

a cura di **Claudio Cherubini**

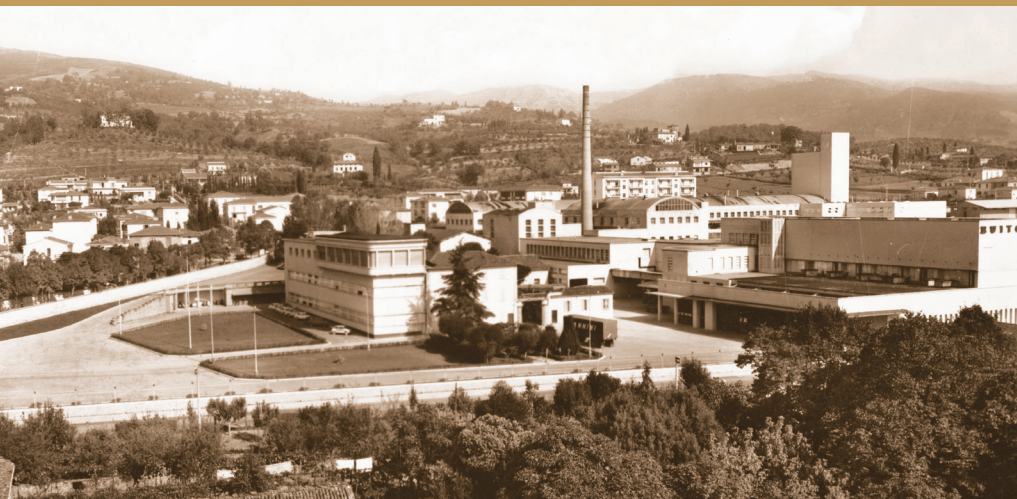
IL PASTIFICIO BUITONI

Sviluppo e declino di un'industria italiana (1827-2017)

prefazione di **Ivo Biagianti**

contributi di

Claudio Cherubini, Francesco Chiapparino, Renato Covino, Giorgio Sacchetti





Studi storici

NOVA DELPHI ACADEMIA

Il progetto, nato dall'esperienza editoriale Nova Delphi Libri, è finalizzato alla promozione di una maggiore diffusione della ricerca scientifica in campo umanistico. Si rivolge a Dipartimenti universitari, Enti di ricerca, Centri studi, Fondazioni, docenti, ricercatori e ricercatrici strutturati e non, afferenti agli ambiti disciplinari delle scienze umanistiche, storiche, storico-religiose, filosofiche, antropologiche, sociologiche, economiche, della formazione, degli studi di genere e di lingua e letteratura.

informazioni@novadelphi.com
www.novadelphi.it

COMITATO SCIENTIFICO

Enrico ACCIAI, Università degli Studi di Roma Tor Vergata | Giampietro BERTI, Università degli Studi di Padova | Andrea BRAZZODURO, University of Oxford (Inghilterra) | Alessandra BROCCOLINI, Sapienza Università di Roma | Daniela CALABRÒ, Università degli Studi di Salerno | Fabio CAMILLETI, University of Warwick (Inghilterra) | Federica CANDIDO, Università degli Studi Roma Tre | Valerio CAPPOZZO, University of Mississippi (Stati Uniti) | Andrea CARACASI, Università degli Studi di Padova | Roberto CAROCCI, Università degli Studi Roma Tre | Camilla CATTARULLA, Università degli Studi Roma Tre | Alessandra CHIRICOSTA, Università degli Studi di Roma Tor Vergata | Giorgio DE MARCHIS, Università degli Studi Roma Tre | Marco DE NICOLÒ, Università degli Studi di Cassino | Marco DI MAGGIO, Sapienza Università di Roma | Federica GIARDINI, Università degli Studi Roma Tre | Pasquale IUSO, Università degli Studi di Teramo | Jefferson JARAMILLO MARÍN, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) | Sonia MONTECINO AGUIRRE, Universidad de Chile (Cile) | Sandro LANDUCCI, Università degli Studi di Firenze | Sabrina MARCHETTI, Università degli Studi di Venezia Ca' Foscari | Tito MENZANI, Università degli Studi di Bologna | Marco NOVARINO, Università degli Studi di Torino | Valentina PEDONE, Università degli Studi di Firenze | Mario PESCE, Sapienza Università di Roma | Ana Lía REY, Universidad de Buenos Aires (Argentina) | Fernando Diego RODRÍGUEZ, Universidad de Buenos Aires (Argentina) | Giorgio SACCHETTI, Università degli Studi dell'Aquila | Claudia SANTI, Università della Campania Luigi Vanvitelli | Sean SAYERS, University of Kent (Inghilterra) | Luciano VILLANI, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne (Francia) / Università degli Studi dell'Aquila.

Coordinatore: Roberto Carocci

a cura di **Claudio Cherubini**

IL PASTIFICIO BUITONI

Sviluppo e declino di un'industria italiana (1827-2017)

prefazione di **Ivo Biagianti**

contributi di

Claudio Cherubini, Francesco Chiapparino, Renato Covino, Giorgio Sacchetti

NOVA DELPHI

Academia



Atti del ciclo di conferenze tenute a margine della mostra
1827-2017 190° Anniversario Buitoni, Sansepolcro, ottobre 2017

Hanno contribuito alla realizzazione del volume:



Società Storica Aretina



Centro Studi "Mario Pancrazi" Sansepolcro



BANCA DI ANGIARI E STIA
CREDITO COOPERATIVO

Banca di Anghiari e Stia Credito Cooperativo



Foto Gori Video Sansepolcro

Libero Alberti, Luca Berti, Andrea Czortek, Ivano Del Furia, Mirco Draghi,
Michele Foni, Maddalena Galeotti, Michele Gambuli, Barbara Gori, Gian Piero
Gori, Giuliana Maggini, Fabrizio Marcelli, Matteo Martelli, Giuseppe Mazzini,
Claudio Santori, Alvaro Tacchini, Valerio Tarducci, Donatella Zanchi.

© 2021 Nova Delphi Libri S.r.l., Roma

Testo sottoposto a valutazione: *Peer Review*

Sito internet: www.novadelphi.it

www.novadelphi.blogspot.com

ISBN: 979-12-80097-15-6

In copertina:

Lo stabilimento Buitoni di Sansepolcro negli anni cinquanta

Realizzazione grafica: Nova Delphi Academia

Il pastificio Buitoni

Sviluppo e declino di un'industria italiana (1827-2017)

Premessa

di Claudio Cherubini

Vedono finalmente la luce gli Atti del ciclo di conferenze organizzato nell'ambito della mostra storica *1827-2017 190° Anniversario Buitoni*, allestita dal Circolo ricreativo aziendale dei lavoratori (CRAL) Buitoni a Sansepolcro nelle sale del palazzo Inghirami dal 7 ottobre al 5 novembre 2017. La mostra a carattere storico ripercorre, seguendo un filo cronologico, attraverso l'esposizione di fotografie, opuscoli, lettere, disegni, oggetti, gadget pubblicitari, la vita dell'azienda alimentare che per prima si affermò con successo sul mercato internazionale. Oltre al catalogo della mostra, presentato il giorno dell'inaugurazione dal professore Ivo Biagianti dell'Università degli Studi di Siena, è stato curato anche un ciclo di conferenze a cui hanno partecipato i professori Renato Covino dell'Università degli Studi di Perugia, Francesco Chiapparino dell'Università Politecnica delle Marche, Giorgio Sacchetti dell'Università degli Studi di Padova e Pier Luigi Rossi dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Roma. Le quattro conferenze, che si sono svolte nei fine settimana della mostra, hanno fatto registrare una larga partecipazione di pubblico e la costante presenza delle autorità municipali, a conferma dell'interesse per la storia del territorio e della sua industria più importante.

Vero è che la storia della Buitoni non è solo quella di una famiglia di imprenditori, ma la storia di un'intera città e il successo delle iniziative dell'ottobre 2017 a Sansepolcro per il 190° anniversario della nascita del pastificio ne è una riprova. Si può parlare di città-fabbrica, ha avuto modo di ribadire Giorgio Sacchetti nella prima conferenza il giorno dopo l'inaugurazione della mostra. Nei decenni a cavallo tra Ottocento e Novecento il pastificio Buitoni s'impose sullo scenario economico nazionale prima, e internazionale poi, e Sansepolcro progressivamente si identificò con la sua fabbrica: le vicende del pastificio diventarono sempre di più un tutt'uno con la vita della città che assunse così, «specie in determinate fasi della sua storia recente, i connotati veri della città-fabbrica a forte dimensione comunitaria», come scrisse già nel 2016 Sacchetti nella prefazione al mio libro *Una storia in disparte. Il lavoro delle donne e la prima industrializzazione a Sansepolcro e in Valtiberina toscana*. A Sansepolcro, dove nella seconda metà del Novecento pressoché ogni abitante aveva un proprio famigliare all'interno del pastificio, la fabbrica era

il luogo dove si creava identità, si costruivano relazioni sociali, si progettava il futuro. Il lavoratore anziano lasciava il posto al figlio, in una sorta quasi di ereditarietà, con la speranza che questi venisse inquadrato a un livello superiore. Era impossibile immaginare un futuro senza la Buitoni. Del resto il capitalismo familiare dei Buitoni, durato quasi centosessant'anni, non è stato solo longevo, ma basato anche sul successo di un gruppo industriale di grandi dimensioni e a livello internazionale.

Il ciclo di conferenze e il libro che ne scaturisce consentono di mettere a fuoco la storia di un'impresa che diventò l'industria alimentare più importante al mondo, contribuendo a liberarla dalla letteratura giubilare e agiografica imposta dall'azienda soprattutto nella seconda metà del Novecento attraverso l'Ufficio delle pubbliche relazioni che, guidato da Milton Destro Chieli, nel 1963 raccontò la storia del pastificio di Sansepolcro e della famiglia Buitoni divulgando *Un'antica industria... nella terra di Piero*, a cui seguì nel 1970 il libro di Celeste e Marco Buitoni dal titolo *I proficui risultati di una piccola Società* e due anni dopo la biografia di Giovanni Buitoni *Storia di un imprenditore*. Non sono molti gli studiosi che hanno scritto la storia della Buitoni. Iniziò negli anni ottanta del secolo scorso Giampaolo Gallo dell'Università degli Studi di Perugia, ricercando negli archivi della Buitoni-Perugina. Dopo qualche articolo pubblicato su riviste specializzate, finalmente nel 1990, uscì il primo libro scientifico sulla storia delle industrie Buitoni e Perugina con il titolo *"Sulla bocca di tutti". Buitoni e Perugina, una storia in breve*: Giampaolo Gallo ricostruì il passato dagli esordi alla Seconda guerra mondiale, mentre un altro docente dell'ateneo perugino, Renato Covino, completò la storia fino agli anni ottanta; altri contributi sulla pubblicità e sull'archivio storico aziendale furono redatti da Paola Boschi e da Daniele Orlandi. Dopo tante pubblicazioni curate dagli stessi Buitoni con fini propagandistici o quanto meno celebrativi, per la prima volta si poteva leggere un testo obiettivo, basato su fonti d'archivio, a cui seguì, due anni dopo, una lunga e bella intervista di Giampaolo Gallo a Bruno Buitoni dal titolo *Pasta e cioccolato. Una storia imprenditoriale*. Successivamente Renato Covino assegnò una tesi di laurea a una ragazza di Sansepolcro e questo fu un altro passo in avanti importante per la ricerca storica: nel 1997 la laureanda Catia Del Furia discusse brillantemente il frutto delle proprie ricerche intitolato *Il pastificio Buitoni a Sansepolcro dal 1828 al 1923: sviluppo imprenditoriale e dinamiche familiari*. Purtroppo questo lavoro è rimasto inedito, ma ha costituito lo spunto per ulteriori approfondimenti che hanno trovato spazio su riviste scientifiche a firma di Renato Covino e di Francesco Chiapparino negli anni successivi. Si è ar-

rivati così al 2006, quando Claudio Repek ha raccontato le ultime vicende delle industrie Buitoni e Perugina, dall'IBP alla Nestlé, con uno sguardo più dalla parte degli operai raccogliendo anche diverse testimonianze orali, attraverso il libro *Spaghetti al bacio. L'addio dei Buitoni a Sansepolcro*. Può sembrare una risposta al libro di Repek quello di Luca Masia, che compare in libreria nell'estate 2007 con il titolo *Buitoni la famiglia, gli uomini, le imprese*. Qui l'autore in alcune circostanze dà più peso alla tradizione aneddottica che alla documentazione storica, indirizzando di nuovo il racconto verso l'apologia dei Buitoni più che alla ricostruzione scientifica dei fatti storici. Masia avvalendosi della collaborazione di Bruno Buitoni, ultimo amministratore delegato del gruppo Buitoni, e del manager di quest'ultimo Gianfranco Faina, spesso ne sposa i giudizi, in particolare sulle vicende del secondo dopoguerra e ancora di più quando parla della famiglia. Poi nel 2008, in occasione del centenario della nascita della Perugina, uscì un'altra pubblicazione scritta a quattro mani dagli storici Chiapparino e Covino con il titolo *La fabbrica di Perugia. Perugina 1907-2007*, che non poteva non coinvolgere in modo rilevante anche il pastificio di Sansepolcro, prima protagonista della nascita dell'industria dolciaria perugina e poi legato a essa in una storia parallela fino ai giorni nostri. Infine gli ultimi studi storici sulla Buitoni di Sansepolcro li troviamo nei miei scritti, in cui le fonti edite vengono arricchite dalla ricerca negli archivi storici locali, in particolare nel libro del 2016 intitolato *Una storia in disparte* e nel saggio uscito a fine 2017 nel numero xxv degli "Annali Aretini" dedicato a *Gli ultimi anni del pastificio Buitoni di Sansepolcro: dalla Buitoni alla Nestlé*. Il presente volume si inserisce, dunque, nella linea di approfondimento scientifico della storia del pastificio Buitoni di Sansepolcro, senza dimenticare il fine divulgativo. In una comunità come quella di Sansepolcro, liberare la storia della propria industria dal sentimento di appartenenza a un'impresa di successo e dalla nostalgia del passato è un'opera lunga e difficile che soltanto il tempo e la conoscenza dei fatti storici possono ricondurre al giusto equilibrio. Il ciclo di conferenze e il libro hanno anche come finalità il superamento del "mito" della Buitoni e dei Buitoni, in particolare di Marco, fra gli abitanti di Sansepolcro, confermando però la consapevolezza dell'importante ruolo sociale ed economico che la presenza del pastificio ha avuto nella storia contemporanea della cittadina toscana.

Il volume contiene quattro saggi. Sono presenti tre delle quattro relazioni riferite nel corso della mostra del 2017. Purtroppo non è pervenuta la relazione del professor Pier Luigi Rossi che concluse il ciclo. Apre il libro un mio saggio propedeutico che ripercorre la sto-

ria del pastificio Buitoni. Il secondo contributo è il saggio di Giorgio Sacchetti che approfondisce il concetto di città-fabbrica. Seguono i contributi di Francesco Chiapparino e Renato Covino che intendono mostrare l'azione imprenditoriale innovativa dei Buitoni, da un lato per le merci prodotte e dall'altro per i comportamenti sociali, per la mentalità e per le relazioni familiari; nel contempo però individuano i limiti imprenditoriali ed evidenziano i difficili equilibri familiari. Completano l'opera un dettagliato quadro cronologico, un'appendice fotografica con immagini per la maggior parte inedite, sintetiche schede biografiche sugli autori, un riepilogo delle fonti citate e l'indice dei nomi di persona.

L'auspicio è che questo libro favorisca una conoscenza più ampia e documentata della storia del pastificio Buitoni, nonché della città in cui ha avuto origine e da cui ha diffuso i suoi prodotti in tutto il mondo, condizionandone la vita sociale, economica e culturale per tutto il Novecento. Si auspica altresì che stimoli la curiosità per approfondimenti o nuovi studi sulla Buitoni e sui suoi quasi due secoli di storia.

Ringrazio sentitamente gli autori che con generosità e disponibilità hanno raccolto l'invito e che brillantemente con la loro esposizione, frutto di anni di studi e di ricerche, hanno permesso la buona riuscita di ogni incontro e la realizzazione degli Atti. Ringrazio il pubblico che ha assistito con interesse alle conferenze e che ne ha decretato il successo. Ringrazio tutti coloro che mi hanno aiutato a realizzare questa pubblicazione e in particolare Luca Berti, presidente della Società Storica Aretina, e Matteo Martelli, presidente del Centro Studi "Mario Pancrazi", per i preziosi consigli.

Prefazione

di Ivo Biagianti

Dopo il ricco volume sulla Buitoni, curato da Claudio Cherubini e Paolo Nocentini (*190 anni di Buitoni. 1827-2017*, Petruzzi, Città di Castello) apparso nel 2017, in occasione della *Mostra storica dedicata al Commendatore Marco Buitoni* (Sansepolcro, 7 ottobre-5 novembre 2017), compare ora questa seconda pubblicazione, che trae spunto dal ciclo di conferenze che hanno fatto seguito alla pubblicazione del volume e che raccolgono gli stimoli provenienti da studiosi che si sono occupati nel tempo della storia industriale e sociale di questa importante azienda e della storia economica del nostro paese. Anche questo volume è stato curato da Claudio Cherubini, uno storico locale molto attivo, animatore di iniziative culturali, organizzatore di questo ciclo di conferenze sulla storia della Buitoni e autore di numerose pubblicazioni sulla storia economica dell'Alta Valtiberina e di Sansepolcro, fra le quali si segnala *Una storia in disparte. Il lavoro delle donne e la prima industrializzazione a Sansepolcro e in Valtiberina toscana* (Editrice Pliniana, Sansepolcro 2016).

Le pubblicazioni di storie aziendali che escono in occasione delle ricorrenze di centenari, cinquantenari, decenni, etc. rischiano sempre di avere un sapore celebrativo, giubilare, e sono spesso promosse o sponsorizzate dalle aziende stesse; ma non è questo il caso. Qui si tratta di una raccolta di contributi che affrontano in modo critico e non prosopografico la storia di un'industria, come quella alimentare, che ha segnato per quasi due secoli la vita di Sansepolcro, la città in cui è nata, per diventare un'azienda di dimensioni internazionali e poi dissolversi, con la crisi della famiglia Buitoni, che l'aveva fondata. Sono rari i casi di iniziative industriali di così lungo respiro, per cui vale la pena considerarne le vicende da molteplici punti di vista, come avviene in questo volume che – scrive Cherubini nella *Premessa* – si inserisce

nella linea di approfondimento scientifico della storia del pastificio Buitoni di Sansepolcro, senza dimenticare il fine divulgativo. [...]. Il ciclo di conferenze e il libro hanno anche come finalità il superamento del “mito” della Buitoni e dei Buitoni, in particolare di Marco, fra gli abitanti di Sansepolcro, confermandone però la consapevolezza dell'importante ruolo sociale ed economico che la presenza del pastificio ha avuto nella storia contemporanea della cittadina toscana.

Il primo contributo della raccolta è opera di Claudio Cherubini (*Buitoni, luci e ombre. La parabola del pastificio di Sansepolcro*) che sintetizza gli studi precedenti da lui condotti da almeno un decennio, e che qui ricorda le grandi tappe del pastificio di Sansepolcro: l'azienda nasce con una dimensione familiare e artigianale nel 1827, per la produzione di paste alimentari da vendere nel negozio di piazza al Borgo, ma nel corso degli anni si consolida e si espande, commerciando anche altri generi e differenziando i settori di intervento con la realizzazione di investimenti in ambiti contigui alla lavorazione principale, che vanno oltre la pasta: acquisizione di un mulino, costruzione di un'officina meccanica per la produzione e manutenzione di macchinari da adibire al pastificio ma anche per usi agricoli, acquisti di terreni, realizzazione di un impianto idro-elettrico per fornire la forza motrice allo stabilimento e l'illuminazione elettrica alla città; acquisizione di uno stabilimento cartario per gli imballaggi della produzione. Agli inizi del Novecento partecipa anche alla nascita della Perugina (1907), nota azienda legata alla produzione di confetti e cioccolata, realizzando il connubio Buitoni-Perugina, che durerà alcuni decenni con alterne vicende.

Il cuore dell'azienda nel corso di un secolo e mezzo resta a Sansepolcro, facendo nascere un legame identitario fra la città e lo stabilimento, ma l'espansione è segnata da alcune tappe fondamentali legate all'acquisizione di altri stabilimenti in Italia: a Città di Castello (nel 1856), a Perugia (1878), a Livorno (1899) e poi (nel 1922) a Roma. Successivamente i Buitoni puntano anche all'espansione sui mercati internazionali, aprendo, negli anni trenta del Novecento, una filiale in Francia (1934) nei pressi di Parigi, partecipando anche alle esposizioni internazionali di Parigi (1937) e New York (1939) e aprendo nella metropoli americana un deposito di prodotti Buitoni e Perugina; mentre nel secondo dopoguerra la Buitoni approderà anche a Londra (1966), a Barcellona, in America latina, in Africa.

Fin dall'Unità d'Italia l'azienda prende parte a esposizioni nazionali e internazionali, ottenendo riconoscimenti, diplomi, medaglie che ne accreditano la produzione e la diffusione nel mercato, fino all'ambito riconoscimento, ottenuto dai Buitoni nel 1907, di essere i fornitori ufficiali della Real Casa Savoia e di poter utilizzare l'immagine dei piccoli principi per promuovere la diffusione della pastina glutinata. Con l'inizio della produzione della pastina al glutine (1884) la Buitoni ricorre all'uso della pubblicità per la promozione e la vendita della pasta glutinata come alimento dietetico e curativo. Nei decenni successivi l'azienda investe molto nella promozione pubblicitaria dei suoi prodotti con l'intervento di grafici e illustratori autorevoli,

come Federico Seneca e Giovanni Angelini, e inizia a praticare anche la sponsorizzazione di manifestazioni sportive e il finanziamento di attività sportive, ricreative di *welfare* aziendale.

Nel secondo dopoguerra la domanda di paste alimentari conosce una grande espansione legata anche alle trasformazioni sociali, con la crisi della mezzadria, l'urbanizzazione diffusa, l'avvento della società dei consumi di massa e l'abbandono della "pasta fatta in casa"; si sviluppa anche il mercato delle specialità dietetiche e degli omogeneizzati specifici per bambini dall'allattamento allo svezzamento. In questi ambiti, la Buitoni conosce una forte espansione diventando una grande azienda e arrivando a raggiungere i quasi 2000 dipendenti nella sola città di Sansepolcro. C'è un nesso inscindibile tra la fabbrica e la città che la ospita e fornisce la mano d'opera e le maestranze allo stabilimento, come sottolinea Cherubini: «Per Sansepolcro la Buitoni ha significato modernità e progresso economico e sociale», non solo per le opportunità occupazionali ma anche per gli interventi in campo sociale e assistenziale:

Tra gli anni cinquanta e settanta del Novecento, all'interno del pastificio erano presenti in modo continuativo un medico di fabbrica, un'assistente sanitaria e diverse infermiere che si occupavano delle condizioni igienico-sanitarie dei lavoratori. [...] L'assistenza si spingeva fino a visite domiciliari e ospedaliere e coinvolgeva anche i familiari. Inoltre nel 1954 venne creato anche un servizio di assistenza sociale per l'inserimento dei neoassunti e per quei lavoratori che mutavano mansioni o nei confronti dei quali la direzione del pastificio prendeva provvedimenti di vario tipo. La cura nei confronti del personale dipendente si manifestava anche con la presenza all'interno dello stabilimento della biblioteca aziendale, fornita di un migliaio di volumi a cui potevano accedere i lavoratori e i loro familiari. L'azienda si preoccupava anche degli operai e impiegati anziani con l'istituzione di una cassa integrazione delle pensioni: per i lavoratori che non raggiungevano la pensione minima la Buitoni erogava un contributo fisso per la differenza. Per situazioni familiari di particolare disagio era stato creato nel bilancio aziendale anche un fondo di assistenza.

A partire dagli anni settanta del secolo scorso il rapporto paternalistico con i lavoratori entra in crisi, soprattutto di fronte alle difficoltà che vedono l'azienda costretta a ricorrere a licenziamenti e riduzione del personale. Anche le intricate vicende familiari e i contrasti patrimoniali dei Buitoni si riverberano sulle sorti dell'azienda, che dopo quattro generazioni non è riuscita a superare la gestione familiare e si trova a entrare in un mercato globale con una *governance* ancora di tipo preindustriale, nonostante il tentativo di fusione messo in atto nel 1969 fra la Buitoni e la Perugina, con la creazione del gruppo industriale IBP (Industrie Buitoni Perugina). Gli anni settanta, con la crisi energetica legata alla guerra del Kippur, creano grosse

difficoltà all'impresa, che cerca di recuperare produttività con tagli all'occupazione dando vita a un duro conflitto sindacale, culminato in diverse centinaia di licenziamenti. Il gruppo IBP per otto anni consecutivi non era stato in grado di distribuire utili e si era caricato di debiti con il sistema bancario che lo rendevano insolubile: è la fine della storia della Buitoni e dei suoi amministratori, costretti alla cessione della IBP nel 1985 alla CIR (Compagnie Industriali Riunite) del gruppo De Benedetti, che tre anni dopo la cedette a sua volta alla multinazionale svizzera Nestlé. Lo stabilimento ha continuato nel corso degli ultimi decenni la produzione a fasi alterne, ma non c'è più l'azienda propulsiva che gli abitanti del Borgo hanno conosciuto. Oltre al contributo di Cherubini il volume raccoglie gli interventi di Giorgio Sacchetti, Francesco Chiapparino, Renato Covino.

Il caso della Buitoni a Sansepolcro è assunto da Giorgio Sacchetti (*Città-fabbrica. Da paradigma storiografico a modello interpretativo*) come paradigmatico del tema città-fabbrica, simbiosi e contrasto tra diversi mondi e ceti sociali che convivono dialetticamente sullo stesso ambiente urbano. La città-fabbrica di Sansepolcro-Buitoni per un verso somiglia ad altre realtà del paese, ma per un altro se ne differenzia per essere collocata in un'area periferica e caratterizzata da una forte presenza del lavoro femminile; resta tuttavia il fatto che le vicende del pastificio sono un tutt'uno con la vita della città che assume così, «specie in determinate fasi della sua storia recente, i connotati veri della città-fabbrica a forte dimensione comunitaria», fino allo *shock* della crisi della Buitoni alla fine degli anni settanta. Per lungo tempo si assiste, secondo lo studioso, a una «compenetrazione totale fra gerarchie dei luoghi di lavoro e gerarchie dell'assetto sociale e politico del territorio circostante [...] nel quale] il *welfare* aziendale costituì tuttavia un'ottima merce di scambio per mantenere buone relazioni con il personale». A questo proposito l'autore ricorda l'adesione della famiglia Buitoni al fascismo, dalla partecipazione alla marcia su Roma alla conquista dell'amministrazione comunale di Sansepolcro, stabilendo forti analogie con la realtà industriale delle miniere valdarnesi, dove un altro capitano di industria, Arturo Luzzatto, assurge a padrone incontrastato delle leve economiche e politiche, dando un contributo decisivo all'affermazione del fascismo nella vallata.

Il contributo di Francesco Chiapparino, *Buitoni e Perugia, orgoglio e dissidi. Le vicende imprenditoriali della famiglia Buitoni*, si propone di «ripercorrere il ruolo che [...] hanno giocato le dinamiche interne della famiglia Buitoni o, più precisamente, il peso che i rapporti infra e intergenerazionali hanno avuto sugli esiti imprenditoriali e le sorti complessive di questo gruppo industriale». Si tratta di un tema

molto importante nei dibattiti sul capitalismo familiare e sulle questioni relative ai passaggi generazionali nelle aziende familiari dopo la prima e la seconda generazione, che spesso mettono in crisi le imprese proprio per la discontinuità nella conduzione e nella mancata “sfamiliarizzazione” aziendale. La «singolare longevità della proprietà familiare» per cinque generazioni e oltre un secolo e mezzo, anche se con il passaggio dal ramo principale al ramo cadetto della famiglia, porta l'autore a interrogarsi sulle dinamiche di questa dinastia imprenditoriale, alla luce di recenti studi di sociologia imprenditoriale,

concentrandosi in particolare dapprima sulla vicenda dei figli del fondatore, poi sul delicato equilibrio interno alla terza generazione, sulla transizione alla quarta, con l'affermazione del ramo cadetto umbro della famiglia, e infine sul successivo passaggio generazionale conclusosi con la cessione del gruppo nel 1985,

individuando alcune tendenze di medio periodo fra la terza generazione e quelle successive. Con il passaggio alla terza generazione negli anni ottanta dell'Ottocento

la vecchia generazione mantiene indivisa la proprietà della ditta e i membri della nuova vi sono associati, partecipando degli utili, nella misura in cui si impegnano nelle attività aziendali, seguono le indicazioni di zii e genitori, e mostrano “sul campo” le proprie attitudini imprenditoriali. Oltre a fissare le modalità di trasmissione della proprietà, un simile patto regola anche, evidentemente, gli equilibri interni delle nuove generazioni, la configurazione delle responsabilità al loro interno e il loro accesso alla *leadership*. Subordinando l'assunzione di posizioni gestionali alla prova che ciascuno dà di sé negli affari aziendali, sotto la sorveglianza e a giudizio degli esponenti della generazione precedente, un simile meccanismo rimuove, o riduce significativamente, le gerarchie semplicemente basate sull'età e la primogenitura.

Pur non potendo generalizzare dall'esperienza di un singolo caso, Chiapparino è portato a cogliere,

accanto ai limiti, le virtù e, sotto determinati punti di vista, gli elementi di forza del capitalismo familiare. Al di là degli inevitabili conflitti, il rilevamento della Buitoni di Sansepolcro da parte del ramo perugino resta [...] un'operazione azzardata e ben al di là delle valutazioni razionali di successo e redditività dell'investimento che comportava. Non solo, ma da un lato essa avviene a partire da una posizione di marcata sottocapitalizzazione della Perugina e, dall'altro, implica un ricorso a risorse esterne [...] sulla base di rapporti personali di Giovanni jr. piuttosto che di garanzie oggettive. Dal punto di vista della semplice razionalità economica, in altri termini, il salvataggio del blasonato pastificio toscano non era un passaggio scontato: lasciata alle forze impersonali del mercato, la Buitoni era verosimilmente destinata al fallimento. Se ciò non avvenne è perché scattarono molle ulteriori, entrarono in gioco elementi di immedesimazione con l'azienda, mo-

tivazioni di appartenenza e anche, probabilmente, di solidarietà familiare. La vicenda, in altri termini, esemplifica bene come l'identificazione della famiglia con l'impresa, almeno in certe circostanze, tenda a garantire una continuità dell'investimento e del processo di accumulazione che va al di là di quanto consentito dalle semplici dinamiche di mercato e dalle aspettative puramente razionali che su di esse possono basarsi.

Per concludere, Chiapparino sottolinea che anche nella fase finale della Buitoni,

come in molti dei passaggi salienti della precedente vita del gruppo, le dinamiche interne alla famiglia hanno un peso rilevante, probabilmente persino decisivo. Contrasti infra e intergenerazionali giocano un ruolo centrale nel ritardare i tempi di attuazione di una strategia imprenditoriale, quella del consolidamento e della ristrutturazione delle "alleate" Perugina e Buitoni per realizzare i massicci investimenti richiesti dal passaggio a una produzione di massa, correttamente individuata da Giovanni Buitoni sin dai primi anni cinquanta. [...] Sotto molti punti di vista, insomma, la famiglia può essere considerata la cifra di fondo della parabola delle aziende Buitoni, a un tempo chiave della loro longevità e causa del loro declino.

Infine Renato Covino (*«Da qui... in tutto il mondo». Dalla diffusione del marchio Buitoni all'industria alimentare più importante del mondo*) propone un'escursione sui «caratteri che l'azienda assume nei diversi passaggi storici che la contraddistinguono e sulle ripercussioni che questi determinano per quanto riguarda i processi di innovazione considerati nel loro complesso», partendo dalle origini dell'impresa a carattere familiare che può contare solo su capitali propri nel primo mezzo secolo di attività. La prima significativa innovazione introdotta dai Buitoni si ha nel 1882 con la trasformazione del vecchio mulino idraulico in un moderno mulino a cilindri, accanto al quale verrà realizzato il nuovo stabilimento per la produzione della pasta. Quattro anni dopo si completa il riassetto dell'azienda, che cambia ragione sociale passando dalla struttura familiare alla Società in nome collettivo denominata «Giovanni Buitoni e fratelli», dando al primogenito Giovanni «pieno potere e facoltà di amministrare». Una ulteriore innovazione è rappresentata dall'avvio della produzione di pasta glutinata a metà degli anni ottanta.

A parte innovazioni meno significative nei decenni successivi, un vero salto organizzativo si avrà nel 1923, quando la società in nome collettivo verrà trasformata in società per azioni, con l'assegnazione di quote azionarie paritarie fra i diversi membri della famiglia Buitoni; sempre negli anni venti, in seguito all'intreccio societario realizzato con la Perugina, avremo anche alla Buitoni «innovazioni relative alla rete commerciale e di distribuzione, alla pubblicità, alla riorganizzazione del lavoro e a quella della rete degli stabilimenti».

Nella realizzazione di uno stabilimento di produzione per la pasta alle porte di Parigi nel 1934, il professor Covino vede il compimento di importanti innovazioni per la promozione dei suoi prodotti messe in atto da Giovanni Buitoni che

sostituì l'intero parco macchine destinato all'impianto francese di Saint Maur con i macchinari di nuova concezione dei Braibanti. Il lancio della nuova società avverrà nel 1937 all'Esposizione mondiale di Parigi, dove la Buitoni offrirà ai visitatori del suo stand gratuitamente un assaggio di spaghetti al sugo di pomodoro pronto in scatola, uno dei primi esperimenti di condimento confezionato industrialmente. Insomma nella costituzione e nel lancio della Buitoni francese si cumulano l'uso di strumenti finanziari sofisticati, quello di macchinari di avanguardia, forme di pubblicità inedite.

Un altro aspetto decisamente nuovo per l'epoca, sarà il lancio della raccolta di figurine presenti nelle paste Buitoni, legate al programma radiofonico *I quattro moschettieri*, che avrebbe fatto aumentare considerevolmente le vendite.

Anche nel secondo dopoguerra i progetti di modernizzazione non mancano nell'azienda. Giovanni Buitoni, che da anni risiedeva negli Stati Uniti e aveva esperienza diretta del mercato americano, sarà il promotore delle principali innovazioni: come la trasformazione del cioccolato da prodotto di nicchia a prodotto di consumo di massa; l'introduzione di nuove produzioni, dagli «omogeneizzati a quella di minestre preparate, di cereali precotti, di pastine plurivegetali, di succhi di frutta ecc.»; l'espansione dell'azienda in tutti i continenti, il tentativo di organizzare strumenti gestionali e di coordinamento con la realizzazione dell'International Buitoni Organization (IBO) nel 1953, che però non verrà accettato dagli altri membri della famiglia. Insomma a ben guardare le innovazioni non mancano in tutti i campi nella storia della Buitoni, ma alla fine – conclude Covino – l'azienda «era ormai presente in troppi comparti dell'alimentare, aveva una forte presenza all'estero, ma non aveva né il fatturato, né il *management* in grado di proiettarla come una *global corporation* dell'alimentare in grado di reggere l'impatto con le grandi multinazionali del settore».

Il volume riunisce una serie di ottimi contributi che vanno letti parallelamente alle altre iniziative che hanno caratterizzato la ricorrenza del 190° anniversario della nascita della Buitoni, in particolare al volume-catalogo della grande mostra che si è tenuta a Sansepolcro nell'ottobre del 2017. Sono due testi che si integrano fra di loro, in quanto coordinati dallo stesso autore: nel primo sono raccolti saggi, documenti, immagini, testimonianze, storia della Buitoni; nel secondo testi di conferenze rivolte a un grande pubblico, caratterizzati dal rigore scientifico, ma con una presentazione discorsiva, attenta

a coniugare la ricerca storica con la comunicazione dei suoi risultati da parte di specialisti che hanno saputo raccontarne le vicende a un vasto pubblico. Infatti, i contributi raccolti in questo volume sono esposti con un linguaggio discorsivo, facilmente leggibile, che riflette i toni delle conferenze tenute da studiosi che parlano di argomenti che conoscono molto bene e riescono a comunicarli al pubblico in modo chiaro, semplice, accattivante. Il coordinatore ha meritoriamente inserito i diversi contributi in una cornice unitaria che guida il lettore nei diversi approcci. Il volume in questo modo ci conserva e ci trasmette la storia di un'azienda e di una comunità, che sono profondamente cambiate nel corso del tempo, e che oggi non ci sono più, ma che possono essere riscoperte e studiate, come memoria di una comunità che per secoli ha conosciuto le innovazioni, il mito del progresso e un relativo benessere, ruotando intorno a un complesso industriale e a un sistema sociale fortemente identitario.

Il pastificio Buitoni. Sviluppo e declino di un'industria italiana (1827-2017)

Premessa di Claudio Cherubini	pag. 9
Prefazione di Ivo Biagianti	13
Programma del ciclo di conferenze	21
<i>Buitoni, luci e ombre. La parabola del pastificio di Sansepolcro</i> di Claudio Cherubini	23
<i>Città-fabbrica. Da paradigma storiografico a modello interpretativo</i> di Giorgio Sacchetti	41
<i>Buitoni e Perugia, orgoglio e dissidi. Le vicende imprenditoriali della famiglia Buitoni</i> di Francesco Chiapparino	51
<i>«Da qui... in tutto il mondo». Dalla diffusione del marchio Buitoni alla prima industria alimentare più importante al mondo</i> di Renato Covino	67
Cronologia a cura di Claudio Cherubini	93
Albero genealogico dei componenti maschili della famiglia Buitoni	106
Memoria fotografica	107
Fonti e bibliografia	131
Autori	141
Indice dei nomi	145