso effetto. Ma soprattutto gioca un ruolo determinante la stretta creditizia che provoca ulteriori difficoltà all'impresa. Insomma, in un momento difficile e delicato la Buitoni risulta essere sovraesposta dal punto di vista finanziario in rapporto alla disponibilità effettiva di mezzi propri. In tale quadro giocano un ruolo determinante le dinamiche familiari. Era evidente già dalla costituzione in anonima lo scontro latente tra i Buitoni di Sansepolcro e quelli di Perugia, esemplificato nello scambio di corrispondenza tra Silvio e Giovanni, eletto consigliere di amministrazione all'assemblea ordinaria del 2 maggio 1925.

Mentre il primo vedeva il risanamento dell'azienda nelle economie da realizzare su tutte le voci di spesa e, in particolare, nell'evitare investimenti in macchinari e in nuovi stabilimenti, il secondo riteneva che innovazione tecnica e razionalizzazione produttiva rappresentassero la soluzione della crisi. Ma l'elemento più forte delle difficoltà della Buitoni stava nel fatto che nella nuova situazione di parità azionaria tra i diversi rami della famiglia non si individuava un solido gruppo di comando³⁰. Come aveva scritto lucidamente Antonio il 3 marzo 1925 a Silvio, Gherardo e Guido «noi siamo in troppi, troppi parenti, troppi Buitoni per respirare in uno spazio ristretto [...]. Occorre seppellire il passato, occorre che un gruppo più esiguo di quello che è oggi rimanga alla testa della nostra Società, che per quanto anonima non potrà mai eliminare e redimere le nostre questioni»³¹.

La situazione precipita nell'estate 1927. In un consiglio di amministrazione tenutosi il 2 giugno a Perugia i vertici della società - il presidente Silvio Buitoni e i consiglieri delegati Guido e Gherardo - si dimettono. Il nuovo vertice è composto da Giovanni presidente e da suo fratello Marco cooptato dal consiglio di

amministrazione e nominato consigliere delegato. A Silvio resta la carica di presidente onorario e a Guido - che di lì a poco si suiciderà - quella di vicepresidente. Rapidamente il ramo perugino acquisirà l'insieme delle azioni della società. Il capitale sociale verrà elevato da 1,8 a 3 milioni il 29 novembre 1927, verranno cedute ai gerenti Antonio e Francesco le filiali di Città di Castello e di Perugia. La sede sociale viene trasferita nel capoluogo umbro il 12 aprile 1928, il 22 settembre dello stesso anno la società romana verrà incorporata in quella di Sansepolcro e il capitale passerà da 3 a 5 milioni suddivisi in 50.000 azioni di cui 10.000 a voto plurimo, anche in questo caso come in quello della Perugia, detenute da Francesco e Giovanni. Presidente della società resterà quest'ultimo, mentre amministratori delegati saranno i fratelli Marco per Sansepolcro e Luigi per Roma. In consiglio di amministrazione siedono anche Luigi Falasconi, già socio della società romana, e Francesco Lo Presti, uno dei maggiori industriali italiani del settore molitorio originario di Milazzo. Per quanto riguarda la riorganizzazione produttiva si specializzano le funzioni: a Roma e Perugia si producono le paste comuni, mentre lo stabilimento di Sansepolcro è destinato alle paste dietetiche e speciali.

4. *Giovanni e i suoi fratelli.* La centralità nella vicenda degli anni venti di Giovanni Buitoni junior eclissa il ruolo dei suoi quattro fratelli, nessuno dei quali dimostra avere la sua statura di imprenditore e tuttavia il loro peso nelle vicende successive del "gruppo" costituitosi con la conquista di Sansepolcro tenderà ad aumentare, non fosse altro perché essi, al momento della morte di Francesco ereditano le quote azionarie da lui possedute allo stesso modo in cui le erediterà Giovanni, anche se il controllo delle aziende resterà solidamente nelle mani di quest'ultimo. Il maggiore dei fratelli, Luigi (1888-1968), era entrato nel pastificio perugino già nel 1903, successivamente nel 1923 era passato a dirigere il pastificio di Roma e nel 1928 aveva assunto l'incarico di amministratore delegato proprio in questa struttura, di cui resterà a capo fino a quando non verrà nominato negli anni sessanta vice presidente della Buitoni. Diverso il caso del secondogenito Bruno (1889-1972). Come si scrive in un dattiloscritto aziendale³² della fine degli anni cinquanta destinato a divenire un volume celebrativo in occasione del cinquantesimo anniversario dell'attività industriale di Giovanni e che non sarà mai pubblicato, «poté soltanto nel 1920 affiancarsi al fratello Giovanni coadiuvandolo nella direzione della Perugia», era stato infatti sotto le armi dal 1909 al 1919. Sostituirà il fratello alla guida della Perugia

dopo il trasferimento di quest'ultimo negli Stati Uniti e chiuderà la sua vicenda imprenditoriale come presidente della Perugia e di vice presidente della Buitoni. Marco (1893-1987) assumerà invece l'incarico di amministratore delegato per Sansepolcro nel 1927, in precedenza era stato rappresentante per la Perugia e la Buitoni nell'Emilia e nelle Marche, diverrà presidente della Buitoni, successivamente assumerà incarichi onorari nel gruppo. Infine Giuseppe (1901-1988), l'ultimo figlio di Francesco, entra come ingegnere nel 1924 nello stabilimento di Roma, successivamente si sposta a Sansepolcro dove assume la direzione tecnica dello stabilimento, fino a divenire - nel secondo dopoguerra - direttore generale dello stabilimento di Parigi.

Come si vede si ha una collocazione strategica e di controllo dei Buitoni in ogni polo in cui il "gruppo" si articola. Sono loro che ne costituiscono il tessuto connettivo, indipendentemente dal mantenimento di due società separate. Così come è Giovanni che ne costituisce il momento ordinatore e di propulsione strategica. Esempari da questo punto di vista sono gli elementi che costituiscono la strategia che viene messa in atto dalle due imprese tra la fine degli anni venti e la prima metà degli anni trenta. Il primo elemento è costituito dall'innovazione dei processi organizzativi e delle tecniche produttive e - per quanto riguarda la Buitoni - dalla specializzazione delle diverse aziende. Il secondo è l'attenzione alla qualità dei prodotti che, per quanto concerne la Perugia, significa operare contro corrente rispetto agli orientamenti prevalenti degli altri produttori.

Di fronte ai concorrenti che cercano di rompere i vincoli dei bassi consumi, producendo cioccolato a basso costo, l'azienda di Perugia specializza le sue produzioni e le indirizza verso mercati di lusso. Il terzo, che inciderà in modo non secondario nelle frizioni che si verranno a creare tra fratelli, è costituito da una politica finanziaria che conta soprattutto sull'autofinanziamento, ciò significa che quasi mai nel corso degli anni compresi tra il 1925 ed il 1945 verranno distribuiti dividendi, gli utili delle aziende verranno continuamente reinvestiti nel miglioramento degli impianti e della rete distributiva³³.

Infine l'ultimo, ma non secondario elemento, è costituito dall'attenzione costante nei confronti del mercato estero che fanno della Buitoni e della Perugia, anche in periodi difficili, due delle maggiori aziende esportatrici nel settore alimentare. È il frutto del controllo che Giovanni mantiene sulle aziende di famiglia grazie alle azioni a voto plurimo. D'altro canto il suo ruolo nel mondo economico e sociale continua a crescere: commendatore nel 1923, diviene vicepresidente del Consiglio provinciale dell'economia, è nelle strutture di

rappresentanza nazionali degli industriali dolciari, infine nel 1930 viene nominato podestà di Perugia.

Alla vigilia della grande crisi le aziende Buitoni si articolano in tre società per azioni (Buitoni, Perugia, Società arti poligrafiche dell'Italia centrale), in cinque stabilimenti, occupano 1618 persone, fatturano prodotti per 75 milioni, dispongono di capitali e riserve per 34 milioni e hanno immobilizzi per 30,5 milioni³⁴, partecipano al capitale azionario de La Salamandra, un'impresa di produzione di ceramica artistica. La prudente politica di Giovanni muterà a partire dal 1934. Le dimensioni raggiunte dalle aziende di famiglia lo spingono necessariamente a ricercare nuove possibilità di mercato sia a livello italiano che all'estero. Da ciò nasce la costituzione della Buitoni francese, come risposta alla saturazione del mercato interno. Essa si configura come un piccolo capolavoro finanziario in cui gli apporti dell'azienda italiana sono unicamente in esperienza tecnica e manageriale, in cambio delle quali ottiene la maggioranza del capitale sociale. Da tale esigenza si sviluppa anche la famosa campagna pubblicitaria de "I quattro moschettieri", la prima in Italia che utilizza in modo diverso diversi veicoli promozionali, tra cui la neonata radio³⁵. Ma se la campagna, che si articola dal 1934 al 1937, ha il merito di affermare definitivamente Buitoni e Perugia come marchi nazionali, al tempo stesso costituisce un'occasione di accentuato scontro con le altre aziende del settore e il momento di maggior frizione con il regime fascista.

Anche se l'obiettivo dichiarato era quello di spingere i consumi alimentari e forzare i vincoli autarchici e i gravami fiscali, in realtà il risultato che si raggiunse fu quello di sottrarre alla concorrenza consistenti quote di un mercato asfittico. La pressione sulle autorità competenti divenne fortissima ed il ministero delle Finanze provvide a bloccare il concorso con danni ingenti sulle aziende del "gruppo", che costrinsero a licenziare solo alla Perugia oltre 1000 addetti³⁶. Da ciò nasce la sostanziale messa in discussione della supremazia di Giovanni da parte dei fratelli, la sua decisione nel 1939 di recarsi negli Stati Uniti dove si stabilirà definitivamente. A Giovanni, in questa fase, viene meno il carisma del vincente, mentre la morte del padre, Francesco, nel 1938, lo priva della sua capacità di mediazione nei confronti dei fratelli. A poco serve che il padre lo investa nel suo testamento dell'autorità di capo famiglia e che, soprattutto, gli lasci le azioni a voto plurimo da lui detenute, vera chiave di volta del controllo delle aziende. Egli si troverà di fronte la sorda e tenace opposizione dei fratelli a cui dall'America, lontano dalle aziende, potrà opporre ben poco.

5. *Verso la democrazia delle azioni.* Formalmente Giovanni Buitoni manterrà il controllo del "gruppo" fino al 1960, quando verranno a scadenza le azioni a voto plurimo, tuttavia la sua assenza dall'Italia ne minerà in modo sostanziale l'autorità. Nel 1953 egli cerca di riconquistare il controllo effettivo delle società, promuovendo la costituzione della International Buitoni Organization³⁷. Nelle intenzioni si sarebbe dovuto trattare di una struttura che avrebbe dovuto sovrintendere, controllare e coordinare le diverse aziende e attività del "gruppo" in Italia, in Francia e in America, ad essa avrebbero dovuto essere sottoposte e da essa avrebbero dovuto essere approvate tutte le decisioni di carattere generale, amministrativo, finanziario e commerciale delle società Buitoni e Perugia. Ma perché tali funzioni potessero essere esercitate le azioni detenute dai singoli membri della famiglia avrebbero dovuto essere conferite al nuovo organismo, ciò sarebbe potuto avvenire solo con l'adesione convinta di tutti i fratelli, cosa questa che allo stato dei fatti non sembrava ottenibile. Si decide allora di indire, per il maggio del 1953, una riunione a Parigi alla quale partecipano tutti e cinque i fratelli.

È la prima volta che Giovanni torna in Europa dopo la guerra. La riunione decide la costituzione formale della struttura. Il 29 ottobre a Roma viene approvato il nuovo statuto e si nomina il comitato direttivo. In realtà l'organismo non avrà il ruolo che Giovanni aveva pensato per esso, malgrado continui ad esistere fino al 1966 quando verrà costituita la finanziaria Buitoni Spa³⁸. Il motivo del non funzionamento della International Buitoni Organization è da individuare nella sua struttura che fino al 1960 verrà mantenuta evanescente per impedire che Giovanni riesca a far valere il proprio peso sulle aziende ormai sfuggite al suo controllo, che cercherà di continuare ad esercitare attraverso la presenza nei consigli di amministrazione delle due società di un suo fiduciario, l'ingegner Pasquale Chiomenti.

D'altro canto non è solo la questione del controllo sulle società che divide i fratelli Buitoni, ma sono anche visioni strategiche diverse. Mentre Giovanni, sull'onda della sua esperienza americana, individua le potenzialità della nuova fase apertasi con gli anni cinquanta, comprende che si sta esaurendo un periodo caratterizzato dalla tradizionale compressione dei consumi che aveva penalizzato l'industria alimentare italiana e punta sull'ampliamento delle produzioni, sulla costruzione di nuovi stabilimenti, sull'attenzione ai mercati esteri; i fratelli e in generale la struttura manageriale operano con cautela, proseguono in una prudente politica di ammodernamenti, malgrado le strozzature produttive di fronte

alle quali si trovano le aziende a causa della inadeguatezza degli impianti³⁹.

C'è dietro a questa "prudenza" anche un altro dato. Nel dopoguerra era stata abbandonata la politica di autofinanziamento cui Giovanni era rimasto costantemente fedele. Era aumentato il ricorso ai finanziamenti esterni, mentre si era inaugurata - dalla fine degli anni quaranta - una politica di distribuzione di dividendi sempre più alti⁴⁰. Questa situazione porterà ad una politica di investimenti e di costruzione di nuovi stabilimenti solo nei primi anni sessanta, quando sarà ampiamente dimostrato che le strutture della società non sono più in grado di evadere gli ordini crescenti. Tale politica verrà realizzata con un ricorso massiccio a capitali reperiti sul mercato bancario. Quando, poi, la scadenza delle azioni a voto plurimo toglieranno a Giovanni il controllo del "gruppo" e lo costringeranno a dimettersi dalle presidenze della Buitoni e della Perugina, si porrà in tutta la sua evidenza il problema di costituire un gruppo di comando unitario delle diverse aziende Buitoni. La questione viene risolta con la decisione di dar vita ad una struttura di controllo e finanziamento⁴¹. Nasce la finanziaria Buitoni Spa, costituita il 16 giugno 1966⁴². La finanziaria avrà il carattere d'una vera e propria *holding* cui avrebbero dovuto essere conferite le azioni dei diversi componenti della famiglia. Tale conferimento, sulla base dello schema preparato da Bruno Visentini, avrebbe dovuto fare sì che la partecipazione di ogni gruppo familiare fosse concordata in modo tale che per avere maggioranze nelle assemblee della finanziaria fosse necessario l'accordo di tre gruppi familiari⁴³. Così Bruno e Luigi deterranno ciascuno il 24,95% del capitale sociale, Giuseppe il 19,52%, Giovanni il 15,89%, Marco il 14,69%. Anche in caso d'accordo tra i due maggiori azionisti, Bruno e Luigi, si sarebbe raggiunto il 49,9% con la necessità di accordo con un terzo azionista. Si realizza così una sorta di democrazia delle azioni che tuttavia impedisce l'affermarsi di una *leadership* forte.

La finanziaria, infatti, se risponde all'esigenza di assicurare il possesso unitario della maggioranza delle due società ed il controllo su di esse della famiglia Buitoni, non risponde all'esigenza, posta fin dal 1953 da Giovanni, di garantire un indirizzo unitario alle diverse attività del gruppo. Per ovviare a questa carenza si decide di affidare, sempre a Bruno Visentini, l'incarico di elaborare un'ipotesi di fusione tra le due società⁴⁴.

6. *Le Industrie Buitoni Perugina: una soluzione tardiva.* In realtà la fusione delle due società in un unico gruppo maturerà su progetto di Paolo Buitoni, figlio di Bruno, tra il 1967 ed il 1969⁴⁵. Questo progetto prevedeva il passaggio

da una finanziaria e da due società a cui si aggiungevano le consociate francese ed americana, collegate tra di loro solo dalla proprietà e non gestite in modo unitario, ad un gruppo costituito da un'unità centrale e da divisioni operative per prodotti o aree geografiche⁴⁶. Il disegno verrà realizzato il 15 dicembre 1969 con la fusione per incorporazione della Buitoni nella Perugina, che già possedeva il 29% delle azioni della società di Sansepolcro⁴⁷. Il progetto di Paolo Buitoni prevedeva implicitamente che a tale strutturazione organizzativa seguisse un progressivo processo d'inserimento di manager nuovi che sostituissero i vecchi dirigenti e di sfortimento dei membri della famiglia impegnati nell'impresa. Si trattava, infatti, di un gruppo di medio grandi dimensioni, con proiezioni multinazionali, che nel 1972 - momento in cui le Industrie Buitoni Perugina vengono quotate in Borsa - ha un capitale sociale di 9 miliardi, 134,5 miliardi di fatturato, 7269 dipendenti, 6 stabilimenti in Italia, 3 in Francia, 1 negli Stati Uniti e 1 in Brasile. Inoltre in Francia controlla la Società Amieux, in Italia la Pepi e le neonate Sat; Super ed Ultra, cui sono affidate le produzioni da forno e di pasticceria industriale⁴⁸.

Una struttura di queste dimensioni imponeva strategie e soluzioni organizzative nuove rispetto al passato e soprattutto aveva necessità di sganciare la proprietà dalla gestione. Se questo nel passato era stato assicurato attraverso lo strumento della delega ad un solo membro della famiglia (il caso di Giovanni senior) o attraverso l'uso di uno strumento previsto dal diritto societario come le azioni a voto plurimo (il caso di Giovanni junior), in questa fase di vita dell'azienda ciò non appariva più possibile, dato anche il tipo di divisione che era stata attuata del capitale azionario. La direzione di Paolo Buitoni, così, viene contestata non appena il peso dei processi inflazionistici, determinati dalla crisi petrolifera, e il crescente indebitamento mettono in crisi l'azienda.

D'altro canto le ipotesi strategiche su cui si era mosso Paolo Buitoni - la vendita del know how a società operanti su mercati esterni al raggio d'azione delle Industrie Buitoni Perugina e la scelta di orientarsi «verso prodotti ad alto grado di preparazione che contribuiscano a soddisfare le esigenze di alimentazione bilanciata al minimo costo», ossia prodotti per famiglie, comunità e convivenze - prevedevano ingenti investimenti che l'azienda non era in grado di fare⁴⁹. Naufraga su questo la gestione di Paolo Buitoni che nel 1976 verrà sostituito dal cugino Bruno junior, figlio di Luigi, che orienterà di nuovo l'azienda sui settori tradizionali, promuovendo caute trasformazioni delle produzioni⁵⁰. È una scelta, questa, che - malgrado le numerose operazioni di ingegneria socie-

taria e finanziaria (lo scorporo nel 1980 del Poligrafico e nel 1981 della Perugina, aziende caratterizzate dalla capacità di produrre utili) - non è in grado di indurre processi significativi di risanamento.

Nel 1983 la situazione inizia a precipitare. La capogruppo registra perdite per 17 miliardi, mentre l'onere finanziario complessivo delle aziende del gruppo è pari a 39 miliardi. Nel 1984 le Industrie Buitoni Perugina registreranno, rispetto ad un capitale di 37,4 miliardi, un indebitamento complessivo di 300 miliardi, oneri finanziari netti per 29,9 miliardi e perdite di esercizio per 47,7 miliardi⁵¹. È in tale clima che matura la decisione di trovare dei partner in grado di risanare la situazione dell'azienda. Tale ricerca va avanti per tutto il 1984, sembra che la quota di maggioranza abbia trovato un acquirente nella francese Bsn-Danone, ma tale ipotesi trova opposizione nella maggioranza dei membri della famiglia. Piuttosto che essere minoranza si preferisce cedere, il 2 febbraio 1985, l'intero pacchetto azionario alla Cir di Carlo De Benedetti⁵². Ancora una volta i Buitoni, come scriveva Antonio nel 1925, erano troppi, era difficile trovare un accordo tra i diversi membri della famiglia e al suo interno - diversamente che nel passato - non c'era nessuno in condizione di garantire un ricambio e una direzione autorevole. Insomma non c'era nessuno in grado di fare quello di cui erano stati capaci i Buitoni del ramo perugino nel 1927, quando, forti di una esperienza d'impresa vincente - la Perugina - avevano rilevato le aziende pastarie che facevano capo a Sansepolcro, risolvendone le sorti e garantendo un altro sessantennio di fortuna imprenditoriale alla famiglia.

Note

1 Si vedano in proposito le considerazioni di G. Sapelli, *Postfazione* a B. Buitoni, *Pasta e cioccolato. Una storia imprenditoriale*, intervista di Giampaolo Gallo, Perugia 1992, pp. 485-498.

2 Su Francesco Buitoni: P. Scavizzi, *Buitoni Francesco*, in *Dizionario Biografico degli Italiani*, Roma, Istituto dell'Enciclopedia Italiana, 1971, XV, pp. 33-34.

3 F. Chiapparino, *Famiglia e impresa: il pastificio Buitoni di Sansepolcro tra Ottocento e primo Novecento*, in «Proposte e ricerche», 44, 2000, pp. 110-129; G. Gallo, *Dagli esordi alla seconda guerra mondiale*, in «Sulla bocca di tutti» Buitoni e Perugina: una storia in breve, a cura di G. Gallo, Perugia 1990, pp. 11-31.

4 «Il giornale dell'Esposizione provinciale umbra», 1879.

5 Sulle vicende relative alla Banca di Perugia: G. Gallo, *Tipologie dell'industria ed espe-*

rienze d'impresa in una regione agricola, in *L'Umbria. Storia d'Italia Einaudi: le Regioni*, a cura di R. Covino e G. Gallo, Torino 1989, pp. 404-421.

6 In proposito U. Ranieri di Sorbello, *Perugia della bell'epoca, 1859-1915*, Perugia 1979, passim.

7 Sulla nascita della Perugina e sulle sue vicende anteriori al primo conflitto mondiale: G. Buitoni, *Storia di un imprenditore*, Milano 1972, pp. 29-33; G. Gallo, *Tipologie dell'industria ed esperienze d'impresa*, pp. 441-442; Idem, *Dagli esordi*, pp. 15-16, F. Chiapparino, *La nascita di una grande impresa: la Perugina 1907-1923*, in «Proposte e ricerche», 23, 1989, pp. 235-250.

8 Per le notizie su Annibale Spagnoli si veda il memoriale redatto per suo conto dal suo legale in occasione della controversia giudiziaria che lo oppose negli anni venti ai Buitoni in Archivio Storico Buitoni - Perugina (Perugia), *Fondo Perugina, Direzione Generale Amministratore delegato* (d'ora in poi ASBP, *FP, DGAD*), b. 4, f. 25.

9 Su Andreani e Ascoli: F. Chiapparino, *Nascita di una grande impresa*, cit., pp. 236-237.

10 In proposito, G. Buitoni, *Storia di un imprenditore*, cit., pp. 29-30.

11 *Ibidem*.

12 Si vedano in proposito la relazione dicembre 1922 di Giovanni Buitoni ai soci e gli atti legali dal 1910 al 1913 conservati rispettivamente in ASBP, *FP, DGAD*, b. 1, f. 2 e f. 5.

13 Sulla costruzione dello stabilimento nell'area di Fontivegge: ASBP, *FP, DGAD*, b. 1, f. 4.

14 Su tale questione: F. Chiapparino, *Tra polverizzazione e concentrazione. L'industria alimentare tra le due guerre*, in *Storia d'Italia Einaudi, Annali*, 13, *L'alimentazione*, a cura di A. Capatti, A. De Bernardi e A. Varni, Torino 1998, pp. 259-263.

15 I dati citati sono ripresi dai ricorsi dell'azienda contro le imposte sui sovraprofiti di guerra: si veda in proposito ASBP, *FP, DGAD*, b. 1, f. 3 e 6.

16 G. Buitoni, *Storia di un imprenditore*, cit., p. 37.

17 ASBP, *FP, DGAD*, b. 1, f. 3.

18 *Ivi*, b. 4, f. 25.

19 F. Chiapparino, *Nascita di una grande impresa*, cit., p. 245.

20 *Ivi*, pp. 244-246.

21 ASBP, *FP, DGAD*, b. 1, f. 2, Relazione del Direttore generale sulla situazione finanziaria e sulla proposta di aumento di capitale dell'azienda, Perugia 10 novembre 1922. Il fascicolo contiene anche la corrispondenza con gli altri soci.

22 In proposito, per quanto riguarda le posizioni dei diversi soci e le successive controversie, ASBP, *FP, DGAD*, b. 3, f. 15, "Posizione di Leone Ascoli"; b. 2, f. 2, Nota dei pagamenti effettuati a favore di Annibale Spagnoli; b. 1, f. 5, Specchio riassuntivo della liquidazione dei vecchi soci.

23 L'atto di costituzione della società è in ASBP, *FP, DGAD*, b. 1, f. 2.

24 Si veda il già citato memoriale di Annibale Spagnoli in ASBP, *FP, DGAD*, b. 4, f. 25.

25 Archivio Segreteria Societaria Buitoni Spa, Libro Verbali Assemblee Generali Perugina 1 (20 marzo 1925 - 21 marzo 1934), Assemblea Generale Ordinaria del 3 novembre 1928.

26 Per queste notizie si veda ASBP, *FP, Direzione amministrativa, Registri*, f. 567, "Società Perugina Confetture, Cioccolato e Affini. Perugia. Bilanci".

27 G. Gallo, *Dagli esordi*, cit., p. 17.

- 28 *Ivi*, pp. 17-18.
- 29 *Ivi*, pp. 19-20.
- 30 Per le controversie sulla gestione dell'azienda di Sansepolcro tra i diversi rami della famiglia: G. Buitoni, *Storia di un imprenditore*, cit., pp. 48-51 e G. Gallo, *Dagli esordi*, cit., pp. 22-24.
- 31 La lettera è citata in G. Gallo, *Dagli esordi*, cit., p. 22.
- 32 Il dattiloscritto senza titolo fa parte dell'ASBP, II versamento ed è ancora senza collocazione. Da esso sono tratte le notizie sui diversi membri della famiglia Buitoni.
- 33 Alla Perugina tra il 1923 ed il 1942 gli utili verranno distribuiti solo nel 1929, 1930, 1936 e dal 1938 al 1942, dopo l'uscita dalla scena italiana di Giovanni Buitoni.
- 34 G. Gallo, *La "Perugina"*, in *Storia illustrata delle città dell'Umbria. Perugia*, a cura di R. Rossi, Milano 1993, p. 771 ora in G. Gallo, *La storia e i suoi strumenti*, Foligno 1997, p. 331.
- 35 Sul concorso a premi "I quattro moschettieri" esiste un'ampia bibliografia, si vedano per tutti P. Boschi, *La pubblicità*, in "Sulla bocca di tutti", pp. 91-98 e G. Gubitosi, *La pubblicità della Perugina e i "Quattro Moschettieri"*, in *Uomini, economie, culture. Saggi in memoria di Giampaolo Gallo*, a cura di R. Covino, A. Grohmann, L. Tosi, Napoli 1997, tomo I, pp. 213-240.
- 36 Sulla chiusura del concorso V. Arrangio-Ruiz, *Memoria nell'interesse delle società anonime Gio & f.lli Buitoni. Sansepolcro-Perugia, e Perugina-Cioccolato e Confetture. Perugia*, presentata alla IV Sezione del Consiglio di Stato il 20 novembre 1938, Perugia 1938, in ASBP, *FP, DGAD*, b. 37, f. 338; si veda anche la documentazione contenuta nello stesso fondo b. 19, f. 142, Memoriale di Giovanni Buitoni al Ministero delle Finanze, b. 21, f. 167 e b. 29, f. 137.
- 37 Sulle vicende delle imprese Buitoni dal secondo dopoguerra alla cessione del gruppo: R. Covino, *Dalla ricostruzione agli anni ottanta*, in "Sulla bocca di tutti", pp. 35-50, sulla vicenda della International Buitoni Organization si veda R. Pencelli, *Capitalismo familiare e strutture organizzative: il gruppo Buitoni-Perugina: dall'Ibo all'Ibp*, in *Uomini, economie, culture*, cit., tomo II, pp. 265-283.
- 38 Sulla riunione di Parigi si veda ASBP, *Fondo Buitoni* (d'ora in poi *FB*), *DGAD*, b. 43, f. 590, Verbale dell'8 gennaio 1953.
- 39 Sulle diverse strategie del gruppo: R. Covino, *Dalla ricostruzione*, cit., pp. 37-40.
- 40 Sulla distribuzione dei dividendi nella seconda metà degli anni quaranta si veda *Ivi*, p. 37.
- 41 ASBP, *FP, DGAD*, b. 96, f. 804, Verbale della riunione di Chianciano, 4 ottobre 1965.
- 42 *Ivi*, b. 92, f. 763, Statuto della Finanziaria Buitoni spa, 16 giugno 1966.
- 43 *Ivi*, Relazione del prof. Bruno Visentini, 16 novembre 1965.
- 44 *Ivi*, f. 789, Nota del prof. Bruno Visentini, 14 novembre 1966.
- 45 Sul ruolo e la figura di Paolo Buitoni si veda ASBP, *FB, DGAD*, b. 118, f. 928, Dati personali di Paolo Buitoni, s.d. e l'intervista allo stesso a cura di Giampaolo Gallo e Roberta Pencelli realizzata dal 28 giugno al 9 luglio 1993 la cui trascrizione è in appendice a R. Pencelli, *Dall'IBO all'IBP. Il problema del coordinamento e del controllo nell'evoluzione del gruppo Buitoni-Perugina dagli anni '50 agli anni '60*, Università degli Studi di Perugia, Facoltà di Scienze Politiche, tesi di laurea, a.a. 1993-1994.
- 46 Sugli aspetti tecnici si veda ASBP, *FP, DGAD*, b. 104, f. 849, Memorandum sulla configurazione organizzativa del gruppo, s.d. e per gli aspetti legali b. 8, f. 701, Memorandum del

prof. Bruno Visentini, 31 maggio 1968.

- 47 ASBP, *FB, DAGD*, b. 98, f. 1031, Verbali delle assemblee straordinarie degli azionisti della Perugina e della Buitoni, 16 luglio 1969 e Atto di fusione tra Perugina e Buitoni, 15 dicembre 1969.
- 48 R. Covino, *Dalla ricostruzione*, cit., p. 46.
- 49 *Ivi*, p. 47.
- 50 Sul passaggio dalla gestione di Paolo a quella di Bruno Buitoni j.: B. Buitoni, *Pasta e cioccolato*, cit., pp. 320-345, sulla gestione di quest'ultimo *ivi*, pp. 349-428.
- 51 Per i dati riportati nel testo: R. Covino, *Dalla ricostruzione*, cit., pp. 47-50; G. Gallo, R. Covino, R. Monicchia, *Crisi, crescita, riorganizzazione. L'industria alimentare dal dopoguerra ad oggi*, in *Storia d'Italia*, cit., *L'alimentazione*, pp. 301-312; si veda ASBP, *Bilanci, Relazioni e bilancio. Esercizi 1983 e 1984*.
- 52 Sulle vicende relative alla ricerca di partner e alla cessione si veda B. Buitoni, *Pasta e cioccolato*, cit., pp. 431-481.