



Studi bresciani

2/2025

# Studi bresciani



fondazione  
luigi micheletti

2 /  
20  
25



# Studi bresciani

**nuova serie**

semestrale di storia moderna  
e contemporanea

**2/2025**



fondazione luigi micheletti



### ***Presidente***

Ettore Fermi

### ***Direttore***

Giovanni Sciola

### ***Consiglio di amministrazione***

Aurelio Bertozzi, Roberto Bianchi, Francesco Caretta, Ettore Fermi, Marco Lombardi, Maurilio Lovatti, Anna Micheletti, Bruna Micheletti, Daniele Mor, Massimo Mucchetti, Leonida Tedoldi.

### ***Comitato scientifico***

Giulia Albanese, Claudia Baldoli (presidente), Marco Belfanti, Sergio Bologna, Laura Centemeri, Gabriella Corona, Paolo Corsini, Patrizia Dogliani, Mirco Dondi, Mimmo Franzinelli, Francesco Germinario, Alessandro Giaccone, Miguel Gotor, Luigi Manconi, Sergio Onger, Elena Papadia, Santo Peli, Luigi Piccioni, Gian Franco Porta, Marino Ruzzenenti, Giovanni Sciola, Carlo Simoni, Mario Taccolini, Marcello Zane.

Fondazione Luigi Micheletti  
Via Cairoli, 9 - 25122, Brescia (Italia)  
[www.fondazionemicheletti.eu](http://www.fondazionemicheletti.eu)

---

### ***In copertina:***

Partigiani in città, 1945.

"Raccolte Storiche" dell'Università Cattolica, sede di Brescia.

Archivio storico della Resistenza bresciana e dell'età contemporanea

# Studi bresciani

## *Comitato editoriale*

Rolando Anni, Claudia Baldoli, Carlo Bazzani (*segretario di redazione*), Alessandro Brodini, Giovanni Cadioli, Emanuele Cerutti, Carlotta Coccoli, Paolo Corsini, Luciano Faverzani, Mimmo Franzinelli, Francesco Germinario, Daria Gabusi, Giovanni Gregorini, Alice Gussoni, Maurilio Lovatti, Daniele Montanari, Sergio Onger (*direttore*), Maria Paola Pasini (*direttrice responsabile*), Maurizio Pegrari, Santo Peli, Gianfranco Porta, Giovanni Sciola, Federico Carlo Simonelli, Carlo Simoni, Leonida Tedoldi, Francesco Torchiani, Lucio Valent, Enrico Valseriati, Marcello Zane, Paolo Zanini.

---

studibresciani@fondazionemicheletti.it  
www.fondazionemicheletti.eu/studibresciani  
Liberedizioni 2024  
www.liberedizioni.it

Progetto grafico: Agnese Bonfiglio  
Impaginazione e cura editoriale: Rosalba Albano

Registrazione del Tribunale di Brescia, n.1/80 del 3 gennaio 1980  
ISSN 1121-6557  
ISBN 979-12-5552-064-1

*I testi pubblicati nella sezione Ricerche sono stati sottoposti a un sistema di double-blind peer review. A seguito di una iniziale valutazione del Comitato editoriale, che ne ha attestato la pertinenza e la scientificità, i saggi sono stati valutati in forma anonima da almeno due revisori italiani o internazionali. I revisori hanno provveduto a redigere una scheda di giudizio, con l'impegno di discrezione nei confronti dell'autore.*

# Indice

## *Ricerche*

- 9 VALERIO VARINI  
*Imprese italiane all'estero e "multinazionali tascabili". I casi Campari e Martini, 1830-1930*
- 51 CHIARA ARAMINI  
*I giovani neofascisti a Milano: il Carroccio e la Giovane Italia dalla loro fondazione al governo Tambroni*
- 75 DIEGO ZORLI  
*La strage di piazza della Loggia nella stampa neofascista*

## *Discussioni*

- 99 FRANCESCO GERMINARIO  
*Il corpo, la lunga morte, la politicizzazione della vita. Considerazioni a partire da un volume sulla violenza fascista*
- 117 CARLOTTA COCCOLI – MARIA PAOLA PASINI  
*Memorie di una città in guerra. Brescia a ottant'anni dai bombardamenti (1944-45)*
- 123 FABIO VANDER  
*Storiografia, politica, propaganda. Il confine orientale come problema*
- 129 ALESSANDRO NORA  
*Genesi e risignificazione del monumento alpino di Vestone tra memoria e letteratura*

## *Strumenti di ricerca*

- 139 ROLANDO ANNI – PAOLO CORSINI  
*Per una guida bibliografica della Resistenza bresciana*

## *Recensioni*

- 195** CARLO BAZZANI  
Recensione ad Alessandro Bertoli, «*Con occhi d'Argo*». *Il ministro Zanardelli dietro le quinte del primo governo liberale (24 marzo-19 dicembre 1878)*
- 199** DARIA GABUSI  
Recensione a Toni Rovatti - Alessandro Santagata - Giorgio Vecchio, *Fratelli Cervi. La storia e la memoria*
- 205** LUCIANO MAFFI  
Recensione a *Storia dell'Azienda servizi municipalizzati di Brescia. I. La municipalizzazione dei servizi tra età giolittiana e fascismo (1907-1944)*, a cura di Giovanni Gregorini - Sergio Onger
- 211** PAOLO CORSINI  
Recensione a Federico Fornaro, *Una democrazia senza popolo. Astensionismo e deriva plebiscitaria nell'Italia contemporanea*

# Ricerche

---

Valerio Varini

## *Imprese italiane all'estero e “multinazionali tascabili”. I casi Campari e Martini, 1830-1930\**

### Abstract

L'espansione delle multinazionali nei mercati internazionali è un tema ampiamente studiato da storici ed economisti. Con il tempo, la varietà delle forme organizzative adottate da queste imprese è diventata un ambito di ricerca affascinante, stimolando l'esplorazione di situazioni precedentemente trascurate. In questo contesto, l'economia italiana, caratterizzata da uno sviluppo tardivo, offre un'interessante opportunità di studio. Questo articolo ha un duplice obiettivo. In primo luogo, mira a rivedere la percezione secondo cui la presenza di imprese multinazionali italiane durante il primo periodo di globalizzazione e industrializzazione dell'economia italiana fosse limitata. In secondo luogo, analizza le modalità organizzative delle aziende italiane operanti nei mercati esteri. Il saggio si concentra sul settore delle bevande alcoliche, in cui varie aziende italiane sono riuscite a imporre i propri marchi in più mercati. I casi studio qui presentati dimostrano una notevole capacità di adattamento, frutto della combinazione tra spirito imprenditoriale e dimensione dei mercati di riferimento, che le ha portate ad adottare strutture organizzative informali. Questo ha permesso alle imprese a conduzione familiare di operare efficacemente, facendo affidamento su una rete di dirigenti fidati e leali. In conclusione, i due casi trattati suggeriscono la necessità di approfondire lo studio delle imprese italiane e aprono la strada a ulteriori confronti internazionali.

### *Italian Firms Abroad and “Pocket Multinationals”: The Cases of Campari and Martini, 1830-1930*

The expansion of multinationals into international markets is a topic extensively studied by historians and economists. Over time, the variety of organizational forms adopted by these companies has emerged as a fascinating area of research, prompting exploration of previously overlooked scenarios. In this context, Italy's

---

\* Lista delle abbreviazioni: ASC: Archivio Storico Campari; AsM&R: Archivio Storico Martini & Rossi.



late-developing economy presents a valuable opportunity for study. This paper has a dual purpose. Firstly, it aims to reassess the perceived limited presence of Italian multinational companies during the early period of globalization and the industrial transformation of the Italian economy. Secondly, it examines the organizational methods adopted by Italian companies operating in international markets. The focus is on the alcoholic beverages sector, where several Italian companies successfully established their brands across multiple markets. The cases studied exhibit a high degree of adaptability, combining various factors such as entrepreneurial capacity and market size, which led to the adoption of informal organizational structures. These enabled family-run companies to operate effectively by involving a large group of loyal and trusted managers. In conclusion, the cases studied suggest the need for a deeper examination of the Italian experience and open the door to fruitful comparisons with other international experiences.

## Introduzione

L'espansione delle imprese al di là del mercato di origine è stata oggetto di approfonditi studi da parte degli storici, e la varietà delle forme organizzative implicate in questo processo è diventata un affascinante tema di ricerca<sup>1</sup>.

L'obiettivo di questo studio è affrontare la questione di come le imprese multinazionali si siano affermate in un'economia "ritardataria" come quella italiana<sup>2</sup>. L'articolo si concentra specificamente sulla formazione delle multinazionali italiane nel primo periodo della globalizzazione<sup>3</sup>.

---

1 V. Zamagni, *Forme d'impresa. Una prospettiva storico-economica*, Bologna, il Mulino, 2020; N. Lamoreaux - D. Raff - P. Temin, *Beyond markets and hierarchies: Toward a new synthesis of American business history*, «American Economic Review», 108 (2003), pp. 404-432; R. Langlois, *The vanishing hand. I mutamenti delle dinamiche del capitalismo industriale*, «Annali di storia dell'impresa», 13 (2003), pp. 59-110.

2 G. Toniolo, *The Oxford Handbook of the Italian Economy Since Unification*, Oxford, Oxford University Press, 2013; E. Felice - G. Vecchi, *Italy's Modern Economic Growth, 1861-2011*, «Entreprise & Society», vol. 16, n. 2 (2015), pp. 225-248; F. Amatori - A. Colli, *Models of Entrepreneurship in a Latecomer Country: Italy*, in *Country Studies in Entrepreneurship. A historical perspective*, Y. Casis - M. Ioanna (eds.), Palgrave, 2006.

3 J.H. Dunning, *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Wokingham, Addison-Wesley, 1993; M. Wilkins, *The History of Multinationals: A 2015 View*, «Business History Review», vol. 89, n. 3 (2015), pp. 405-414. G. Jones, *Entrepreneurship and multinationals: global business and making of the modern world*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2013; R. Fitzgerald, *The Rise of the Global Company. Multinationals and the Making of the Modern World*, Cambridge, Cambridge University Press, 2015.



A tal fine, è stata adottata la definizione proposta da Wilkins<sup>4</sup> per identificare le imprese italiane in grado di affermarsi sui mercati esteri. Questa definizione consente una lettura critica dell'unico censimento disponibile, che registra soltanto sei imprese italiane attive all'estero<sup>5</sup>, quattro delle quali controllate da Pirelli<sup>6</sup>.

Tuttavia, un'indagine più approfondita può rivelare un numero maggiore di multinazionali<sup>7</sup>, portando a una valutazione più accurata del reale «livello di imprenditorialità internazionale» italiano<sup>8</sup>, e all'origine delle cosiddette "multinazionali tascabili", che emersero come protagoniste dell'economia italiana di fine Ottocento<sup>9</sup>. Questo approccio valorizza anche il ruolo svolto dagli «imprenditori schumpeteriani»<sup>10</sup> nel processo di internazionalizzazione dell'economia italiana a partire dalla prima globalizzazione<sup>11</sup>.

L'analisi si concentra dunque su due casi significativi: Campari<sup>12</sup> e Martini & Rossi<sup>13</sup>. Entrambe le aziende seppero affermare una pro-

4 M. Wilkins, *European and North American multinationals, 1870-1914, Comparisons and contrasts*, «Business History», vol. 30, n. 1 (1988).

5 F. Sanna Randaccio, *L'evoluzione nel tempo dell'investimento diretto: 1880-1981*, in *Le multinazionali italiane*, a cura di N. Acocella, Bologna, il Mulino, 1985.

6 F. Lavista, *Market and operational knowledge in expanding from one emerging country to another: Pirelli in Argentina, 1900-1945*, «Management & Organizational History», vol. 10, n. 2 (2015), pp. 136-152.

7 La definizione proposta da M. Wilkins, *European and North American multinationals, 1870-1914, Comparisons and contrasts*, «Business History», vol. 30, 1 (1988), si adatta a casi come la Bonara Italian Steel and Tin Plate, fondata a Londra nel 1890 principalmente con capitali italiani e con l'obiettivo di estrarre e lavorare risorse minerarie in Italia.

8 A. Colli - E. Garcia-Canal, *Family character and international entrepreneurship. A historical comparison of Italian and Spanish "New Multinationals"*, «Business history», 1 (2013), p. 120.

9 V. Binda - A. Colli, *Changing big business in Italy and Spain, 1973-2003. Strategic responses to a new context*, «Business History», vol. 53, n. 1 (2011).

10 P.A. Toninelli - M. Vasta, *Italian Entrepreneurship: conjectures and evidence from a historical perspective*, in *The Determinants of Entrepreneurship*, J. Garcia-Riuz - P.A. Toninelli (eds.), London, Pickering & Chatto, 2010, p. 71.

11 P. Toninelli - M. Vasta, *Opening the black box of Entrepreneurship: the Italian case in a historical perspective*, «Business History», vol. 56, n. 2 (2014), pp. 161-186.

12 Campari Group è oggi il sesto più grande operatore a livello mondiale nel settore degli alcolici premium, con un portafoglio di oltre 50 marchi premium e super premium, commercializzati e distribuiti in oltre 190 mercati in tutto il mondo. Il Gruppo impiega circa 4.500 persone, dispone di 23 impianti di produzione e di una rete di distribuzione propria in 25 Paesi.

13 Nel 1980 M&R divenne una holding con il controllo su tutte le società del gruppo. Nel 1987 avviò una stretta collaborazione con Bacardi Limited e nel 1993 le due si fusero in un unico gruppo: Bacardi Italy - Martini & Rossi S.P.A - Gruppo Bacardi (bacardilimited.com).

pria identità sui mercati internazionali grazie a un'efficace promozione del marchio e a una presenza capillare a livello globale. Il loro successo suggerisce l'opportunità di estendere la ricerca ad altre imprese italiane che finora non sono state adeguatamente studiate<sup>14</sup>.

La disponibilità di fonti d'archivio inedite consente di evidenziare alcuni aspetti salienti delle piccole imprese a conduzione familiare. Ciò mostra come imprenditori lungimiranti si siano dapprima affermati sul mercato interno per poi espandersi oltre i confini nazionali, sviluppando forme originali di organizzazione consolidate nei primi decenni del XX secolo<sup>15</sup>.

L'obiettivo è comprendere come la loro «capacità d'azione»<sup>16</sup>, basata su specifici sistemi di comunicazione e adattamento ai mercati locali<sup>17</sup>, abbia portato alla creazione di organizzazioni eclettiche, in grado di adattarsi ai mercati internazionali. L'analisi di questi casi offre una base più solida per valutare il ruolo delle multinazionali secondo un approccio euristico basato su «tipologie multiple», piuttosto che mediante un confronto restrittivo con il solo modello della corporation americana<sup>18</sup>.

I casi di Campari e Martini & Rossi consentono di rivedere l'opinione secondo cui le «imprese multinazionali italiane» sarebbero state di scarsa rilevanza<sup>19</sup>, e provano come le "multinazionali tasca-

14 A solo titolo d'esempio si citano, nel settore delle bevande alcoliche, imprese note a livello internazionale come Branca, Cinzano, Cora, Gancia, Carpano.

15 T. Silva Lopes - M. Casson, *Entrepreneurship and the Development of Global Brands*, «Business History Review», 81, (2007), p. 661; R. Church, *New Perspective on the History of Products, Firms, Marketing and Consumer in Britain and the United States since the Mid-Nineteenth Century*, «Economic history review», 52 (1999), p. 410.

16 K. Eriksson - J. Johanson - A. Majkgård - D.D. Sharma, *Experimental Knowledge and Costs in the Internationalization Process*, «Journal of International Business Studies», vol. 28, n. 2 (1997), pp. 337-360.

17 D.T. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, «Strategic Management Journal», vol. 28, n. 13 (2007).

18 G. Federico - P.A. Toninelli, *Le strategie delle imprese dall'Unità al 1963*, in *L'impresa italiana nel Novecento*, a cura di R. Giannetti - M. Vasta, Bologna, il Mulino, 2003, pp. 327-331.

19 G. Berta - F. Onida, *Old and New Italian Multinational Firms*, «Quaderni di Storia Economica», Banca d'Italia, 15 (2011); F. Onida - G. Berta - M. Perugini, *Old and New Italian Manufacturing Multinationals Firms*, in *The Oxford Handbook of the Italian Economy Since Unification*, G. Toniolo (ed.), Oxford, Oxford University Press, 2013.

bili"<sup>20</sup> del ventesimo secolo affondino le loro origini agli albori dell'industrializzazione italiana.

L'articolo si compone di cinque sezioni. La prima mette in evidenza come l'espansione internazionale delle imprese italiane si sia caratterizzata per strutture differenti rispetto alla gerarchia gestionale unificata adottata dalle imprese dei paesi "first mover", preferendo invece forme flessibili basate su relazioni personali tra le varie unità aziendali. Le tre sezioni successive affrontano i casi specifici: prima Campari, poi Martini & Rossi.

È necessario innanzitutto chiarire la metodologia adottata. Mancano studi storici sistematici su entrambe le aziende, a eccezione di alcuni aspetti limitati (come le campagne pubblicitarie), rendendo quindi indispensabile il ricorso alla documentazione d'archivio aziendale. Trattandosi di imprese a gestione familiare, i documenti disponibili non sono esaustivi; tale limite è aggravato dalla frammentazione legale delle aziende in diverse entità coordinate attraverso stretti legami sociali, in particolare tra membri delle rispettive famiglie. Nonostante queste limitazioni, i due casi permettono di esplorare le domande centrali dell'articolo. Nel caso di Campari, l'analisi si concentra sulla creazione del marchio aziendale; per Martini & Rossi, invece, l'ampia e strutturata documentazione archivistica consente uno studio approfondito della presenza sui mercati esteri. La disponibilità di una corrispondenza commerciale continua (lettere in copia) permette infatti di esaminare la presenza di M&R in due mercati fondamentali per il suo successo: l'Argentina, primo paese estero dove l'azienda si insediò in modo organizzato, seppur per breve tempo<sup>21</sup>, e la Spagna, dove M&R portò a compimento un intero ciclo di sviluppo imprenditoriale nel periodo studiato. Inoltre, la corrispondenza commerciale permette di meglio comprendere la combinazione degli elementi che influenzarono le architetture organizzative maturate nel tempo<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> A. Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Venezia, Marsilio, 2002.

<sup>21</sup> *Las grandes empresas en Argentina*, A. Lluch - N.S. Lanciotti (eds.), Rosario, Prohistoria Ediciones, 2021.

<sup>22</sup> Si ringraziano gli archivisti della M&R per la gentile collaborazione nella individuazione e consultazione delle fonti archivistiche.

Infine, le conclusioni si concentrano sul successo di queste imprese come organizzazioni eterarchiche, fondate su reti la cui estrema flessibilità permise loro di adattarsi efficacemente alle fluttuazioni dei mercati internazionali.

## **1. Multinazionali e organizzazione d'impresa: una prospettiva storiografica**

L'espansione economica perseguita da numerose imprese nel corso del XIX secolo dimostra come le loro strutture interne abbiano consentito una gestione efficace della crescente complessità. Mark Granovetter ha aperto la strada a ricerche più approfondite e a una comprensione più articolata dei modi in cui le imprese si espandono, adottando una vasta gamma di soluzioni formali e informali<sup>23</sup>.

Qui risulta utile ricordare brevemente la costituzione dei gruppi d'impresa. L'elemento distintivo, in rapporto ai modelli organizzativi opposti della gerarchia manageriale e del mercato, risiede nei legami tra le diverse unità, la cui intensità determina i rapporti tra le componenti del gruppo aziendale<sup>24</sup>. Le operazioni del gruppo rispettano l'autonomia delle singole unità, il cui grado d'indipendenza dipende da molteplici fattori, tra cui la proprietà e un complesso riconoscimento di obiettivi comuni, cementati dalla fiducia reciproca<sup>25</sup>.

Le evidenze storiche permettono non solo di confutare la presunta novità di tali gruppi<sup>26</sup>, ma anche di comprendere meglio le "spiegazioni dei loro determinanti", ponendo particolare attenzione a quelle più significative, che si manifestano nella sfera – fragi-

23 M. Granovetter, *Coase revisited: Business groups in the modern economy*, «Industrial and Corporate Change», 4 (1995), pp. 93-130.

24 M. Casson - H. Cox, *International Business Networks: Theory and History*, «Business and Economic History», vol. 22, n. 1 (1993), pp. 42-54.

25 T. Silva Lopes - M. Casson - G. Jones, *Organizational innovation in the multinational enterprise: internalization theory and business history*, «Journal of International Business Strategies», 50 (2019), pp. 1338-1358.

26 G. Jones - A.M. Colpan, *Business Groups in Historical Perspectives*, in *The Oxford Handbook of Business Groups*, M. Asli - T. Hikino - J.R. Lincoln (eds.), Oxford, Oxford University Press, 2020, p. 1.

le – dell'imprenditorialità<sup>27</sup>. Questi obiettivi sono perseguiti nei casi analizzati qui di seguito, che rivestirono primaria importanza durante la prima globalizzazione. Questo periodo offrì nuove opportunità di espansione nei grandi mercati e di diversificazione settoriale, ponendo interrogativi urgenti circa le pratiche ottimali di gestione dell'unità centrale nel paese d'origine e delle sue componenti locali sempre più lontane, spesso situate nelle colonie.

Inoltre, per effetto congiunto di infrastrutture deboli e dell'assenza di "imprenditoria locale" e attività redditizie – in particolare nello sfruttamento dei nuovi mercati – si crearono le condizioni per l'emergere di numerosi "gruppi d'impresa multinazionali con operazioni diversificate in più continenti"<sup>28</sup>.

Molti sono gli esempi di questo fenomeno, accomunati da un processo di sviluppo in cui vari fattori influenzarono sistematicamente la diversificazione, a partire dalla riduzione dei costi di transazione, grazie a relazioni consolidate tra le molte organizzazioni operanti in un mondo segnato da incertezza e rischi derivanti dalla distanza e da comunicazioni inefficaci.

Il networking dava accesso a risorse materiali da parte della casa madre e le permetteva di valorizzare le proprie competenze nello sviluppo della rete di unità che componevano il gruppo, con «competenze centrali legate alla conoscenza, all'informazione e alle relazioni esterne», distribuite tra tutti i nodi nevralgici della struttura organizzativa del gruppo. La capacità simbiotica di adattamento ai mutamenti economici, sociali e istituzionali rese l'uso di «molteplici modalità istituzionali e contrattuali»<sup>29</sup> un metodo eccellente per limitare i rischi e i costi delle gerarchie formali o della semplice mediazione del mercato. I legami di fiducia si sviluppavano già al momento del reclutamento del personale, spesso con connessioni alle comunità di origine della casa madre, in grado di perpetuare identità riconosciute con linguaggi e valori condivisi.

In sintesi, l'obiettivo qui è indagare come l'innovazione organizza-

<sup>27</sup> J.L. Garcia-Ruiz – P. Toninelli, *Introduction*, in *The Determinants of Entrepreneurship*, J.L. Garcia-Ruiz – P. Toninelli, London, Pickering & Chatto, 2010.

<sup>28</sup> Jones – Colpan, *Business Groups in Historical Perspectives*, p. 3.

<sup>29</sup> *Ivi*, pp. 30-31.

tiva sia il risultato di un'interazione multiforme tra l'ambizione espansiva della casa madre e le combinazioni eclettiche derivate dall'attività sui mercati esteri. Piuttosto che la forma gerarchica integrata del tipo M-form, le multinazionali italiane preferirono strutture ibride basate su forti relazioni personali – spesso familiari – all'interno delle loro comunità d'origine, struttura adatta a imprese di dimensioni contenute<sup>30</sup>. Si intende applicare il metodo proposto da autorevoli studiosi per comprendere l'importanza dei casi analizzati<sup>31</sup>.

Limitandosi al contesto italiano, le ricerche pionieristiche hanno delineato l'importanza, per le imprese italiane, del coordinamento tramite relazioni di gruppo, al punto da considerarlo «comune alla maggior parte delle altre forme d'impresa»<sup>32</sup>. Ciò ha permesso di identificare sette tipi di architetture di gruppi d'impresa in Italia<sup>33</sup>, tra cui il "Mittelstand italiano", specifico e duraturo.

Questo insieme variegato costituisce quello che è noto come *Made in Italy*<sup>34</sup>, evocando l'origine geografica e generando valore anche in assenza di grandi dimensioni<sup>35</sup> – difficilmente riconducibili a categorie economiche precise e quantificabili – in cui l'elemento centrale è il ruolo delle «azioni imprenditoriali e dell'evoluzione del business globale»<sup>36</sup>.

Si riconoscono alcuni fattori genetici comuni, come la persistenza di lungo periodo della proprietà familiare, anche in strutture composite e con linee di successione tortuose. Le funzioni economiche

30 A. Colli, *The History of Family Business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2002.

31 T. Silva Lopes – M. Casson – G. Jones, *Organizational innovation in the multinational enterprise: internalization theory and business history*, «Journal of International Business Strategies», 50 (2019), pp. 1338-1358.

32 A. Colli – A. Rinaldi – M. Vasta, *The only way to grow? Italian Business groups in historical perspective*, «Business History», vol. 58, n. 1 (2016), pp. 30-48.

33 A. Colli – M. Vasta, *Large and entangled: Italian business groups in the long run*, «Business History», vol. 57, n. 1 (2015), pp. 64-96.

34 Colli – Rinaldi – Vasta, *The only way to grow? Italian Business groups in historical perspective*, p. 41.

35 F. Lavista, *The Medium-sized Manufacturing Enterprise (1927-81)*, in *Forms of Enterprises in 20th Century Italy. Boundaries, Structures and Strategies*, A. Colli – M. Vasta (eds.), Cheltenham, Northampton, Edward Elgar Publishing, 2010.

36 C. Lubinski – R.D. Wadhvani, *International entrepreneurship and business history*, in *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, T. da Silva Lopes – C. Lubinski – H. Tworek (eds.), Abingdon, Routledge, 2020, p. 77.

della famiglia sono spesso evocate – ad esempio nei conferimenti di know-how e capitale relazionale – senza però un pieno riconoscimento del loro ruolo nel garantire il successo e la durata nel tempo, in quanto depositarie dei valori fondanti della cultura aziendale<sup>37</sup>. L'esperienza italiana ha messo in luce alcuni vantaggi delle imprese familiari che favorirono l'internazionalizzazione<sup>38</sup>. I casi studio qui presentati permettono di comprendere meglio in che modo il successo internazionale delle imprese familiari dipenda da caratteristiche specifiche dell'impresa, come il networking e la capacità di contatto consolidata nel tempo. Questi vantaggi derivavano dalle competenze sviluppate nella comunità d'origine e furono rafforzati dalla mobilità. Inoltre, confermano quanto spesso le strutture organizzative ibride vengano adottate nelle economie emergenti in alternativa all'integrazione gerarchica<sup>39</sup>.

Le analisi teoriche e storiche pongono interrogativi sulle decisioni del gruppo, con risposte fondate sulla struttura dei mercati finanziari e sulle regolamentazioni istituzionali che influenzano la *governance*<sup>40</sup>. Anche gli incentivi offerti alla classe dirigente, valutata per la sua capacità imprenditoriale, hanno giocato un ruolo importante. I ruoli manageriali hanno spesso consentito la coesistenza di più membri della stessa famiglia, valorizzando aspetti decisivi come la conoscenza e la lealtà<sup>41</sup>.

Una volta riconosciuta l'importanza generale del gruppo, la ricerca mira a chiarirne meglio la composizione disordinata. Ciò è necessario per comprendere pienamente fino a che punto questa soluzione abbia, nel lungo periodo, consentito combinazioni particolari capaci di partecipare alla globalizzazione, portando alcune imprese

37 G. Jones, *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century*, Oxford, Oxford University Press, 2005, p. 186.

38 Colli - Canal, *Family character and international entrepreneurship*.

39 Jones, *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century*.

40 L. Bargigli - M. Vasta, *Proprietà e controllo nel capitalismo italiano (1911-1972)*, in *L'impresa italiana nel Novecento*, a cura di R. Giannetti - M. Vasta, Bologna, il Mulino, 2003.

41 A. Reckendrees - B. Gehlen - C. Marx, *International business, multinational enterprises and nationality of the company: a constructive review of literature*, «Business History», vol 64, n. 9 (2022), pp. 1567-1599.



a diventare leader in settori cruciali del commercio internazionale. Il successo si basava su una sofisticata comunicazione artistica per costruire marchi che prosperavano sui mercati di massa nella loro peculiare condizione di "Single Firm Brands"<sup>42</sup>.

I casi qui analizzati seguono percorsi sostanzialmente paralleli, ma offrono anche l'opportunità di esplorare aspetti distintivi rilevanti. Per Campari, l'attenzione è rivolta alla costruzione del marchio e al suo ruolo come fattore di successo; per Martini, invece, l'interesse si concentra sulla creazione della struttura organizzativa dell'impresa, con particolare attenzione ai rapporti tra la casa madre e le unità aziendali dislocate nel mondo.

## 2. La famiglia Campari: un solo uomo al comando

La Campari fu fondata nel 1838 dal distillatore Gaspare Campari, formatosi nei caffè di Torino. Dopo il suo apprendistato, Campari si trasferì a Milano dove aprì il proprio caffè, che divenne rapidamente un successo. Milano rappresentava l'ambiente ideale per la nascita di nuovi rituali urbani come l'*aperitivo* e lo *shopping*<sup>43</sup>, precursori della futura società dei consumi italiana. L'azienda si trovò presto di fronte a una scelta strategica: rimanere una piccola impresa con prospettive relativamente sicure o intraprendere un'attività più audace e su scala più ampia.

Il momento di svolta arrivò con la morte di Gaspare Campari e il passaggio dell'impresa alla generazione successiva. A partire dal 1880 il figlio maggiore Davide iniziò il suo percorso di formazione all'estero, perfezionando le proprie competenze e maturando un'idea altrettanto importante: il potenziale successo dell'azienda anche al di fuori dei confini italiani. Durante la tappa svizzera del suo apprendistato, Davide studiò le lingue straniere prima di approdare a Borde-

---

42 Silva Lopes - Casson, *Entrepreneurship and the Development of Global Brands*, p. 659.

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

aux, capitale europea del vino<sup>44</sup>. Questo apprendistato internazionale accomunò Davide Campari ad altri giovani che sarebbero divenuti protagonisti dei cambiamenti sociali ed economici italiani, come Giovanni Battista Pirelli (pneumatici), Ercole Marelli (ingegneria elettrica) e Giorgio Enrico Falck (siderurgia), tutti attivi nella medesima area, Milano<sup>45</sup>.

Le grandi esposizioni internazionali fornirono stimoli e occasioni per osservare le trasformazioni dei mercati globali. Nel caso specifico della Campari, la partecipazione all'Esposizione di Barcellona del 1888 segnò il primo passaggio dalla piccola impresa di Gaspare all'azienda industriale guidata da Davide.

La registrazione ufficiale del marchio aziendale rappresentò un passaggio determinante verso la visibilità commerciale e un prerequisito per accedere ai mercati esteri. Campari iniziò a esportare i propri prodotti, cercando opportunità di vendita nei centri urbani con forti comunità di emigrati italiani, stipulando accordi con rivenditori locali<sup>46</sup>. Ciò richiese grande attenzione nella costruzione e nella tutela del marchio, e la registrazione ufficiale permise all'azienda di difenderlo come prodotto originale della madrepatria italiana<sup>47</sup>.

Il successo del marchio comportava rischi costanti<sup>48</sup>. Il *Bitter* e il *Cordial Campari* venivano continuamente imitati da concorrenti che cercavano di confondere i consumatori usando gli stessi nomi. Era essenziale mantenere un rapporto diretto tra prodotto e produttore: questo garantiva al cliente il riconoscimento del marchio come autentico e ne rafforzava l'originalità, difendendolo dalla concorrenza<sup>49</sup>. Il primo passo verso questo obiettivo fu il riconoscimento legale del

44 T. Mazzucchelli, *L'arte imprenditoriale di Davide Campari*, Milano, 1968, p. 13.

45 F. Amatori, *Entrepreneurial Typologies in the History of Industrial Italy: Reconsiderations*, «Business History Review», 1 (2011), pp. 151-180.

46 L. Raggio & Hermanos Buenos Aires. Genova, 14 giugno 1905; dall'agosto 1904 l'agenzia Raggio aveva i «diritti esclusivi» per i prodotti Campari sulla maggior parte dei mercati del Sud America (ASC, Atto di diffida. Genova, 11 ottobre 1907).

47 T. Silva Lopes - P. Duguid, *Introduction. Brands and Competitiveness*, in *Trademarks, Brands, and Competitiveness*, T. Silva Lopes - P. Duguid (eds.), New York, Routledge, 2020.

48 V. Varini, *A New Brand for a New Consumer. The international success of Campari from its origin to the 1930s*, «Journal of Business History - ZUG», 1 (2012), pp. 47-69.

49 P. Duguid, *Developing the Brand: The Case of Alcohol. 1800 1880*, «Enterprise & Society», vol. 4, n. 3 (2003), pp. 405-441.

marchio<sup>50</sup>, che forniva la base per azioni legali contro le imitazioni, supportato da un'efficace strategia pubblicitaria. Nell'ottobre del 1912, il marchio Campari venne registrato in una forma quasi definitiva, destinata a rimanere inalterata per decenni.

La gestione del marchio divenne inscindibile dallo sviluppo dell'azienda, in un'evoluzione parallela. L'identità distintiva avanzava di pari passo con il riconoscimento sul mercato e con i risultati di vendita, sostenuta dalla struttura produttiva<sup>51</sup>. Restano ancora da esplorare alcuni elementi chiave, come la rete distributiva, che svolgeva due funzioni essenziali: facilitare l'accesso del consumatore al prodotto pubblicizzato e fornire informazioni preziose alla sede centrale per difendersi da falsificazioni e concorrenti sleali.

L'uso sapiente della pubblicità artistica e la conoscenza minuziosa dei propri consumatori permisero a Campari di creare un'equazione di successo: Aperitivo, inteso come rito sociale, = *Bitter* = *Campari*<sup>52</sup>. Tutta la comunicazione aziendale era orientata a questo scopo: manifesti pubblicitari fissi e mobili, annunci sulla stampa, e una vasta gamma di gadget con marchio, come sottobicchieri, posacenere, calendari e canzonieri. L'obiettivo finale era accrescere la notorietà del marchio Campari. Questo veniva perseguito anche nei luoghi di consumo, dove il brand era ben visibile durante eventi sociali come manifestazioni sportive, spettacoli teatrali, musicali e di danza<sup>53</sup>.

Accanto alla costruzione del marchio, divenne fondamentale creare un'organizzazione commerciale coerente con la strategia pubblicitaria. La densa rete distributiva svolgeva un monitoraggio attento: i magazzini regionali<sup>54</sup> osservavano l'efficacia della pubblicità a livello

50 P. Sàiz - R. Catro, *Trademarks in branding: Legal issues and commercial practices*, «Business History», vol. 60, n. 8 (2018), pp. 1105-1126.

51 Il nuovo stabilimento di produzione fu inaugurato nel 1904. Si trattava di una sorta di spirale, che partiva dal basso e risaliva attraversando tutte le fasi della produzione, per concludersi con il confezionamento del prodotto finito pronto per la consegna. La descrizione dettagliata rivela una divisione sistematica del lavoro, nonostante le dimensioni modeste con solo poche decine di operai (G. Campari. *Fratelli Campari successori. Milano. Stabilimento di Sesto San Giovanni*, Milano, 1904).

52 Sulla pubblicità della Campari: A. Conti, *Davide Campari. Messaggio nella bottiglia* ([www.docart.it/portfolio](http://www.docart.it/portfolio)).

53 *Adding Value: Brands and Marketing in Food and Drink*, G. Jones - N.J. Morgan (eds.), London, Routledge, 1994.

54 All'inizio degli anni Venti, dodici rappresentanti della Campari coprivano Roma,

locale tramite gli agenti<sup>55</sup>, che rifornivano bar, ristoranti e altri locali. Questi agenti garantivano il rispetto dei prezzi fissati dalla sede e individuavano i falsari e i concorrenti sleali che mettevano a rischio l'identità del marchio<sup>56</sup>. L'azienda difese strenuamente il proprio marchio nei tribunali, soprattutto a livello internazionale. Sebbene il brand non fosse ancora pienamente riconoscibile rispetto ai concorrenti, le leggi sui marchi registrati permisero a Campari di intraprendere azioni legali per proteggere i propri prodotti<sup>57</sup>.

La Svizzera fu il primo paese estero a essere coinvolto nell'espansione di Campari, non solo come mercato di esportazione, ma anche come palestra per la formazione aziendale. In Svizzera, Campari perfezionò le sue strategie di espansione estera, distinguendosi dai concorrenti: un'esperienza che merita attenzione particolare.

Le prime vendite in Svizzera furono registrate nel 1897, due anni dopo la nomina di Giovanni Brusa, proprietario di un caffè a Lugano, come agente esclusivo per l'intera Svizzera. La scelta di Campari cadde su un professionista affermato, già rappresentante di Fernet Branca<sup>58</sup>. Il successo fu immediato e nel 1903 fu aperto il primo magazzino a Lugano. Dopo una pausa durante la Prima guerra mondiale, le esportazioni ripresero con vigore, portando alla sperimentazione del primo "laboratorio-fabbrica in loco". Nel 1921, Giovanni Brusa e suo figlio Aldo divennero agenti commerciali Campari, con Viganello come sede di produzione per l'intero mercato dell'Europa centrale<sup>59</sup>.

La sede di Sesto San Giovanni forniva le erbe selezionate per la «ricetta segreta Campari»<sup>60</sup>.

Nei documenti aziendali non compaiono spiegazioni chiare sull'infiltrazione graduale nel mercato svizzero, ma i rapporti degli

---

Napoli, Venezia e Trieste (ASC, c. 33.031.01, Denuncia di esercizio delle società legali. Davide Campari & C., 5 giugno 1925).

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

56 *Ivi*, c. 247.559, Costituzione di società in nome collettivo Ditta Davide Campari & C. Milano.

57 S. Strasser, *Satisfaction Guaranteed. The Making of American Mass Marketing*, New York, Phanteon book, 1989, p. 80.

58 M. Romani, *Fratelli Branca - Distillerie s.r.l. azienda italiana di successo*, in *Novare serbando 1845*, Milano, Fratelli Branca distillerie, 2002.

59 A. Brusa fu G. era la società che gestiva la rete di vendita svizzera per Campari negli anni Venti.

60 G. Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, Milano, vol. 2 (1990), p. 37.

ispettori fidati forniscono alcune informazioni. Il rapporto di Migliavacca del 1935 sulla Svizzera tedesca riportava che l'agente Antonio Salmi, successore di Brusa, riferiva gusti specifici dei consumatori e annotava che il rallentamento delle vendite era dovuto al «boicottaggio socialista dei prodotti dal nome italiano»<sup>61</sup> e alla «concorrenza e contraffazione endemica», basata sui «vini bianchi della Svizzera francese, venduti a basso prezzo e imposti dal Governo»<sup>62</sup>. In un clima di nazionalismo esasperato, l'origine straniera diveniva uno svantaggio. I prodotti *Made in Italy* erano bersaglio di «propaganda nazionale e regionale contro i superalcolici», che promuoveva il consumo di succhi d'uva e vini locali<sup>63</sup>. A fronte di questo, si affermò un desiderio strategico di seguire i gusti locali e adattarsi alla domanda. Fu così che si lanciò una campagna pubblicitaria del marchio Campari senza riferimenti all'origine italiana, destinata a far apparire «la ditta di Lugano come un'azienda svizzera», il che è dimostrato anche dalla sua partecipazione a fiere ed esposizioni locali.

La presenza in Svizzera e l'assenza di riferimenti all'italianità portarono infine al successo nel 1934, quando la «ditta individuale Davide Campari» fu registrata alla Camera di Commercio del Ticino. L'esperienza svizzera rafforzò la capacità di Campari di andare oltre i confini nazionali e la preparò per una sfida ancora più ambiziosa: il mercato francese, molto più ampio e competitivo. A partire dal 1903, Ginevra fu la testa di ponte per entrare in Francia, dove fu aperto un magazzino a Nizza sotto la rappresentanza di J. Bertrand. Nel 1915 si decise di trasferire la sede a Bercy, Parigi, con Davide Campari direttamente coinvolto nell'operazione<sup>64</sup>. Un'altra agenzia rappresentava l'azienda a Marsiglia, punto strategico per l'esportazione verso le coste africane del Mediterraneo e le colonie più lontane.

Durante gli anni Venti, Campari moltiplicò gli sforzi per consolidare il proprio marchio, partecipando a eventi per un pubblico selezionato

61 ASC, Relazione visita svizzera tedesca. Sig. Migliavacca 20-25 ottobre 1935.

62 *Ivi*, Relazione visita zona svizzera francese sigg. Jaspart e Migliavacca, 7-12 ottobre 1935.

63 «Questo distruggerebbe tutta la paziente, lunga e costosa campagna per far apparire la società di Lugano come un'impresa svizzera, con libero accesso alle fiere e alle esposizioni commerciali svizzere. In questi tempi di nazionalismo accentuato, questo tipo di considerazione è estremamente importante» (*ivi*, dott. Antonio Balzani. Lugano, 6 novembre 1936).

64 Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, p. 18.

e sponsorizzando manifestazioni sportive. Fu presente alla Fiera Alimentare di Bruxelles nel 1926, al Comptoir de Lausanne, alle esposizioni di Lione (1926) e Marsiglia (1930)<sup>65</sup>. La presenza della Campari agli eventi pubblici fu resa ben visibile con un'ampia gamma di materiali pubblicitari e gadget, come carte da gioco che pubblicizzavano il marchio. La Fiera di Parigi del 1928 fu particolarmente importante, con grande visibilità per il marchio tramite manifesti pubblicitari e inserzioni stampa che promuovevano il consumo in ambienti raffinati, puntando su una presentazione glamour del prodotto e sulla «base parigina dell'azienda»<sup>66</sup>.

Nel 1923, questa strategia di penetrazione del mercato portò alla registrazione della ditta «Davide Campari» nel registro commerciale di Parigi<sup>67</sup>. I magazzini furono trasformati in un impianto di produzione, e venne aperto un ufficio nella capitale. È interessante notare che la gamma di prodotti della filiale francese non si limitava a replicare quella della casa madre italiana: alcuni articoli venivano adattati ai gusti locali, tanto che esistevano due versioni di Campari – un *Bitter* più alcolico (oltre 21°) e un *Campari 21* più leggero<sup>68</sup>.

La presenza in Francia forniva anche accesso ai mercati europei confinanti – dalla Spagna al Belgio – e alle colonie francesi e belghe in altri continenti. Per ragioni non del tutto chiare, la filiale francese esportava anche verso l'Argentina, il Brasile e gli Stati Uniti, entrando in apparente competizione con la casa madre<sup>69</sup>.

65 1926 Fiera Alimentare di Bruxelles; 1927, 14-29 maggio Fiera di Parigi; 1927 Fiera di Zurigo; 1931 Mustermesse a Basilea; 1931 e 1932 Comptoir a Losanna; 1932 Mostra dello sport a Zurigo; 1933 Mustermesse a Basilea; 1934 Fiera Agricola a Lugano. Il 24 maggio 1934, il Registro Commerciale del Cantone Ticino ha registrato: Davide Campari – ditta individuale di Lugano.

66 «La pubblicità», *La pubblicità di una grande casa italiana*, Milano, 1937, pp. 307-309.

67 «In 1923 [...] he registered the Davide Campari company with the Commercial Register of the Seine [...] taking part in the Paris Fair in 1927 and 1928 [...] three years later [...] land was purchased in Nanterre [...] and a real plant was constructed», (G. Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*, Milano, vol. 2, 1990, p. 40).

68 ASC, Parigi, 14 ottobre 1935.

69 «La produzione dello stabilimento francese rifornisce i mercati di Francia, Belgio, Lussemburgo, le colonie francesi e belghe, e arriva persino ad alcuni mercati in Spagna [...] accordi che Campari ha stipulato in loco con aziende estremamente importanti per la produzione in loco dei suoi prodotti per Argentina, Brasile e Stati Uniti» («La pubblicità», 1937, p. 24).

Le informazioni sull'organizzazione aziendale di Campari negli altri mercati internazionali sono frammentarie, ma dai registri commerciali emergono alcuni dettagli importanti: nel 1905 si segnalano «Agenti esclusivi per gli Stati Uniti: L. Gandolfi & C., New York» e «Agenti esclusivi per il Sud America: L. Raggio y Hermanos, Buenos Aires», con i marchi registrati l'anno successivo. Esaminando l'andamento delle vendite nei primi decenni del Novecento, emerge che la strategia aziendale prevedeva la creazione di società legalmente indipendenti nei mercati principali.

Nel 1907, Davide Campari firmò il primo contratto esclusivo per gli Stati Uniti, mentre erano già attivi importatori in «Canada, Brasile, Uruguay e Argentina... anche in Cile, Perù, Messico»<sup>70</sup>.

Purtroppo, l'assenza di bilanci consolidati nelle mani della casa madre rende impossibile una valutazione complessiva della dimensione del gruppo Campari. Solo Davide Campari, in quanto proprietario delle singole aziende, conosceva i risultati globali.

Tuttavia, i dati della sede milanese forniscono buone indicazioni, soprattutto distinguendo tra le diverse tipologie di vendita e fornendo indizi sulla struttura organizzativa.

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

Fonte: ASC, Financial Reports, anni indicati (*constant lire 1913*; Il valore della moneta in Italia dal 1861 al 2020 (istat.it).

	1912/13	1914/15	1916/17	1918/19	1920/21	1922/23	1924/25	1926/27	1932/33
Agencies	0	0	0	0	5.291.212	9.446.961	11.589.840	11.852.912	10.616.845
Milan warehouse	241.503	219.856	254.188	683.609	13.517	9.306	76.930	71.221	33.387.226
Travellers	635.484	568.605	1.029.746	3.182.107	2.386.869	0	4.413.534	5.105.691	4.813.678
Representatives	593.485	365.489	562.026	1.629.066	1.103.686	1.191.463	635.729	0	0
Total	1.470.472	1.153.950	1.845.961	5.494.782	8.795.285	10.647.729	16.716.033	17.029.825	15.463.909
Branches Lugano, Nice, Trieste	109.980	55.293	117.859	179.615	380.978	317.134	302.286	0	0
Exports	191.173	106.209	56.679	201.998	557.999	1.096.190	1.133.794	1.434.220	284.342
Campari Cafés	63.969	70.558	114.788	209.011	310.783	634.059	0	0	0
Total	1.835.594	1.386.010	2.135.287	6.085.405	10.045.045	12.695.112	18.152.112	18.464.045	15.748.251

<sup>70</sup> G. Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. Le origini, l'impresa, il successo*, Milano, vol. 1, 1990, p. 188.

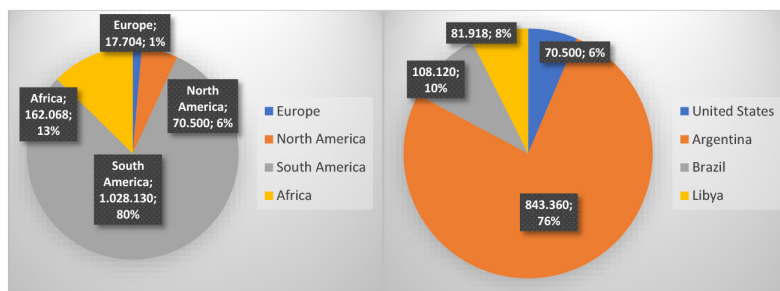


I dati sulle esportazioni sono particolarmente rilevanti. Inizialmente, le tre filiali estere (Lugano, Nizza, Trieste) venivano indicate separatamente nei conti aziendali. Ma dalla metà degli anni Venti non comparvero più nei bilanci della sede centrale: le prime due divennero aziende indipendenti in Svizzera e Francia, mentre Trieste fu assorbita nell'area italiana. In pratica, Davide Campari dirigeva un gruppo, affidando la gestione delle singole unità a direttori locali di fiducia<sup>71</sup>.

La componente europea marginale può essere spiegata con l'attività delle società estere di Campari, che servivano i mercati vicini e anche paesi extraeuropei. Nonostante manchino dati contabili completi su Francia e Svizzera, l'andamento delle esportazioni mostra variazioni significative, in particolare un calo con la crescita delle unità produttive e distributive locali. Le destinazioni delle esportazioni mostrano che paesi con forti comunità italiane, come l'Argentina<sup>72</sup>, avevano livelli di consumo molto alti<sup>73</sup>, seguiti dalle colonie africane italiane come Libia ed Eritrea. La modesta quota europea si spiega quindi con l'attività delle filiali estere, le cui vendite non venivano registrate nei conti della sede milanese<sup>74</sup>.

Graf. 1 – Destinazioni dell'export Campari (1925)

Fonte: ASC, Report vendite per l'esportazione; in lire correnti. Vendite totali in lire: 1.278.402.



71 L'importanza dei Viaggiatori e dei Rappresentanti è molto interessante, ma la sfortunata mancanza di fonti d'archivio rende difficile comprendere il loro ruolo nell'azienda, sebbene ci siano alcune testimonianze riguardanti il settore delle bevande alcoliche (Lampiano, 1937) e la consapevolezza della loro grande importanza nel caso di M&R.

72 *Las grandes empresas en Argentina*.

73 «Il commercio», *Il commercio dei liquori in Argentina. L'industria delle bevande*, 1929.

74 «Trattiamo direttamente con tutti i clienti del Congo Belga» (ASC, Stabilimenti David Campari - Parigi, 22 novembre 1939; lettere con contenuti simili si riferiscono all'Egitto e alla Spagna).

In sintesi, Davide Campari costruì e consolidò gradualmente una vasta rete di distribuzione, sostenuta da stabilimenti produttivi in Svizzera e Francia. Riuscì in questo tramite un'organizzazione aziendale informale, il cui vertice era rappresentato dalla sua personale proprietà delle varie società Campari, tutte legalmente distinte<sup>75</sup>. Nonostante le dimensioni modeste e la struttura informale, l'azienda ottenne riconoscimento a livello internazionale<sup>76</sup>.

### 3. Martini & Rossi: la famiglia a capo della comunità

L'azienda nacque a Torino nel luglio del 1847 come «distilleria nazionale di spiriti vinicoli alla francese»<sup>77</sup>, con diramazioni che comprendevano un magazzino a Genova, una birreria ad Alessandria e rappresentanze commerciali a Béziers e Narbonne, in Francia. Le alterne vicende portarono alla rifondazione nel 1863 con il nome Martini, Sola e C.ia, grazie all'apporto del distillatore esperto Luigi Rossi. Nel 1864, l'impianto produttivo fu trasferito a Chieri, sulla linea ferroviaria Torino-Asti-Genova, tra le colline del Monferrato. Nel 1879 l'azienda assunse il nome di Martini & Rossi, e nel 1887 fu deciso di consolidare il successo con l'apertura della nuova sede torinese.

Come per Campari, anche per Martini & Rossi il passaggio generazionale avvenne a cavallo del secolo: Luigi Rossi morì nel 1892 e Alessandro Martini nel 1905. L'azienda passò ai figli di Rossi – Teofilo, Cesare, Enrico ed Ernesto. Il primogenito, Teofilo, intraprese una brillante carriera politica, diventando sindaco di Torino e promotore dell'Esposizione Internazionale torinese del 1911, lasciando l'amministrazione dell'azienda ai fratelli minori.

<sup>75</sup> Alla morte di Davide Campari (1936), la gestione aziendale presso la sede italiana era composta da due direttori generali, un direttore tecnico, un capo contabile, due responsabili di stabilimento e un responsabile della pubblicità, oltre a un gran numero di agenti di vendita che coprivano le aree in cui era suddiviso il territorio nazionale (Vergani, *Trent'anni e un secolo di Casa Campari. L'espansione, l'innovazione, il futuro*).

<sup>76</sup> Vedi la lettera di presentazione all'Editor Finanziario del *London Morning Post*, inviata dalla direzione della più importante banca italiana dell'epoca, la Banca Commerciale Italiana (Archivio Banca Intesa, Fondo CdDC, 2, 21 marzo 1929 – 14 ottobre 1931).

<sup>77</sup> M. Ortalda, *La storia di un marchio nelle carte d'archivio*, in *Mondo Martini. Viaggio nell'unicità di uno stile*, Cuneo, 2005, p. 19.

All'inizio, l'attrazione per l'estero si rifletteva nella pubblicità di prodotti di successo di origine straniera, definiti "alla francese", e il catalogo includeva le bevande più note d'oltralpe: «rum, assenzio, kirsch, cognac, curaçao»<sup>78</sup>. L'ingresso diretto nella compagine avvenne nel 1863 con Luigi Rossi, che portò competenze produttive e ottimi risultati commerciali. La corrispondenza aziendale documenta la partecipazione a fiere internazionali, tra cui Dublino (1865), Parigi (1867) e Vienna (1873), e cita il ruolo di fornitori delle case reali italiana e portoghese<sup>79</sup>.

Il trasferimento della produzione a Pessione (1864), destinata a diventare il fulcro delle operazioni aziendali, fu seguito da un decennio di consolidamento della rete commerciale, con l'apertura di un punto vendita a Roma, gestito da un membro della famiglia Martini. Il catalogo era ancora generico e comprendeva sia ricette originali sia miscele coloniali, segno di una produzione non ancora specializzata, sebbene già orientata all'espansione del mercato oltre i confini locali.

Questa impostazione eclettica non avrebbe potuto portare alla nascita di un marchio distintivo e riconoscibile. Il cambiamento avvenne con la collaborazione tra Alessandro Martini, responsabile commerciale, e Luigi Rossi, responsabile della produzione, ora incentrata sul vermouth. Ciò fu dichiarato con chiarezza nelle comunicazioni aziendali: la «*Grande fabbrica vermouth Martini e Rossi*»<sup>80</sup>. Il vermouth è un vino aromatizzato di origine piemontese, e il successo di aziende come Carpano, Cinzano e Cora, alla fine dell'Ottocento, lo impose nei mercati internazionali frequentati da immigrati italiani<sup>81</sup>.

Si trattava di un prodotto facilmente riconoscibile dai consumatori<sup>82</sup>.

78 AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, fattura datata 19 maggio 1849.

79 *Ivi*, fattura datata 3 febbraio 1875.

80 *Ivi*, fattura datata 19 agosto 1879. A titolo puramente esemplificativo, data la mancanza di dati affidabili e continui, la sede centrale della M&R contava circa 70 dipendenti nel 1892 (Ministero di Agricoltura, Industria e Commercio, 1892).

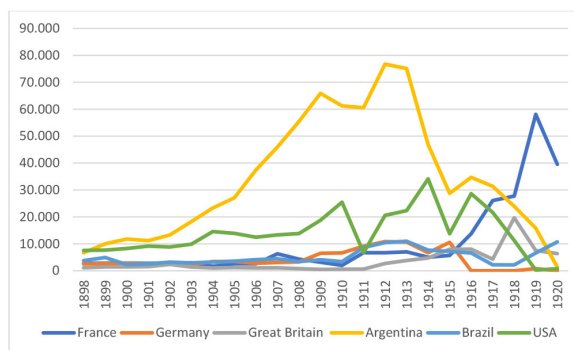
81 Il vermouth sviluppato da Carpano divenne il prodotto principale per aziende come Cinzano, Cora, Gancia, Martini & Rossi, che non sono ancora state studiate adeguatamente nonostante il loro grande successo internazionale. Ricerche approfondite sono ostacolate dalla mancanza o dalla non disponibilità degli archivi aziendali (F. Piccinino, *Il vermouth di Torino. Storia e produzione del più famoso vino aromatizzato*, Torino, Graphot Editrice, 2015).

82 Per la differenza tra il vermouth italiano e le bevande alcoliche prodotte in altri paesi, in particolare la Francia, vedi G. Mainardi - P. Berta, *Il vermouth di Torino: dal Piemonte al Mondo*, in *Il grande libro del vermouth di Torino*, in Id. (eds.), Canelli, Edizioni OICCE, 2018, p. 83.

Uno sguardo ai mercati principali di esportazione fornisce un quadro immediato dei percorsi commerciali del prodotto italiano e dei luoghi più promettenti per l'insediamento degli operatori italiani.

Graf. 2 – Esportazioni italiane di vermouth in ettolitri (1898-1920)

Fonte: Stucchi, Carpentieri (1924), pp. 234-247.



Senza entrare nel dettaglio delle guerre e delle politiche protezionistiche, si osserva che, oltre ai mercati europei facilmente raggiungibili, anche quelli transatlantici erano particolarmente interessanti. In ordine di rilevanza: Argentina, Stati Uniti e Brasile attirarono l'interesse delle aziende italiane, e M&R mise in atto la propria strategia espansiva, sostenuta dalla «massa dei nostri connazionali all'estero»<sup>83</sup>. Il percorso dell'azienda all'estero anticipa quello di altri marchi italiani che attendono ancora adeguati approfondimenti da parte degli studiosi. La strategia internazionale dell'azienda mirava alla creazione di un'ampia rete di filiali Martini & Rossi. Dalla seconda metà dell'Ottocento, la rete commerciale copriva quasi tutto il globo, senza tralasciare alcun centro urbano rilevante.

La rete includeva numerosi agenti, funzionari consolari, viaggiatori di commercio e agenti esclusivi. In molti aspetti, i legami della rete M&R ricordano quelli di Campari. La rete M&R fu rafforzata dalla fondazione formale di avamposti con strutture varie. I documenti aziendali menzionano filiali, magazzini e agenti, ma le differenze non sono sempre chiare, e con il tempo si aggiunsero anche unità produttive.

<sup>83</sup> A. Capanna - O. Messori, *Gli scambi commerciali dell'Italia con l'estero dalla costituzione del Regno ad oggi*, Roma, Unione Editoriale d'Italia, 1940, p. 76.

## Imprese italiane all'estero e "multinazionali tascabili"

Tab. 2 – Martini & Rossi nel mondo

Fonte: Ortalda, M. & Bini, L. (1998), Reinert & Barale (2023), ASM&R. Sono indicati solo i primi insediamenti per ciascun paese estero; l'anno è tratto dalla corrispondenza commerciale.

<b>EUROPE</b>			Johannesburg	1915	Agency with warehouse
Barcellona	1892	Agency with warehouse	Mombasa	1924	Agency with warehouse
<i>Barcellona</i>	<i>1893</i>	<i>Sister company</i>	Casablanca	1927	Agency with warehouse
<i>Geneva</i>	<i>1896</i>	<i>Sister company</i>	<b>ASIA</b>		
Nizza	1906	Agency with warehouse	Kolkata	1915	Agency with warehouse
Mainz	1906	Agency with warehouse	Shanghai	1915	Agency with warehouse
Brussels	1906	Agency with warehouse	Hong Kong	1915	Agency with warehouse
London	1906	Agency with warehouse	Seoul	1915	Agency with warehouse
The Hauge	1906	Agency with warehouse	Yokohama	1915	Agency with warehouse
Moscow	1915	Agency with warehouse	Jakarta	1915	Agency with warehouse
Costantinople	1920	Agency with warehouse	Manila	1924	Agency with warehouse
<i>Paris</i>	<i>1920</i>	<i>Sister company</i>	Singapore	1924	Agency with warehouse
<i>Brussels</i>	<i>1920</i>	<i>Sister company</i>	Manila	1924	Agency with warehouse
<i>Bucharest</i>	<i>1924</i>	<i>Sister company</i>	<b>OCEANIA</b>		
Tallin	1924	Agency with warehouse	Melbourne	1924	Agency with warehouse
Belgrado	1925	Agency with warehouse	<b>AMERICA</b>		
<i>Varna</i>	<i>1925</i>	<i>Sister company</i>	Buenos Aires	1883	Agency with warehouse
Vienna	1927	Agency with warehouse	<i>Buenos Aires</i>	<i>1884</i>	<i>Sister company</i>
Copenhagen	1927	Agency with warehouse	New York	1915	Agency with warehouse
Monaco	1930	Agency with warehouse	Montreal	1915	Agency with warehouse
<i>Lisbon</i>	<i>1931</i>	<i>Sister company</i>	Havana	1915	Agency with warehouse
<b>Rest of the World</b>			Mexico City	1915	Agency with warehouse
<b>AFRICA</b>			Panama City	1915	Agency with warehouse
Algiers	1915	Agency with warehouse	Lima	1915	Agency with warehouse
Tunisi	1915	Agency with warehouse	Assuncion	1915	Agency with warehouse
Tripoli	1915	Agency with warehouse	Montevideo	1915	Agency with warehouse
Cairo	1915	Agency with warehouse	Valparaiso	1915	Agency with warehouse
Khartoum	1915	Agency with warehouse	Rio de Janeiro	1924	Agency with warehouse
Massawa	1915	Agency with warehouse	<i>San Paolo</i>	<i>1927</i>	<i>Sister company</i>
Ekizabethville	1915	Agency with warehouse	<i>Valparaiso</i>	<i>1930</i>	<i>Sister company</i>
Delagoa Bay	1915	Agency with warehouse			

Parallelamente all'espansione internazionale, M&R procedeva alla registrazione legale del marchio: in Italia nel 1872, negli USA nel 1888, a Cuba nel 1892 e nel 1906 ottenne il riconoscimento internazionale<sup>84</sup>.

L'espansione all'estero proseguì parallelamente al perfezionamento della strategia commerciale dell'azienda. Una nuova area di vendita al di fuori dell'Europa fu aggiunta in America Latina, dove la distribuzione dei prodotti aziendali fu consolidata nel 1884 con l'apertura della filiale di Buenos Aires (*Casa Filiale a Buenos Ayres*)<sup>85</sup>. A questa seguì, nel 1886, un'altra filiale nell'area di Ginevra, gestita da Giovanni Tamagnone, un fidato dipendente proveniente dalla comunità cresciuta a Pessione. Il primo trio di filiali estere si completò con l'apertura della sede di Barcellona nel 1893<sup>86</sup>.

Il sito di Pessione divenne il centro di formazione professionale, instillando fedeltà aziendale. Il «clan»<sup>87</sup> fornì il personale per i nodi strategici della rete globale, sostenuta dall'ampliamento della capacità produttiva con la nuova distilleria a Montechiaro d'Asti nel 1901. L'esperienza maturata dall'azienda nella capacità di interpretare e soddisfare la domanda dei consumatori fu determinante per l'intensificarsi della sua espansione internazionale nei primi anni del Novecento. In questo periodo, infatti, si assistette all'apertura di numerose filiali all'estero (Grafico 3), molte delle quali situate in città portuali, veri e propri snodi del commercio globale e spesso punti strategici per i collegamenti con le colonie dei rispettivi paesi.

Un caso emblematico è quello di Londra, all'epoca uno dei maggiori empori mercantili del mondo. Qui, fin dai primi anni del secolo, operarono Edward Robinson & C., titolari dei diritti esclusivi come «Sole Agents for the United Kingdom and Export». Nel 1910, la rappre-

84 A titolo di esempio, ma non in modo esaustivo, M&R registrò anche il proprio marchio nel Regno Unito (1893), in Spagna (1897), in Danimarca (1907) e in Germania (1909). Sono stati consultati i principali siti internazionali e italiani riguardanti la registrazione del marchio M&R, insieme ad alcune lettere in copia presenti nell'archivio aziendale. Si ringrazia Lorenzo Manetta per il prezioso aiuto.

85 AsM&R, Miscellanea Domenico Rossi, cartolina datata giugno 1885.

86 Ivi, fattura datata 27 ottobre 1890, affidata a Flaminio Mezzalama, succeduto da Antonio Fabregat non oltre il 1915.

87 Jones, *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century*, p. 168.

sentanza fu affidata ad A.O. Morandi, segnando una nuova fase nella presenza dell'azienda sul mercato britannico e nelle rotte commerciali internazionali<sup>88</sup>.

Il crescente successo e la visibilità del marchio portarono alla nascita di diverse «Martini & Rossi Export Companies», con dirigenti locali coinvolti come soci. Tra gli esempi principali: Bartolomeo Vastapane a Bruxelles (1920), Carlo Bernardi a Nizza, Antonio Fabregat a Barcellona, Andrea Barberis a Buenos Aires, mentre a Parigi «Rossi Frères» era gestita da A. Pietracqua<sup>89</sup>.

Tali realtà costituivano un embrione di gruppo aziendale con connotazioni internazionali, basato su legami personali e familiari, rafforzati dalla distribuzione di quote societarie sia ai familiari della casa madre come azionisti di controllo, sia agli amministratori locali, che divennero azionisti di minoranza.

Un esempio emblematico è la creazione della «S.A. Rossi Frères – Bruxelles», con la divisione tra tre distinte aree di competenza: «sig. Giov. B. Stuardi» per i locali, «sig. B. Vastapane» per arredi e attrezzature, e infine furono introdotti i moduli di sottoscrizione delle azioni. Tutte queste vennero debitamente firmate dai fratelli Rossi («sigg. Fratelli Rossi») e distribuite tra i partecipanti, con la significativa aggiunta che eventuali sottoscrizioni da parte di altri «rami» europei dovessero essere controfirmate dai Rossi.

Un breve sguardo alla situazione al di fuori dell'Europa conferma ulteriormente l'estensione delle operazioni di M&R su scala mondiale. In Sud America, Martini seguì il corso del Río de la Plata, rifornendo la clientela di Buenos Aires e Montevideo. Nel 1884 fu inaugurata la filiale di Buenos Aires, istituita per evitare i dazi doganali e per competere con altri marchi italiani, come Cinzano e Cora, principali con-

---

<sup>88</sup> La filiale di Londra cambiò nome nel 1910 con l'incorporazione del proprietario A.O. Morandi, a testimonianza di come la rete di collaboratori fidati gestisse le filiali M&R in tutto il mondo. Oltre alla famiglia reale, anche la Camera dei Comuni e la Camera dei Lord erano clienti riconosciuti da Martini (AsM&R, lettera del 24 gennaio 1910). Le esportazioni verso la Gran Bretagna erano, almeno in parte, destinate a una successiva riesportazione verso altri mercati, e negli archivi aziendali non vi è alcuna documentazione relativa alla presenza di filiali aziendali significative in Gran Bretagna.

<sup>89</sup> *Ivi*, Miscellanea Domenico Rossi, cartolina 14 marzo 1921.



correnti nei mercati esteri<sup>90</sup>. Nel frattempo, il mercato latinoamericano continuava ad ampliarsi grazie alla nomina di rappresentanti locali, tra cui Oreste Piletti, incaricato dal 1908 di seguire i mercati del Perù e dell'America Centrale. Cuba divenne un pilastro fondamentale della strategia internazionale dell'azienda: ai primi contatti commerciali del 1875 seguì la nomina di agenti locali esclusivi, Brocchi e Avignone, i quali offrirono suggerimenti preziosi sulla produzione di bevande "dry", più adatte ai gusti locali, per competere con i vermouth francesi già affermati sul mercato<sup>91</sup>.

In Estremo Oriente, l'attenzione dell'azienda si rivolse verso mercati come Shanghai, in Cina, e Yokohama, in Giappone, destinazioni del vermouth e di altri vini come l'*Asti spumante*, esportati in collaborazione con il barone Riccasoli. Tutto ciò rappresentò il preludio alla costruzione di una rete di società giuridicamente distinte, operanti in modo autonomo nelle rispettive aree geografiche, ma collegate in duplice modo alla casa madre. Da un lato, tramite la presenza diretta del marchio Martini come concessionario, mediata dalla partecipazione dei proprietari pur senza vincoli legali diretti tra le società; dall'altro, grazie all'impiego di collaboratori fidati provenienti dalla comunità di Pessione, che ricoprivano ruoli sia gestionali sia societari.

Il successo ottenuto dall'azienda in questi mercati negli ultimi decenni del secolo sollevò interrogativi significativi sul suo assetto organizzativo. La nomina di agenti esclusivi nelle singole aree si scontrava infatti con ostacoli pratici, soprattutto nei principali hub d'esportazione come Le Havre o Bordeaux, dove i commercianti godevano di ampia libertà di acquistare e vendere. Il superamento di tale criticità avvenne attraverso la progressiva istituzione di filiali nei centri considerati strategici dell'Estremo Oriente.

Questa rapida panoramica delinea una prima mappa dell'espansione internazionale dell'azienda, realizzata attraverso modelli organizzativi estremamente flessibili e una notevole varietà di forme: dalle concessioni nei porti di partenza, agli agenti esclusivi nelle destinazioni più redditizie, fino alla fondazione di filiali locali,

90 Mainardi - Berta, *Il vermouth di Torino: dal Piemonte al Mondo*.

91 Mondo Martini, *Mondo Martini. Viaggio nell'unicità di uno stile*, Savigliano, Sorì Edizioni, 2015, p. 109; E. Richard, *Noilly Pratt à Marseille*, Marseille, 2005.

tutte soluzioni che contribuirono a trasferire un know-how adattabile e a consolidare Martini & Rossi come marchio riconosciuto nel mercato delle bevande alcoliche. Come si è visto, la rete commerciale dell'azienda, distribuita sui vari continenti, si articolava in una grande varietà di sistemi operativi, frutto di una strategia flessibile di penetrazione dei mercati, dettata dalle condizioni mutevoli in cui operava Martini & Rossi. La costituzione di società locali, che andavano a comporre la forma multinazionale di M&R, fu una scelta strategica. L'estrema adattabilità della struttura impone ora un esame più approfondito dei due mercati più rilevanti, per i quali esiste una documentazione d'archivio adeguata: l'Argentina, principale destinazione dell'emigrazione italiana, e la Spagna, dove la strategia organizzativa dell'azienda risulta particolarmente evidente.

#### **4. L'organizzazione informale delle relazioni familiari e dei network comunitari: M&R in Argentina e in Spagna**

I due insediamenti di Martini & Rossi a Buenos Aires e a Barcellona esemplificano la costruzione di strutture organizzative informali da parte dell'azienda come alternative a quelle gerarchiche.

L'iniziativa in Argentina ebbe vita breve, ma consentì all'azienda di sperimentare un modo originale di insediarsi in un mercato estero. L'esperienza di Barcellona, al contrario, si rivelò estremamente duratura<sup>92</sup>.

Buenos Aires e Pessione – o forse sarebbe meglio dire Torino – rappresentano due mondi impegnati in un processo di reciproco e profondo cambiamento. L'incaricato per l'Argentina fu Andrea Barberis, che incarnava entrambi i requisiti dell'azienda: era nipote della moglie di Luigi Rossi e quindi membro della cerchia familiare, ma era stato anche rappresentante di aziende in Italia fin dal 1876. Dopo un'esperienza di viaggio e maturazione commerciale in Italia, Barberis fu inviato nel 1883 in Argentina per valutare

<sup>92</sup> Il materiale d'archivio disponibile consente di ricostruire la strategia di sviluppo dell'azienda nelle due aree (Argentina e Spagna). In queste aree, poteva acquisire direttamente la materia prima (vino bianco), il che ha permesso alla M&R di affermarsi a livello locale.

l'opportunità di insediare l'azienda direttamente nel nuovo mercato.

Nella sua prima lettera del dicembre 1883, Barberis illustrava le opportunità commerciali, sottolineando l'importanza di una presenza diretta. Buenos Aires, egli scrive, è estremamente attraente grazie all'«immenso fatturato ... fa ben sperare per l'apertura della filiale» e «le vie diritte di Buenos Aires sono simili a quelle di Torino». Barberis analizzava dettagliatamente il «mercato vinicolo italiano, bottiglie vuote, diritti di importazione per il vermouth, zucchero, spirito, materie prime, casse, litografie per etichette e insegne, personale necessario (2 operai e 1 commesso), locali»<sup>93</sup>.

Nella lettera successiva, Barberis presentava vere e proprie «proposte per la costruzione dello stabilimento Martini & Rossi a Buenos Aires», con controlli tecnici sul sito di produzione, che includeva «abitazione, magazzini, laboratorio, reparto confezionamento, cisterna per l'acqua piovana ecc.»<sup>94</sup>, per produrre vermouth a partire dagli estratti inviati dalla casa madre.

La società fu rapidamente costituita perché la casa-madre indicò la sua approvazione alla proposta di Barberis con la breve istruzione di «procedere»<sup>95</sup>, e così furono piantati i semi del nuovo nucleo comunitario. La trasformazione della filiale argentina fu significativa: da struttura commerciale aperta alla domanda locale, si passò a un impianto di produzione di vermouth secondo i metodi collaudati dalla casa madre.

La stampa locale conferma il successo aziendale, citando i riconoscimenti ricevuti nelle esposizioni argentine, con medaglie assegnate agli espositori<sup>96</sup>. I rapporti tra le due società sono assai significativi. Quando la casa madre chiede informazioni dettagliate sulla «struttura organizzativa del personale d'ufficio, degli operai, delle mansioni di ciascun dipendente e dei loro stipendi», evidenzia i due aspetti del rapporto di lavoro con il Barberis<sup>97</sup>, fondato sia sulla fiducia sia sul rispetto da parte di quest'ultimo delle direttive della sede centrale in Italia.

<sup>93</sup> AsM&R, Copia di lettera, 18 dicembre 1883.

<sup>94</sup> *Ivi*, 24 dicembre 1883.

<sup>95</sup> *Ivi*, 23 gennaio 1884.

<sup>96</sup> *Ivi*, 23 gennaio 1884.

<sup>97</sup> *Ivi*, 1° febbraio 1888.

Vista la risposta positiva del mercato locale, la strategia aziendale ora mira a stabilire un proprio marchio distintivo.

L'azienda non sarebbe più stata un'attività che vendeva una varietà di prodotti alimentari compresa una grande porzione di bevande alcoliche, ma avrebbe mirato a specializzarsi. Questa decisione ha implicato la costruzione del marchio parallelamente a un'attenta espansione dell'azienda in Argentina. Tuttavia, la preferenza data ai marchi piuttosto che ai prodotti generici non significa che l'azienda intendesse limitare la gamma di prodotti offerti. Utilizzò proficuamente le proprie strutture attraverso la stipula di accordi esclusivi con altre aziende interessate a stabilire i propri prodotti; questi erano debitamente marchiati e completavano i prodotti specifici di M&R.

La filiale argentina sviluppò rapidamente un'organizzazione ben definita, basata su una chiara distinzione dei ruoli aziendali degli uomini di fiducia dell'azienda dalla sede centrale italiana. Andrea Barberis era "direttore", supportato dai fratelli Umberto ed Ernesto Tagliazucchi, rispettivamente responsabili delle vendite e della produzione.

Ogni funzione era svolta da personale qualificato con compiti distinti, quali la vendita al dettaglio oppure all'ingrosso, con due dipendenti ciascuno e "responsabili" individuali per gestire la forza lavoro dell'impianto. Il totale era di quarantasei dipendenti, compresa una comunità di "lavoratori" sia uomini che donne<sup>98</sup>, uniti da una cultura aziendale comune ispirata al ricordo dei «famosi banchetti di Pessione» che rafforzava i legami comunitari<sup>99</sup>.

La decisione di stabilire una nuova sede a Catalinas offriva il vantaggio redditizio di una posizione vicina alla ferrovia che collegava la capitale alle altre principali città del paese<sup>100</sup>. Secondo i dirigenti argentini dell'azienda, Barberis e Tagliazucchi, «la stima

98 Andrea Barberis, direttore (con alloggio fornito); Umberto Tagliazucchi, vice-direttore (con alloggio nella fattoria); Erasmo Tagliazucchi, gerente (con alloggio nella fabbrica); 1 venditore al dettaglio (pagato a commissione); 1 venditore all'ingrosso (pagato a commissione); 1 capo operai maschili; 1 capo operai femminili; macchinista-fuochista; fabbro; 1 giardiniere; 1 operatore macchina per la vendemmia; 1 operaio della distilleria; 14 operai maschi; 18 operaie femmine; 1 domestica; 1 custode (*ivi*, Copia di lettera, 3 febbraio 1888).

99 *Ivi*, 3 aprile 1888.

100 *Ivi*, 14 marzo 1888.

e la fiducia accordateci non ci faranno compiere azioni che non siano ragionevoli e prudenti. Abbiamo bisogno di questa stima e fiducia... perché pensiamo che sarebbe un errore non approfittare... della ragione naturale che la popolazione sta aumentando continuamente in ragione della grande immigrazione»<sup>101</sup>.

Nel riassumere i vantaggi del nuovo sito, i promotori non solo hanno visto confermata la loro indipendenza gestionale, ma hanno anche suggerito di ripetere la scelta della casa madre. La località di Catalinas, situata lungo la linea ferroviaria che collegava Buenos Aires a Rosario, rappresentava un punto strategico per l'espansione commerciale dell'azienda.

L'urbanizzazione crescente e lo sviluppo delle infrastrutture ferroviarie nella zona offrivano condizioni favorevoli per il rifornimento delle province nord-occidentali del Paese, identificate all'epoca come «le aree a maggiore consumo dei prodotti dell'azienda»<sup>102</sup>.

Qualche anno più tardi, nel 1895 vi fu un ulteriore trasferimento da Catalinas al centro di Buenos Aires. Le cause non sono chiare, ma potrebbero legarsi alla crisi finanziaria argentina del 1890. Si nota in particolare che le tasse sulle bevande alcoliche aumentarono drasticamente a seguito della crisi delle finanze pubbliche, che inflisse a M&R un colpo così duro da compromettere l'intera liquidità disponibile, provocando «una crisi indescrivibile nella nostra attività»<sup>103</sup>. La politica fiscale restrittiva e il crollo del mercato del vino furono conseguenze della profonda crisi economica che colpì l'Argentina nel 1899 e che ebbe importanti ripercussioni sull'immigrazione. Il flusso di immigrati dall'Italia rallentò fino quasi a esaurirsi e l'Argentina fu sostituita dagli Stati Uniti, in rapida crescita, che da quella data divennero la principale destinazione dell'emigrazione italiana<sup>104</sup>.

Dopo aver tracciato la struttura dell'azienda, l'attenzione sarà rivolta al personale immigrato, a partire da quello impiegato presso

101 *Ivi*, 10 agosto 1888.

102 *Ivi*, 10 agosto 1888.

103 *Ivi*, Lettere e Fatture, 3 settembre 1888.

104 P. Galassi, *Science, Techniques, Ideas: Italian Migration in the Construction of Modern Argentina*, in *Past and Present Migration Challenges. What European and American History Can Teach Us*, F. Fauri - D. Mantovani (eds.), Cham, Palgrave macmillan, 2023, p. 142.

la filiale argentina di M&R. Come già detto, a capo dell'azienda in Argentina fu posto Andrea Barberis; suo padre era Francesco Barberis, fratello di Marianna, moglie di Luigi Rossi, quindi parte della famiglia, e figura nei registri aziendali dal 1876 come agente commerciale per l'Italia<sup>105</sup>. Una volta completate le pratiche ufficiali, il suo primo collaboratore arrivò direttamente dalla casa madre in Italia: Umberto Tagliazucchi si unì a Barberis in Argentina il 6 gennaio 1885, dando origine al primo nucleo della "comunità Martini", con la moglie di Barberis, figlia di un noto imprenditore locale. Dopo qualche anno, come detto sopra, l'organizzazione aziendale vide Umberto Tagliazucchi vicedirettore e suo fratello Erasmo responsabile della produzione, a ulteriore dimostrazione dell'importanza dei legami familiari. A questa coesione si aggiunse il fatto che il personale dell'azienda che aveva maturato la propria professionalità in Italia giungesse in Argentina con l'intenzione di stabilirvisi definitivamente, come dimostra la presenza dei familiari più stretti<sup>106</sup>.

Due elementi emergevano chiaramente, ovvero i legami familiari e le competenze professionali, che divennero i tratti distintivi della M&R in Argentina. Il primo di questi era la fede nel «progresso morale», mentre il secondo ma non meno importante consisteva nel riconoscimento di una piccola quota di utili come premio<sup>107</sup>. È significativo nelle relazioni tra le diverse realtà che quella Argentina fosse libera di selezionare i propri "impiegati", pur mantenendo una preferenza per il bacino piemontese<sup>108</sup>. Questo legame si rafforzò con il lavoro di collaboratori fidati da Pessione, che si alternarono tra i diversi siti e mantennero stretti legami con la famiglia d'origine.

Sul piano produttivo, M&R continuò nel processo di insediamento in Argentina attraverso il miglioramento della produzione locale di vermouth, grazie all'esperienza acquisita nei vigneti piemontesi. Il vero comune denominatore dell'interno gruppo, e questo per precisa

<sup>105</sup> Dettagli sulla vita e la carriera di Barberis sono contenuti in AsM&R, Registro AI del 1877, ff. 38 e 98.

<sup>106</sup> *Ivi*, Copia di lettera, 19 maggio 1888.

<sup>107</sup> «Vi auguriamo la massima armonia nella gestione dei vostri affari [...] condividendo le vostre idee con calma, e che possiate ottenere serenità mentale e così guadagnare molto denaro» (*ivi*, Cartas Y Facturas, 3 maggio 1888).

<sup>108</sup> *Ivi*, 13 agosto 1889.

responsabilità strategica scelta dalla casa madre, restava la pubblicità, gestita dalla casa madre, che forniva le etichette a tutte le sedi.

In generale, la rete commerciale favorita dall'intensificarsi dei trasporti marittimi e telegrafici offrì grandi opportunità per l'ampliamento dell'intera gamma dei prodotti "Made in Italy"<sup>109</sup>. La filiale argentina divenne una vera piattaforma commerciale, intermediazione fra clienti locali e produttori italiani, specie nel settore vinicolo<sup>110</sup>. Il servizio comprendeva importazione e vendita, anche di articoli francesi come il Tafia Martinique acquistato a Bordeaux e venduto in Argentina. La vasta gamma di prodotti provenienti dalla madrepatria si estendeva anche agli "oggetti d'arte varia", che non erano parte dell'attività diretta dell'azienda, ma venivano importati da personale della filiale per conto di parenti e amici. Ciò dimostra come la connessione tra le unità del gruppo M&R fossero diventate una sorta di piattaforma, che contribuiva a intensificare i molteplici canali commerciali<sup>111</sup>. Va notato che il commercio si estendeva ai prodotti che la casa madre acquistava in Italia e vendeva in Argentina, utilizzando la filiale solo per le procedure di vendita: il duplice intento era quello di radicare saldamente la società in Argentina e di effettuare un commercio redditizio di singoli prodotti agricoli, soprattutto alimentari<sup>112</sup>, provenienti da tutte le regioni europee interessate. In questa rete commerciale, la triangolazione delle transazioni tra le filiali M&R offre l'opportunità di valorizzare i singoli prodotti e ottimizzare le normative doganali relative al commercio internazionale. Questo è esemplificato dalle triangolazioni tra la casa madre e le due filiali in Spagna e Argentina. Il vino bianco arrivava dalla Spagna all'Argentina, mentre gli estratti del vermouth partivano dall'Italia<sup>113</sup>, accompagnati da importanti carichi di Marsala.

L'articolata struttura organizzativa di M&R permise di sfruttare le opportunità di vendita con flussi commerciali piuttosto complessi.

<sup>109</sup> Due esempi sono il liquore all'anice Meletti (*ivi*, 4 luglio 1888) e la Ditta Tassoni di Salò (*ivi*, 22 settembre 1888).

<sup>110</sup> *Ivi*, 5 giugno 1889.

<sup>111</sup> *Ivi*, 11 marzo 1889.

<sup>112</sup> Bottiglie di vino spedite da Bari a Buenos Aires (*ivi*, 10 aprile 1895).

<sup>113</sup> *Ivi*, 20 agosto 1896.



Ferrovie e porti consentivano i collegamenti con i mercati lontani: merci dalla Francia o dall'Egitto attraverso il canale di Suez<sup>114</sup> erano spedite da Brindisi a Buenos Aires con assicurazioni stipulate a Ginevra. Questa rete di contatti mostra il potenziale della vasta organizzazione aziendale già in funzione tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento<sup>115</sup>. La rete aziendale aiutava anche a recuperare crediti da debitori che si erano trasferiti in Argentina<sup>116</sup>, mentre un servizio ancora più importante era quello di fornire informazioni alle aziende italiane che erano «amiche» «sulla solidità (e) moralità» delle aziende che operavano a Buenos Aires. Era anche un canale di informazioni su possibili truffatori e sul comportamento di imprenditori italiani emigrati, contribuendo alla nascita di veri e propri «imprenditori argentini di origine straniera con forti legami con le comunità ancestrali d'origine»<sup>117</sup>.

Mentre l'Argentina fu la prima esperienza di insediamento all'estero, fu la Spagna a rappresentare il caso di successo più duraturo per M&R. Lo sviluppo dell'azienda in questo mercato mette in evidenza la sua capacità di adattare le strutture organizzative alle opportunità offerte localmente. L'ingresso nel mercato spagnolo avvenne inizialmente attraverso uno scambio tra agenti che rappresentavano il medesimo marchio, Liebig. Nel 1871, l'agente Liebig di Madrid, J. Pacasting, richiese alcune casse di vermouth ai suoi corrispondenti piemontesi, Martini Sola e C.<sup>118</sup>. Si trattava di un semplice scambio commerciale fra agenti multibrand che gestivano prodotti ad alta redditività. Un ele-

<sup>114</sup> *Ivi*, *Martini in Egitto. 1864-1873*, marzo 2022.

<sup>115</sup> Ad esempio, una polizza assicurativa stipulata il 20 aprile 1895 con La Fenice Austriaca di Vienna per merci in arrivo per ferrovia dalla Francia e destinate all'imbarco da Brindisi su un piroscafo battente bandiera britannica (*ivi*, *Cartas Y Facturas*, 20 aprile 1895).

<sup>116</sup> *Ivi*, 21 marzo 1889. Molte lettere contengono lo stesso tipo d'informazioni.

<sup>117</sup> A. Lluch - A. Rinaldi - E. Salvaj - M. Vasta, *Directors and syndics in corporate networks: Argentina and Italy compared (1913-1990)*, «Business history», vol. 61, n. 4 (2019), p. 616; P. Galassi, *Science, Techniques, Ideas: Italian Migration in the Construction of Modern Argentina*.

<sup>118</sup> AsM&R, Miscellanea D. Rossi, lettera Pacasting datata 25 aprile 1871. Questa rete richiama l'esistenza di rapporti commerciali tra aziende concentrate sulla creazione di marchi destinati ai mercati di massa. Sui «particolari individui che hanno modellato reti emergenti e affiliazioni» (E.S. Rosenberg, *A World Connecting, 1870-1945*, Cambridge MA, Belknap Press of Harvard University Press, 2012, p. 819).

mento distintivo era la varietà del catalogo Martini, che includeva alcuni dei prodotti italiani più noti come *Parmesan*, conserve, liquori e vini<sup>119</sup>.

La prima struttura commerciale operò tra il 1881 e il 1893, mentre nel 1892 la rappresentanza esclusiva di Madrid fu affidata a Galcia R. y Hermano. Oltre a Galcia, agivano in Spagna altri agenti aziendali: J. Rosés Abella a Barcellona, B. C. Pasero e P. De Capitani come intermediari, E. Moyano in Andalusia, e D. Montel come rappresentante itinerante per Spagna e Portogallo<sup>120</sup>.

Questo sistema disperso presentava forti rischi di sovrapposizione e concorrenza tra agenti, spingendo l'azienda verso un cambio di rotta. Considerando la Spagna come porta d'accesso all'America Latina ispanica, Martini & Rossi decise di «stabilire una modesta filiale produttiva a Barcellona» per il vermouth<sup>121</sup>. L'istituzione di questa nuova filiale comportò importanti decisioni, tra cui il passaggio da agenzia commerciale a centro di produzione, che si rivelarono fondamentali per l'istituzione di sistemi successivamente replicati in altre sedi.

Il primo passo fu la selezione di personale adatto a gestire lo stabilimento. La fiducia personale e familiare con la comunità torinese d'origine garantiva l'affidabilità dei dirigenti. Flaminio Mezzalama, nato a Torino, fu affiancato nelle fasi iniziali dal genero di Alessandro Martini, Enrico Geovan. Questi due amministratori divennero gli archetipi della struttura manageriale locale. Nella lunga lettera di nomina, Mezzalama ricevette incarichi dettagliati: occuparsi della produzione di vermouth, gestire l'intero ciclo produttivo, utilizzando «i beni mobili e gli strumenti» forniti, e registrare le quantità prodotte e vendute<sup>122</sup>. Il mercato di riferimento era Barcellona, collegata al magazzino di Madrid, gestito dai Galcia<sup>123</sup>. Il modello prevedeva autonomia legale per Mezzalama, conformemente ai «regolamenti legali di quella nazione», mentre la casa madre si occupava della

119 AsM&R, COR 4 340, e altri riferimenti nei Documenti contabili, Libri Mastri.

120 *Ivi*, Corrispondenza commerciale: 15 giugno 1871; 25 dicembre 1891; 29 aprile 1884; 3 giugno 1885; 12 marzo 1881; 1° giugno 1881; 18 gennaio 1889; 14 luglio 1892.

121 *Ivi*, Lettera a Flaminio Mezzalama (Barcellona), 30 marzo 1893. A dimostrazione dell'importanza della filiale spagnola, già nel 1897 M&R fu riconosciuta come fornitore della Casa Reale (*ivi*, Lettera commerciale 1904).

122 *Ivi*, Lettera a Mezzalama (Barcellona), 25 aprile 1893.

123 *Ivi*, Lettera a Flaminio Mezzalama (Barcellona), 14 maggio 1893.

corrispondenza commerciale e dei pagamenti. I suoi compiti amministrativi sono descritti in dettaglio, con «la tenuta di un registro preciso delle merci e dei prodotti». Inoltre, era stabilito l'uso del marchio «Vermouth Martini & Rossi», registrato a Madrid nel maggio 1893.

L'azienda di Barcellona<sup>124</sup> permise di razionalizzare l'organizzazione aziendale con una più funzionale divisione dei compiti tra le diverse unità operative, con Barcellona come centro di produzione e distribuzione per il mercato spagnolo, collegata a Madrid e punto di riferimento per tutti gli agenti iberici. Il loro compenso fu ridotto progressivamente, in parallelo al rafforzamento della presenza diretta sul territorio. Barcellona gestiva anche la rete commerciale iberica e i contatti con i mercati d'oltremare iberici. Iniziando dalle Filippine, dove i primi contatti avvennero nel 1872 e si consolidarono negli anni successivi, con la nomina dell'agente C. Lutz a Manila. A Cuba il console italiano L.C. Bottino fece il primo ordine nel 1875. Successivamente, Juan Brocchi registrò il marchio a L'Avana nel 1892 e consigliò la produzione del "Martini dry" per rispondere al gusto locale.

Anche Marocco e Canarie rientravano nella rete, spesso con un'unica interfaccia commerciale per più porti, al fine di ottimizzare le tariffe doganali. Inoltre, la rete spagnola era in grado di intercettare i prodotti contraffatti. H. Avignone, agente a Cuba, informò la sede centrale che alcuni clienti importavano barili di vermouth via Puerto Rico, poi imbottigliati con etichette false<sup>125</sup>, causando ingenti danni economici. Le tensioni tra Spagna e USA nel 1899 portarono addirittura a ipotizzare la chiusura della filiale di Barcellona.

Il nuovo secolo, però, portò stabilità e si decise di consolidare la filiale di Barcellona con la nomina di Antonio Fabregat per affiancare Mezzalama. L'organizzazione risultò consolidata e si conseguirono importanti onori pubblici, come la nomina reale nel 1907 del «comm. Mezzalama ... quale delegato ufficiale alla futura Esposizione Internazionale di Budapest»<sup>126</sup>. Questo fu il positivo risultato della crescita aziendale; alla morte di Mezzalama nel 1910, la filiale contava sette dipendenti e vendeva 4.000 ettolitri di vermouth. Il passaggio a

124 *Ivi*, Gran Fabrica Sucursal de Vermouth. Barcellona, 25 luglio 1905.

125 *Ivi*, Lettere da J. Brocchi datate 20 ottobre 1896 e 27 ottobre 1896.

126 *Ivi*, Lettera da F. Mezzalama datata 27 aprile 1907.

un'organizzazione radicata rispetto alla rete di agenti indipendenti si consolidò nel 1912, con l'apertura del magazzino a Bilbao, quando Fabregat ampliò la rete verso le Asturie e la Galizia. L'affermazione di Martini come prodotto di qualità richiese una nuova strategia pubblicitaria, mirata a distinguerlo dagli altri prodotti alcolici generici. In questa combinazione di fattori è possibile percepire una coerente strategia di miglioramento della capacità produttiva a supporto di una rete di vendita in espansione, con una pubblicità che enfatizza la novità dei prodotti Martini & Rossi. Il risultato di questi elementi combinati è stata la crescita di un'organizzazione razionale in Spagna.

Nel 1918 Fabregat dirigeva un'organizzazione complessa: filiale di Barcellona (20 dipendenti), due magazzini (Barcellona e Bilbao), 24 rappresentanti e due venditori itineranti. Con la fine della Grande Guerra si costruì un nuovo stabilimento a Barcellona, una filiale con impianto di imbottigliamento e magazzino a Madrid, e un magazzino a Gijón in Asturia<sup>127</sup>. Il risultato finale fu la nascita nel 1920 di una società per azioni denominata Vermouth & Rossi S.A., con capitale di 400.000 pesetas<sup>128</sup>. Il nuovo impianto, operativo dal 1923, aveva una capacità produttiva annua di 4 milioni di litri di vermouth, e disponeva anche di una distilleria separata. La distribuzione avveniva tramite vagoni ferroviari da 15.000 litri e, a livello locale, tramite autocarri. Le vendite continuarono a crescere, sostenute dal progressivo ampliamento della produzione con due nuovi stabilimenti a Madrid e Bilbao (1925). Anche la pubblicità, parallelamente all'investimento dell'azienda nella produzione, che portò alla sperimentazione di nuovi prodotti, la cui qualità e quantità avrebbe soddisfatto le esigenze dei consumatori come meno disponibilità di denaro, si fece sempre più elaborata. Alla fine degli anni Venti, Madrid fu la sede delle periodiche edizioni del *Gran Concurso de Bebedores*, mentre i barman partecipavano al *Concurso Internacional de Cocktails* del 1933. Dal 1929, i consumatori furono ricompensati per i loro acquisti con monete d'oro inserite sotto la sommità delle bottigliette da 10 cl.

Queste diverse attività avevano lo scopo di rendere il marchio

<sup>127</sup> *Historia de la Sociedad Anonima Española Martini & Rossi en su Quinquagesimo Anniversario. Barcelona 22 luglio 1943*, Martini & Rossi S.A., 1943, p. 1c.

<sup>128</sup> Il capitale venne aumentato a due milioni l'anno seguente e a tre nel 1922 (*ivi*, p. 5).

Martini chiaramente riconoscibile e distinto rispetto alle altre bevande alcoliche presenti sul mercato. L'intenzione dell'azienda era quella di «identificare il marchio con una sensazione di giovinezza e di ottimismo», contro la depressione degli anni Trenta, con prodotti adatti a tutte le tasche. Le vendite delle *bottellinas* da 10 cl raggiunsero 8 milioni l'anno, mentre le *Rossitas*, per Madrid, raggiunsero i 4 milioni.

La gamma di prodotti è degna di nota. Il vermouth dolce rimaneva il prodotto di punta, completato dalla versione dry, apprezzata nei cocktail. Martini produsse anche *Aperitivo Rossi*, che includeva alcune ricette locali e il prodotto per il mercato spagnolo, un gin poi ribattezzato *Ginebra Insuperable Nacional* con l'avvento del regime franchista e il bisogno di purezza linguistica.

Il sistema di gestione elaborato e composito dell'azienda migliorò nel corso del decennio. Nel 1932 fu aperta una nuova filiale a Lisbona, per il mercato portoghese, sostenuta da una campagna pubblicitaria di grande impatto<sup>129</sup>. Gli anni Trenta furono segnati dalla Guerra Civile Spagnola e dalla successiva dittatura franchista.

Comunque, Martini seppe prendere decisioni in linea con questi eventi che la portarono a consolidare la sua presenza sul mercato spagnolo. Dal 1940, la società spagnola divenne *Martini & Rossi*, togliendo la dicitura vermouth, in linea con la casa madre.

Il definitivo punto d'arrivo della presenza dell'azienda in Spagna è visibile nella sua struttura organizzativa della metà degli anni Quaranta; la decisione strategica dei decenni precedenti stabilì politiche commerciali e produttive che si adattavano ai mercati e agli eventi contingenti, producendo una struttura molto composita. Nel 1945, l'organizzazione era strutturata con Metello Rossi di Monteleone nel ruolo di presidente e Antonio Fabregat Cabré come direttore generale, dimostrando il forte legame con la casa madre. La sede centrale si trovava a Barcellona, da cui dipendevano tre filiali, situate a Madrid, Bilbao e Gijón.

L'azienda disponeva inoltre di quattro stabilimenti produttivi, localizzati a Barcellona, Madrid, Bilbao e Lisbona. La rete distributiva

<sup>129</sup> La filiale di Lisbona si spostò nei primi anni più volte prima di trovare la sede definitiva nei locali di proprietà dell'azienda Joao Pereira Junior.

Valerio Varini

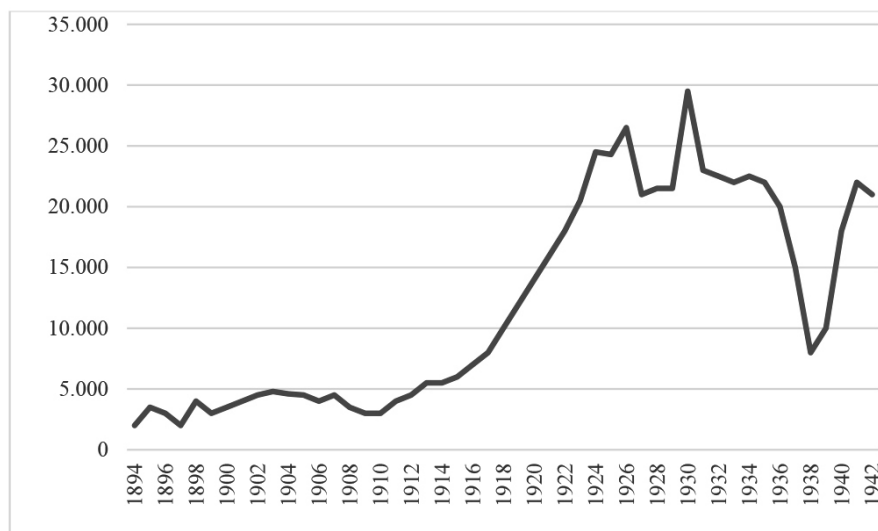
contava su 50 magazzini e su una forza vendita composta da 150 rappresentanti, mentre il numero complessivo dei dipendenti ammontava a 202 unità<sup>130</sup>.

L'abilità dell'azienda di mantenere il mercato, soprattutto durante la Guerra Civile, merita di essere menzionata. Di fronte ad anni di calo della domanda e di scarsità di zucchero e altre materie prime, Martini mantenne il mercato producendo versioni più economiche (cognac, vini alcolici).

Queste ultime si adattavano alle condizioni dell'epoca e consentivano agli stabilimenti di Barcellona di sopravvivere. La crescita delle vendite nel periodo esaminato offre una vivida sintesi grafica dei risultati raggiunti e mostra anche il graduale successo della filiale Martini di Barcellona.

Graf. 3 – Produzione in ettolitri di vermouth M&R in Spagna (1893-1942)

Fonte: AsM&R, Statistica di vendita del vermouth normale.



130 *Historia de la Sociedad Anonima Española Martini & Rossi en su Quinquagesimo Aniversario*, p. 77.

Nei primi decenni, l'azienda acquisì una solida conoscenza del mercato iberico e avviò la creazione di propri avamposti per la distribuzione dei prodotti, che venivano importati e successivamente confezionati in Spagna. Nel corso degli anni Venti, Martini divenne un marchio consolidato, parallelamente a un processo di razionalizzazione strutturale e riorganizzazione interna. Sebbene gli anni successivi, segnati da crisi economiche e conflitti bellici, si siano rivelati turbolenti, la capacità reattiva dell'impresa non risultò compromessa in modo significativo.

## **Conclusioni**

I due casi esaminati permettono di comprendere meglio l'ascesa delle cosiddette "multinazionali tascabili" italiane, la cui origine risale alla prima globalizzazione e la loro longevità conferma il carattere permanente della presenza internazionale delle imprese italiane. Questa retrodatazione si basa su due elementi principali: il marchio e i mercati.

Entrambi i marchi seppero creare una formula di successo originale, fondata su una combinazione di italianità, gusto estetico e opportunità commerciali fornite dalle comunità di emigranti italiani nel mondo, desiderose di ritrovare profumi e sapori familiari<sup>131</sup>.

Da questo punto di vista, i due casi si completano a vicenda. Campari incentrò la comunicazione aziendale inizialmente sul richiamo alle origini italiane. Con il medesimo obiettivo comunicativo, Martini & Rossi sviluppò una vera e propria struttura di gruppo, con insediamenti produttivi e commerciali stabili nei mercati internazionali. Partendo dall'Argentina, dove creò il suo primo impianto produttivo, riuscì poi a sviluppare un'operazione più strutturata in Spagna. Questo mette ancora più in luce quanto la crescita fosse accompagnata da organizzazioni estremamente flessibili, conso-

---

<sup>131</sup> Ciò è particolarmente vero per le aziende nel vasto settore alimentare come Ciriò, Buitoni, Perugina e Galbani, ma anche per quelle nel più ristretto settore delle bevande alcoliche, come Branca e Cinzano. Un'attenta analisi di queste altre aziende migliorerebbe la nostra comprensione dei tratti distintivi delle multinazionali italiane.

lidade durante la prima fase della globalizzazione, conclusasi con l'inasprimento dei conflitti nazionalistici degli anni successivi.

Le prime esportazioni furono segnate dalla creazione di magazzini di base per i prodotti importati dalla casa madre. L'espansione richiese un progressivo perfezionamento dei sistemi organizzativi<sup>132</sup>. La prima fase fu caratterizzata da agenti commerciali attivi nei grandi centri urbani o nelle comunità italiane, quali New York e Buenos Aires, oppure nei principali hub del commercio globale (Hong Kong). Spesso questi agenti rappresentavano più marchi alimentari. Successivamente, furono sostituiti da agenti esclusivi, per rafforzare la reputazione dei singoli marchi attraverso azioni legali e commerciali mirate<sup>133</sup>.

L'evoluzione delle strutture fu la seguente: alle esportazioni iniziali seguì la creazione di magazzini locali per i prodotti importati. Con l'aumento delle vendite e l'organizzazione delle campagne pubblicitarie, si rese necessaria una presenza diretta: i magazzini divennero filiali, incaricate della gestione delle reti di vendita su ampie aree. Allo scopo di rafforzare il marchio e attenuare l'effetto dell'origine straniera, nacquero stabilimenti produttivi locali, guidati da manager formati nella casa madre.

Questa evoluzione portò alla costituzione di aziende giuridicamente indipendenti, ma coordinate, dando vita a gruppi d'impresa di unità formalmente distinte ma collegate dalla leadership della famiglia fondatrice. Le relazioni d'affari, in larga parte informali, garantirono una flessibilità organizzativa redditizia fin dalle origini.

L'espansione rilevata in entrambi i casi dimostra come l'intelligenza esperienziale permise di accumulare capacità cognitive in grado di influenzare le scelte e ottimizzare le soluzioni organizzati-

---

<sup>132</sup> Jones, *Multinationals and Global Capitalism from the Nineteenth to the Twenty-first Century*, p. 172.

<sup>133</sup> T. Mollanger, *The effects of producers' trademark strategies on the structure of the cognac brandy supply chain during the second half of the 19<sup>th</sup> century. The reconfiguration of commercial trust by the use of brands*, «Business History», vol. 60, n. 8 (2018).



ve<sup>134</sup>. La pubblicità mirata alla valorizzazione del marchio<sup>135</sup> rese possibile la formazione di gruppi con proprietà centralizzata e il supporto di una comunità imprenditoriale coesa, come nel caso di Martini & Rossi. Tuttavia, è proprio la natura informale delle relazioni che rende difficile la piena comprensione del fenomeno delle multinazionali italiane nel periodo qui osservato, con il rischio di sottovalutarne la rilevanza storica così come il ruolo nell'internazionalizzazione dell'economia italiana a partire dalla prima globalizzazione<sup>136</sup>.

In ogni caso, l'architettura del gruppo, estremamente flessibile e adattabile<sup>137</sup>, consentì all'impresa di cogliere le opportunità che si presentavano sui mercati e di adattarsi con successo alle specificità locali. Tale struttura si fondava su personale formato, dotato di competenze tecniche relative al prodotto, e su capacità imprenditoriali distribuite nei principali snodi della vasta organizzazione aziendale<sup>138</sup>.

Nei casi analizzati, la struttura organizzativa delle imprese si comprende proprio a partire dalla loro estrema adattabilità nel processo decisionale. Alla sede centrale spettava il compito di difendere con determinazione il marchio, identificato come principale fattore del successo aziendale. Le unità operative all'estero godevano invece di ampia autonomia gestionale. Relazioni di reciproca fiducia conferivano coesione all'attività del gruppo, mentre i limitati fabbisogni finanziari non sembrano aver influito in modo determinante sull'operato delle singole componenti.

In sintesi, l'analisi delle due imprese mette in evidenza decisioni fondate sulla fiducia nei mercati più che su una rigida gerarchia ge-

134 Eriksson - Johanson - Majkgård - Sharma, *Experimental Knowledge and Costs in the Internationalization Process*, p. 353.

135 G.L. Low - R.A. Fullerton, *Brands, Brand management, and the Brand Manager System: A Critical - Historical Evaluation*, «Journal of Marketing Research», may 1994, pp. 173-190.

136 Colli - Garcia-Canal, *Family character and international entrepreneurship. A historical Comparison of Italian and Spanish "New Multinationals"*.

137 A.M. Colpan - A. Cuervo-Cazurra, *Business Groups*, in *The Routledge Companion to the Makers of Global Business*, T. da Silva Lopes, C. Lubinski, H.S.J. Tworek (eds.), Abingdon, Routledge, 2020, p. 245.

138 W. Lazonick, *Business History and Economic Development*, in *The Oxford Handbook of Business History*, G. Jones - J. Zeitlin (eds.), Oxford, Oxford University Press, 2007, p. 71.

zionale, una significativa capacità di adattamento strategico delle singole unità e un coordinamento dell'intero gruppo fondato su competenze imprenditoriali e relazioni fiduciarie: nel caso di Martini & Rossi attraverso la propria originaria comunità imprenditoriale; in quello della Campari, attraverso le relazioni personali di Davide Campari. Entrambe basarono i processi di internazionalizzazione sui vantaggi proprietari, rafforzati dalla rete di competenze generate dalle singole unità<sup>139</sup>.

Martini & Rossi distribuiva con attenzione le quote azionarie ai dirigenti locali, rafforzando così la coesione dell'intera comunità aziendale. Le relazioni interne al gruppo consentivano inoltre di valorizzare pienamente le innovazioni sviluppate dalle diverse unità, come mostra con chiarezza il caso della versione "dry" del vermouth introdotta a Cuba, divenuta in seguito un prodotto di successo per l'intera azienda.

Le competenze acquisite nella gestione dei singoli mercati contribuirono all'incremento della conoscenza operativa specifica in entrambe le imprese<sup>140</sup>.

Esse operarono attraverso reti inclusive – fondate tanto su competenze acquisite anche dai concorrenti quanto su accordi con imprese complementari<sup>141</sup> – fondamentali per accedere ai mercati in espansione. I modelli organizzativi adottati assunsero la forma di una sorta di eterarchia<sup>142</sup>, in cui l'architettura delle filiali veniva modellata secondo le esigenze dei mercati locali<sup>143</sup>.

---

139 J. Cantwell – R. Narula, *Revisiting the eclectic paradigm*, in *International Business and the Eclectic Paradigm. Developing the OLI framework*, J. Cantwell, R. Narula (eds.), London, Routledge, 2003.

140 Lavista, *Market and operational knowledge in expanding from one emerging country to another. Pirelli in Argentina, 1900-1945*, p. 147.

141 J.H. Dunning, *Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism*, «Journal of International Business Studies», vol. 26, n. 3 (1995).

142 Silva Lopes – Casson – Jones, *Organizational innovation in the multinational enterprise: internalization theory and business history*, p. 1339.

143 A. Verbeke – L. Kano, *The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective*, «Business History Review», vol. 89, n. 3 (autumn 2015), p. 430.

Il successo derivava dalla reputazione del marchio<sup>144</sup>, mentre la costruzione delle unità locali era affidata a dipendenti fidati, capaci di gestire organizzazioni dotate di ampi margini di autonomia operativa, resi possibili da un «substantial level of internal solidarity» basato su una condivisa «moral economy»<sup>145</sup>. Questa coesione è ciò che definisce la loro natura di «open family firm»<sup>146</sup>, in cui il grado di apertura dipende dal livello di fiducia tra la proprietà e la gestione delle singole unità. Un'apertura che mette in discussione la presunta avversione al rischio delle imprese familiari<sup>147</sup>.

Entrambe le imprese studiate adottarono un «approccio integrato»<sup>148</sup> nei mercati più redditizi, costituendo «società sorelle» affidate a membri di fiducia e dotate di ampia autonomia gestionale. Soluzione che presenta non poche analogie con quanto realizzato dalla più nota impresa manifatturiera italiana, la Fiat. Quest'ultima, dopo aver adottato nei primi decenni del XX secolo accordi su «licenza» con produttori esteri, procedette negli anni Trenta all'espansione internazionale tramite società partecipate nei singoli mercati, tra i primi la Francia e la Germania<sup>149</sup>.

Il successo di queste «multinazionali tascabili» permise loro di operare in aree in cui erano già presenti, sin dal secolo precedente, comunità e imprese italiane<sup>150</sup>. Complessivamente, i casi qui analizzati offrono spunti rilevanti per comprendere come l'articolata architettura d'impresa abbia consentito anche a paesi «ritardatari» di inserirsi in modo significativo nei mercati internazionali. Pur non

144 Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro foundations of (Sustainable) Enterprise Performance*.

145 Granovetter, *Coase revisited: Business groups in the modern economy*, p. 124.

146 Colli, *The History of Family Business, 1850-2000*, p. 76.

147 M.A. Hitt - D.R. Ireland - M.S. Camp - D.L. Sexton, *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, «Strategic Management Journal», 22 (2001).

148 G. Jones - T. Silva Lopes, *International Business History and the strategy of multinational enterprise: How History Matters*, in *The Oxford Handbook of International Business Strategy*, Kamel Mellahi et al. (eds.), Oxford, Oxford University Press, 2020, p. 49.

149 D. Bigazzi, *Esportazione e investimenti esteri: la Fiat sul mercato mondiale fino al 1940*, in *Fiat 1899-1930. Storia e documenti*, Milano, Fabbri Editori, 1991, p. 93.

150 Ad esempio, Buitoni, il noto marchio alimentare, aprì una filiale a New York alla fine degli anni Trenta, grazie anche ai suoi legami, anche finanziari, con immigrati appartenenti alla comunità italiana (F. Chiapparino - R. Covino *La fabbrica di Perugia. La Perugia, 1907-2007*, Perugia, Icsim, 2008).

Valerio Varini

essendo grandi in termini dimensionali, queste imprese facevano leva su una forte coesione culturale che avrebbe permesso loro di espandersi ulteriormente nei decenni successivi<sup>151</sup>.

Le loro storie offrono un contributo prezioso anche alla comprensione delle «emerging-economic multinationals» della globalizzazione più recente<sup>152</sup>.

---

<sup>151</sup> *Cultural Factors in Economic Growth*, M. Casson - A. Godley (eds.), New York, Springer, 2000; Jr. A.D. Chandler, *Strategy and Structure*, Cambridge Mass, The MIT Press, 1962.

<sup>152</sup> A. Verbeke - L. Kano, *The New Internalization Theory and Multinational Enterprises from Emerging Economies: A Business History Perspective*, 2015, p. 440.