UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI TORINO

FACOLTA' DI ECONOMIA

LAUREA SPECIALISTICA IN ECONOMIA E

DIREZIONE DELLE IMPRESE

TESI DI LAUREA

CINZANO, SPUMANTI E VERMOUTH: UNA STORIA PIEMONTESE.

Relatore: Professor Claudio Bermond

Correlatrice: Prof.ssa Anna Claudia Pellicelli

Candidato: Federico Mosso

Anno Accademico 2008-2009

A mio nonno Aldo Guglielminetti, gentleman sabaudo.

Indice

INTRODUZIONE …….pag 6

CAP I

STORIA DELL'AZIENDA

1.L'Alba dei Cinzano……..pag 9

2. Il prestigio……..pag 14

3. La guida di Enrico Marone…….….pag 22

4. Gli anni recenti e il passaggio di proprietà….pag 36

CAP II

VITA DELLA CINZANO RISCOSTRUITA DAGLI ATTI 1922-1992

1. L'inizio della nostra storia: 1922-1925…….……pag 46

2. Gli anni dopo la crisi del 1929…….….…pag 50

3. La Cinzano nel secondo conflitto mondiale……..…...pag 63

4. Le nuove sfide del dopoguerra…….....pag 76

5. Gli anni del boom: Cinzano tra gli anni '50 e '60…….pag 84

6. Gli anni '70 sotto la guida di Alberto Marone. Crisi e situazione delle società controllate…….….....pag 102

7. Gli anni '80 e la proprietà Marone-Cinzano verso il tramonto…..pag 113

8. Una breve parentesi sull'inizio degli anni '80: IFI, IDV e Cordero di Montezemolo……..……..pag 125

9. Cinzano piemontese, ultimo atto……..…..pag 132

10. IDV, Diageo e infine Campari…….pag 140

CAP III

CINZANO OGGI

1. ***Lo scenario dove opera Cinzano: capire la realtà del settore……pag 155***
2. ***Cinzano oggi. Rinnovamento del marchio attraverso nuovi impulsi produttivi e comunicazione del brand……pag 179***
3. ***L'affascinante storia della comunicazione Cinzano……....pag 186***

CONCLUSIONI……...pag 192

BIBLIOGRAFIA…….…….pag 200

SITOGRAFIA……..pag 201

GALLERIA D'IMMAGINI…….pag 203

CINZANO®

Introduzione

Cinzano è un nome molto celebre nella storia industriale piemontese ed italiana.

E' stata un'azienda vinicola che per 250 anni ha dato gran lustro al territorio in cui è nata ed è cresciuta. Si è sviluppata e si è ramificata dando un impronta di tradizione, innovazione, crescita e poi di un'internazionalizzazione davvero fuori dal comune per l'epoca in cui è stata intrapresa.

Attraverso questo lavoro di ricerca si vuole non solamente illustrare aspetti economici passati di un celebre marchio del Nord-Ovest italiano ma si ha l'ambizione di raccontare un'interessante e vivace avventura imprenditoriale durata due secoli e mezzo; un'epopea industriale lungo gli anni più incisivi che hanno determinato la sua fortuna e la sua crescita, che hanno reso la Cinzano da piccolo laboratorio settecentesco di acquavitai in via Dora Grossa (attuale via Garibaldi)[1] a una delle più note imprese produttrici di spumanti e vermouth, con interessi in ogni parte del globo. In particolare, si vuole prendere in esame le vicissitudini che hanno segnato la Cinzano durante uno dei secoli più interessanti e travagliati dell'umanità: il novecento. Il viaggio di storia industriale inizierà nello specifico e in maniera dettagliata, grazie ai documenti reperiti presso l'archivio della Camera di Commercio di Torino, dagli anni venti del XX secolo fino a raggiungere la fine del millennio, quando l'azienda smise di vivere autonomamente e passò di mano prima alla Diageo, uno dei colossi del mercato internazionale degli alcolici, e poi alla Campari, altro arcinoto marchio storico italiano. Attraverso la lente d'ingrandimento che mi è stata data dagli atti come i verbali del consiglio di

[1] http://www.francotiba.it/storia-cinzano.htm Breve storia della casa vinicola. E' un sito di collezionismo pubblicitario dei brand Cinzano, Martini, Campari e Gancia.

amministrazione, i bilanci, gli statuti, gli atti costituivi, le nomine degli amministratori e soprattutto le relazioni del consiglio di amministrazione in allegato ai bilanci societari, ho osservato gli interessanti andamenti della Cinzano durante i grandi avvenimenti della storia d'Italia e del mondo intero. Fu appassionante leggere e capire le vicende di una così famosa casa vinicola, espressione e creatura di una famiglia dedita al lavoro e all'impresa, mentre esplodeva la crisi del 1929, scoppiava la tragedia del secondo conflitto mondiale, l'Italia si divideva in due per la guerra civile, finiva la monarchia, arrivava il boom, si viveva la crisi petrolifera del 1973 e si cresceva nuovamente in una certa euforia tipica degli anni '80 del secolo scorso.

Un altro aspetto che è balzato agli occhi durante questo lavoro di ricerca è stato senza dubbio il legame dell'azienda con la famiglia omonima diventata poi Marone Cinzano nel 1895 con Enrico, primogenito di Paolina Cinzano e di Alberto Marone[2]. E' quindi indiscutibile, indissolubile e peculiare il rapporto tra la famiglia e la sua industria, realizzazione in concreto dell'operosità imprenditoriale di Francesco Cinzano, primo potenziatore della casa nella prima metà del XIX secolo, di Alberto Marone e suo figlio Enrico, che rese grande il nome suo e dell'azienda in tutto il mondo e lavorò con determinazione e capacità fino alla sua morte nel 1968, e del suo successore Alberto Marone, ultimo discendente Marone Cinzano che si occupò attivamente dell'antico e tradizionale business di famiglia.

L'incredibile longevità della casa produttrice di vini e vermouth (più di 250 anni) unita al fortissimo legame storico con la medesima famiglia di proprietari fanno

[2] Albero genealogico della famiglia Marone Cinzano. Ernesto Caballo "Storia della Cinzano, distillatori e vermuttieri 1757- 1957". Testo scritto (presumibilmente su commissione) in occasione del bicentenario della fondazione dell'azienda. Torino 30 luglio 1957.

della Cinzano e dei suoi protagonisti un ottimo e ammirevole ritratto dell'imprenditorialità piemontese, con il suo stile radicato, con la sua dedizione al lavoro, con la sua intraprendenza nel crescere nel mercato nazionale ed estero, con la sua costante ricerca della qualità e con il suo quasi affettuoso e tradizionalista attaccamento ai luoghi d'origine, alla propria terra, a Torino e al Piemonte.

CAP I

Storia dell'azienda

1. L'alba dei Cinzano.

La famiglia Cinzano ha origini molto antiche. Questo nome che ha dato molto all' industria nazionale vinicola ha i suoi albori nel paese di Pecetto, antico borgo cresciuto sulle colline intorno a Torino[3]. L'archivio parrocchiale ci tramanda le prime memorie e notizie degli avi dei menzionati Cinzano. Nel secolo XVI e precisamente il 25 gennaio 1568 Antonio Cinzano sposò una Margherita. Questa è la prima data dove appare questo cognome ed è l'inizio di questa storia. Nel '500 si stabiliva così, una documentata continuità del nome e del casato che nell'onda rinnovata delle generazioni arriva al nostro secolo.

Come tutt'ora, il raccolto delle ciliegie era già allora copioso e da questi frutti era usanza distillare un brandy con altre essenze di pregiata qualità. Per l'abbondanza di uve e di frutti era ovvio che ci fosse una tradizione affermata di acquavitai, di fabbricanti di alcolici e di vini aromatizzati.

Fra gli acquavitai c'erano Carlo Stefano e Giovanni Giacomo Cinzano. I due fratelli compaiono per la prima volta in un atto ufficiale: quello dell' "Università dei Confettieri e degli Acquavitari", conservato nell'Archivio di Stato di Torino, Università le cui patenti erano state concesse il 1° agosto 1739 da Carlo Emanuele III di Savoia[4]. Queste "Università" erano dei sodalizi di lavoro: ce n'era uno per i

[3] Pecetto venne fondato nel 1224 dal Comune di Chieri; e di questa città seguì le vicende in guerra ed in pace, passando con essa nel 1363 sotto la dominazione diretta di Casa Savoia. Ernesto Caballo "Storia della Cinzano, distillatori e vermuttieri 1757- 1957".

[4] Giovanni Dalmasso, "Cinzano – le origini di un nome che si è imposto nel mondo". Estratto da "L'Italia Agricola" anno 106, n. 1 – gennaio 1969. Ramo editoriale degli Agricoltori, Roma.

“ Passamantari e Bindellai”,[5] uno per i “Carrozzieri”, uno per i “Sellai”, ecc… un po’ sul genere delle corporazioni od “arti” fiorentine, veneziane ed altre. La tradizione, la fama dei confettieri e distillatori subalpini viene così ad affermarsi con il trascorrere del tempo, in un ambito che supera quello nazionale, oggi difatti la produzione, i marchi e le tipologie di prodotto proposte dai produttori piemontesi nell’ambito del mercato enologico e degli alcolici sono famosi, ambiti e stimati in tutto il mondo.

La data del 1757 è quella che viene usata come anno di fondazione della Cinzano perché c’è la prima apparizione della famiglia in un documento ufficiale anche se le origini del business furono ancor più antecedenti. Secondo il libro di Ernesto Caballo sulla storia dell’azienda, esiste un documento del 1707 in cui i Fermieri Generali (Appaltatori di si Sua Altezza Reale) danno la licenza di distillare acquavite da vendere soltanto a Pecetto e Torino ad un discendente della dinastia. Si possiede in tal modo una prova sicura della continuità genealogica, riferita all’antica famiglia Cinzano, nella prima metà del settecento. L’esame del documento del 1707, dimostra, inoltre, che l’attività di distillatori non poteva risultare improvvisata da parte delle successive generazioni dei Cinzano: dovevano esserci stati, e c’erano stati di sicuro, altri “maestri” nella famiglia, esisteva una tradizione, un orientamento domestico per la preparazione di acquavite comprendenti tutti i derivati dei vini e dell’ alcool etilico, che ciascuno lavorava

[5] Con il nome di passamaneria,si indica il numero assai grande di tessuti e di intrecci usati per guarnizioni, come cordoni, fiocchi, frange, galloni e bordi, lavorati anche con fili d’oro e d’argento; per la fabbricazione si può adoperare qualsiasi tipo di fibra tessile.

http://quarini.scuole.piemonte.it/passamaneria/passa1.htm

Bindella:piccolastriscia di stoffa, di nastro.

http://dizionari.corriere.it/dizionario_italiano/B/bindella.shtml

secondo i segreti della propria abilità ed esperienza[6]. Quindi si sarebbe potuto considerare il 1707 come data di nascita della casa ma invece prevale (tendenza confermata anche da altri testi) il criterio di seguire una documentazione molto più vasta e si preferisce partire da una data posteriore, il 1757, anche per la rigorosa dimostrazione e conferma di una realtà affidata a numerosi e frequenti protocolli e carte d'archivio.

Dunque l'atto centrale e risolutivo della nostra indagine è quindi la "congrega" dell' Università, del 6 gennaio 1757 che registra i fratelli Cinzano tra i presenti e costituisce la loro investitura a mastri acquavitai. Per ottenere l'ambita patente di acquavitai e aprire bottega, si imponeva un arduo noviziato e poi c'erano anche difficili esami da sostenere. Queste esperienze da una parte impegnavano l'abilità dell'aspirante e lo formavano al mestiere dall'altra parte lo provavano finanziariamente: infatti, oltre al costo degli ingredienti ed una tassa, si dovevano versare generose offerte di cibi e bevande ai membri del Consiglio della congrega dell' Università e alle loro famiglie. Era sicuramente qualcosa in più di un sontuoso banchetto…

I distillatori, per esercitare in proprio, dovevano poi ottenere un'altra patente che l'Università degli Studi rilasciava ai venditori di "cose vive", cioè di merci deperibili, superando altri esami davanti al Protomedicato.[7] Nella pratica del loro

[6] Ernesto Caballo "Storia della Cinzano, distillatori e vermuttieri 1757- 1957".

[7] Il Protomèdico era il pubblico funzionario preposto a coadiuvare l'attività sanitaria dello Stato. I principali compiti del protomedico erano di valutare le effettive capacità di coloro che chiedevano di intraprendere la professione di medico o farmacista e di vigilare sull'attività di questi. Il medesimo termine viene oggi, raramente ed ampollosamente, usato per definire un primario ospedaliero. www.wikipedia.org

mestiere essi andavano soggetti ad un triplice controllo: delle gabelle[8], dell'Università e, appunto, del Protomedicato. Burocrazia e fisco erano due aspetti con cui dovevano confrontarsi gli imprenditori di allora, al pari di quelli di oggigiorno.

Fu proprio nei primi anni d'attività che i due fratelli Carlo Stefano e Giovanni Giacomo perfezionarono il proprio mestiere di acquavitai, e grazie alle nuove ricerche del tempo, si impegnarono nella produzione dell'antenato di un prodotto che diventerà di gran moda e che sarà distintivo e tipico della nostra regione del Piemonte: il vermouth.[9]

I due fratelli Cinzano avevano laboratorio e bottega nel paese natale; ma erano in quei tempi, già legati da rapporti di attività ed interessi a Torino: lo dimostra la loro appartenenza all'Università dei Confettieri ed Acquavitari, la loro presenza assidua degli atti deliberatori del sodalizio, lo conferma la stima in cui erano tenuti dagli altri associati. Risulta, infatti, da un documento rinvenuto nell'Archivio di Stato di

[8] Il termine gabella indicava, nel diritto tributario all'origine in Francia e in Italia, le tasse indirette sugli scambi e sui consumi di merci. Erano riscosse da esattori particolarmente invisi alla popolazione, i gabellieri, figura a metà fra l'ufficiale pubblico e un libero concessionario in proprio. Le gabelle sui generi alimentari di prima necessità (grano ecc.) erano spesso applicate in maniera onerosa ed abusiva. www.wikipedia.org

[9] Il vermouth o vermut, è un vino liquoroso aromatizzato, di gradazione alcolica non inferiore al 16% e non superiore al 21% in volume, ottenuto da vini bianchi zuccherini dal sapore neutro e delicato (bianco secco), da alcol a 95-96°, da zucchero (saccarosio) e da piante aromatiche, delle quali la più importante è l'assenzio maggiore (Artemisia absinthium L.) una pianta della famiglia delle Compositae. Il vermouth fu inventato nel 1786 da Antonio Benedetto Carpano a Torino, che scelse questo nome riadattando il termine Wermut, con il quale viene chiamata l'artemisia maggiore in lingua tedesca. www.wikipedia.org

Torino, che Carlo Stefano Cinzano nel 1765 venne eletto consigliere di detta Università e sindaco nel 1769[10].

La città si estendeva allora per milleduecento metri da Porta Nuova a Porta Palazzo, duemila metri dalla Porta di Po a quella Susina. Era divisa in 175 "isole" intitolate ai Santi e percorsa da trentadue contrade. Le contrade sono distinte, in genere, da denominazioni di mestieri: contrada dei Tintori, dei Pasticcieri, degli Stampatori, dei Carrozzieri, degli Argentieri… Frequentissimi sono i mercati, e quello del vino e dell'acquavite è ospitato in piazza Carlina. Sono numerosi gli alberghi, le locande, le botteghe del caffè e dei liquoristi. Per esempio, in via Dora Grossa, nel palazzo dei conti di Biandrate, di fronte alla chiesa di S. Dalmazzo, si apre il caffè "Forneris", elegante ritrovo cittadino. Presso Porta Palazzo, all'insegna della "Rosa" c'era uno spaccio di acquavite, mentre sempre in via Dora Grossa c'era un analogo e tipico locale.

Tutti o quasi i viaggiatori del tempo accennano ai deliziosi e tonici rosoli e liquori di Torino, fra i quali, di fatto, seppure con nome generico, pare ci fosse già il vermouth.

Da Pecetto, matrice del casato Cinzano, continua nella seconda metà del settecento la dinastia di artigiani divenuti poi industriali. Nel 1755 nasce Carlo Giuseppe, che proseguirà con passione l'attività del padre e dello zio Carlo Stefano. E' inoltre doveroso ed importante ai fini della ricerca riportare la data del 9 maggio 1787 perché qual giorno nacque Francesco Cinzano, figlio di Carlo Giuseppe. Francesco è considerato fino a tutt'oggi il vero creatore della casa, anche se come abbiamo visto, l'attività di famiglia era già avviata da tempo e consolidata dal prozio Carlo Stefano, che invece di tornare con il fratello Giovanni nel paese natio di Pecetto, resta a Torino per aprire una bottega nella più frequentata e famosa strada della

[10] Ernesto Caballo "Storia della Cinzano, distillatori e vermuttieri 1757- 1957".

capitale sabauda, la via Dora Grossa (oggi via Garibaldi).[11] E qui si servivano e gustavano già i precursori del vermouth, cioè degli aperitivi preparati con infusi di varie erbe aromatiche. Dunque Francesco Cinzano viene considerato il primo della dinastia, probabilmente per essere stato colui che rese famoso il marchio e perché riuscì a portare prestigio al nome della propria famiglia.

2. Il prestigio.

La strada che collegava Pecetto a Torino, attraverso l'Eremo e la collina, veniva chiamata il prolungamento di via Dora Grossa, l'arteria principale di Torino. Era considerata dai pecettesi la strada della fortuna e rappresentò anche l'orientamento del destino dei Cinzano. In questa importante via della capitale del Regno di Sardegna sorgevano numerose attività commerciali e fra i titolari di botteghe menzionati nello "stato nominativo degli acquavitai", fatto redigere dal governo sabaudo e apparso nel 1816, figura Francesco Cinzano: la sua bottega è situata in via Dora Grossa, al numero 35 dell'isola San Simone. L'industria famigliare era perciò continuata anche duranti gli anni burrascosi a cavallo tra il XVIII e il XIX secolo,[12] per i quali non esiste documento di sorta che riguardi la produzione e il commercio derivati dal vino. Si avverava così il sogno degli avi distillatori, e mastri dell'Università torinese, che 70 anni prima si erano messi in cammino da

[11] Giovanni Dalmasso, "Cinzano – le origini di un nome che si è imposto nel mondo". Estratto da "L'Italia Agricola" anno 106, n. 1 – gennaio 1969. Ramo editoriale degli Agricoltori, Roma.

[12] Invasione napoleonica del Piemonte da parte del generale Joubert. Costituzione della Repubblica Piemontese nel 10 dicembre 1798. Fuga dei Savoia a Cagliari. Conquista austro-russa di Torino nel 1799 e restaurazione del trono di Carlo Emanuele IV. Riconquista francese nel 1800 dopo la battaglia di Marengo. Instaurazione della Repubblica Cisalpina ed occupazione napoleonica con l'annessione del Piemonte alla Francia. Restaurazione del Regno di Sardegna.

Pecetto per la strada di Dora Grossa, con il loro insistito miraggio di affermarsi nella grande città. Si raggiunge dunque la meta che si erano proposti Stefano e Giacomo Cinzano. Dalle letture emerge senza dubbi come Francesco Cinzano sia stato il grande potenziatore dell'attività iniziata da nonno e prozio. Il suo nome appare in numerosi documenti dal 1821 al 1824 e poi anche in anni successivi. Si era iscritto alla rinata Università degli Acquavitai, di cui fu consigliere nel 1833 e come tale firmò un energico ricorso al Re, in seguito al quale vennero soppressi alcuni abusi vessatori dell'appaltatore delle gabelle. Infine, nel 1836 Francesco Cinzano fu Sindaco dell'Università, come era già stato suo prozio Carlo Stefano. Nel quadro di lavoro della sua azienda, pare che egli seppe trionfare su numerosi ostacoli trovati sul suo cammino di imprenditore ottocentesco e il figlio che gli successe si trovò a capo di un' impresa che vantava un nome conosciuto ed apprezzato nella nuova Italia che era nata dal Risorgimento.

Dunque possiamo considerare Francesco Cinzano come il fautore della crescita e del consolidamento dell'azienda sul territorio nazionale che allora era ancora limitato al Regno di Sardegna con capitale Torino.

Francesco Cinzano II succedette al padre Francesco I nel 1859 quando stava per essere compiuta l'impresa di unificazione d'Italia. Si può dire che fu questi il primo a mandare i prodotti Cinzano, in modo speciale il vermouth, fuori dai nuovi confini nazionali: dapprima a Nizza, poi, a poco a poco fino all'America Latina dove, per la verità, il vermouth torinese già aveva posto piede (a Montevideo, Uruguay) nel 1838 per opera di un altro intraprendente (e allora assai modesto) industriale piemontese: Giuseppe Cora[13].

[13] Giovanni Dalmasso, "Cinzano – le origini di un nome che si è imposto nel mondo". Estratto da "L'Italia Agricola" anno 106, n. 1 – gennaio 1969. Ramo editoriale degli Agricoltori, Roma.

Ormai l'azienda va prendendo dimensioni e importanza tali da esigere uno stabilimento adeguato. Francesco Cinzano pone gli occhi su una cantina, allora moderna e grandiosa, fatta costruire da re Carlo Alberto in una sua tenuta a Santa Vittoria d'Alba per la lavorazione di uve bianche e nere prodotte nei vigneti di detta sua tenuta. E la prende dapprima in affitto. Si trattava di uno stabile denominato "il Moscatello" per la lavorazione delle uve provenienti da Santa Vittoria e Sommaria Perno. Il figlio di Francesco, Enrico (1840-1902), riuscì nel 1868 ad acquistarla dalla Casa reale; iniziava così l'ampliamento delle cantine, in parte scavate nelle viscere dell'incombente collina di Santa Vittoria. L'anno 1868 è anche importante per un altro fatto. Fu nel primo settembre di quell'anno infatti che si costituisce la società "Francesco Cinzano & C.", con validità fino all' 11 novembre 1877. Questo nome rimarrà presente negli assetti societari per 140 anni.[14]

Verso la fine del secolo entrava in azione il genero di Enrico Cinzano: quell'Alberto Marone che fu colui che diede grande impulso alla marcia trionfale dei prodotti Cinzano nel mondo. Poco più che ventenne, egli divenne il primo collaboratore di Enrico, di cui aveva sposato la figlia Paola (1873-1948) e a soli 24 anni assumeva in pieno le redini dell'impresa. Alberto Marone vivrà fino al 1945 e imprimerà una svolta significativa all'evoluzione dell'azienda.

Sotto la sua guida lo stabilimento di Santa Vittoria andò rapidamente ingrandendosi con nuove tecniche, ammodernamenti e strumenti (ormai alle massicce e pittoresche botti di rovere si andavano sostituendo in pieno le nuovissime vasche in cemento armato), si moltiplicavano i padiglioni, i magazzini, i viadotti, mentre nelle viscere della collina si addentravano lunghe gallerie ricolme di bottiglie di spumanti in lavorazione. E persino i vagoni ferroviari arrivavano in lunghe file sin

[14] www.storiaindustria.it. Centro on line di Storia e Cultura dell'Industria: il Nord Ovest dal 1850.

dentro lo stabilimento. Tutto quello che di più moderno veniva costruito dalle industrie meccaniche italiane e straniere entrava subito nello stabilimento di Santa Vittoria. Si adottava anche un nuovo metodo originale (ideato e realizzato da un altro Marone: il dott. Alfredo), per eliminare alcune delle più delicate e costose operazioni del ciclo di preparazione dei vini spumanti.

Ma Alberto Marone continuava a spingere lo sguardo oltre agli oceani dando così una decisa impronta di internazionalizzazione e di propensione ai mercati esteri all'azienda, caratteristica che rimase ben marcata per tutto l'arco del XX secolo. Il vermouth prodotto a Santa Vittoria comparve sui lontani mercati esteri nel 1895, anno che segna l'ingresso di Alberto nell'azienda. Un suo primo giro di affari in Argentina nel 1899 ebbe un successo incoraggiante. Era sorta intanto la fabbrica di Barcellona (1896), destinata a rifornire anche le Antille spagnole[15].

Alberto continuò l'opera del suocero a raggio assai più vasto, viaggiava e faceva viaggiare i suoi agenti in Germania, Austria, Spagna, Belgio: a suo giudizio il mondo apparteneva già a quei tempi ai commessi viaggiatori. Potenziò inoltre gli impianti di Santa Vittoria che non si trovavano in grado di produrre quanto era richiesto dai mercati. In questo clima di espansione nel 1905 si eseguì il raccordo ferroviario dello stabilimento con la stazione del paese. Nacque la Cinzano-Francia, l'esportazione si estendeva e si ramificava negli Stati Uniti, in Brasile e nell'Estremo Oriente.

Facendo una considerazione sommaria sui fatti societari svolti tra il 1860 e il 1914, emerge come il passaggio dalla bottega alla fabbrica, da artigianato ad industria, imponga alla ditta torinese scelte strategiche decisive per la conduzione

[15] "Vita del presidente", monografia sul conte Enrico Marone Cinzano a cura della direzione ufficio stampa e pubbliche relazioni della Cinzano S.p.A. Torino, aprile 1969. Pubblicazione voluta dal figlio di Enrico, Alberto.

dell'impresa. Il bisogno di capitali da impegnare per l'impianto degli opifici, per l'acquisizione di materie prime e tecnologie induce la famiglia ad allargare a soci, esterni alla famiglia, la gestione dell'azienda. Ad esempio nel primo di luglio del 1901 entrano a far parte della nuova società i signori Alberto Marone, genero di Enrico Cinzano, Ernesto Ferro e Guglielmo Marchisio.

L'azienda di spumanti e vermouth è indubbiamente esistita e cresciuta grazie alla famiglia Cinzano divenuta Marone Cinzano poi, ma anche altri uomini esterni al clan hanno dato un contributo fondamentale al successo dell'impresa. Nel periodo tra la fine dell'ottocento e l'inizio dell'ottocento, quello che storicamente possiamo identificare come la belle époque, uno dei più felici per il Vecchio Continente, ci furono due figure che diedero il loro importantissimo apporto alla straordinaria espansione della casa vinicola, uno diede il proprio sforzo per la produzione, l'altro al commercio. Si vuole pertanto citare l'esperienza lavorativa di Giovanni Gallese e Giuseppe Lampiano (1860-1944), perché secondo me significativa.

I fratelli Giovanni e Giuseppe Gallese,[16] originari di Pianezzo, una frazione di Canelli, provengono da una modesta famiglia contadina. Nel 1877, incontrano casualmente durante un'azione di caccia il proprietario della cantina Gancia, che li invita a lavorare per lui. Giovanni e Giuseppe lasciano il lavoro nella cascina familiare e nel 1878 diventano operai della Gancia a Canelli. Da almeno dieci anni Gancia sta cercando di produrre uno spumante come fanno in Francia, cioè facendo fermentare il vino ottenuto dal Moscato senza che scoppino le bottiglie (perché lo Spumante deve conservare un residuo zuccherino, per non perdere i profumi). In Italia non ci sono però esperienze nello champagne, infatti il Pinot è fatto

[16] Progetto "Via dello Spumante" sulla storia della Cinzano, realizzato dagli alunni della scuola media di Cinzano nell'ambito del progetto di ricerca "Storia dell'industria del nord-ovest dal 1850 ad oggi." http://www.comprensivosantavittoria.it/progetti_realizzati/via_dello_spumante.html

fermentare completamente. Giuseppe così viene mandato in Francia, per imparare un mestiere nuovo, fino ad allora sconosciuto: quello di champagnista. Per due anni (dal 1881 al 1883) resta ad Epernay alla Mercier dove impara la tecnica del Remuage: con movimenti rotatori oscillatori in senso orario, si girano in continuazione le bottiglie, per staccare il deposito dal vetro e lentamente giorno per giorno, con movimenti perfetti delle mani, farlo precipitare verso il collo della bottiglia. Al rientro in Italia, Giuseppe insegna al fratello e agli operai il nuovo metodo. Giuseppe trascorre la sua vita lavorativa alla Gancia, Giovanni invece approda alla Cinzano e ne diventa champagnista nel 1902. Ha imparato dal fratello, non senza difficoltà, a girare le bottiglie sulle pupitres in continuazione, una dietro l'altra: diventa così bravo che riesce a girarne anche diecimila al giorno. Nel 1902 inizia a produrre le prime bottiglie di Spumante, si lavora in due grandi gallerie scavate anni prima sotto la collina. Più tardi le gallerie vengono prolungate e Giovanni deve istruire nuovi operai come aveva fatto con lui suo fratello. Insegna a molti cantinieri il sistema del degorgement: azione che toglie il tappo di lieviti che si sono accumulati, la bottiglia viene rabboccata e tappata definitivamente (nella prima fase dell'affinamento e maturazione del vino la bottiglia era chiusa col tappo a corona). Dopo più di quarant'anni di esperienza Giovanni nel 1927 va in pensione; il suo posto è preso dal figlio Paolo che nel 1906 a sedici anni, lo ha seguito nel lavoro. Se il contributo di Giovanni Gallese è servito a migliorare l'efficienza produttiva in qualità e quantità (fondamentale fu il training del fratello Giuseppe nelle antiche cantine degli esperti produttori di Champagne), quello di Giuseppe Lampiano fu preziosissimo per l'espansione commerciale della casa. Egli più di altri riuscì a concretizzare le mire internazionali di Alberto Marone e fu la longa manus della ditta in terre remote in Europa, America, Asia e Africa.

Tra il 1880 e il 1900 la Cinzano vive il periodo più intenso di espansione sui mercati intercontinentali. Fondamentali per il progetto industriale della Casa diventano i viaggiatori di commercio. Questi, infatti, grazie alle loro capacità di saper vendere e saper contrattare sono i principali artefici della "colonizzazione" commerciale di quei tempi. Fin dal 1863 la Cinzano usufruisce del servizio dei fratelli Carpaneto di Genova, mediatori importanti tra azienda e compagnie di navigazione, ma il vero salto di qualità avviene con l'opera di Giuseppe Lampiano[17] (1860 - 1944). Lampiano entra ufficialmente in attività nel 1878 e rimarrà in servizio fino al 1922. In questi anni visita più di quaranta nazioni sparse sui cinque continenti, ponendo le basi del definitivo marchio Cinzano nelle varie realtà economiche e sociali. Inizia i suoi viaggi in Italia (è solito far precedere il suo arrivo nei paesi da avvisi inviati alle autorità locali perché ne diano comunicazione pubblica) e poi sceglie vie lontane e avventurose. Lampiano segue le orme del colonialismo europeo di fine '800 e le rotte dei flussi migratori e si dirige verso Oriente, Africa e America centro-meridionale. Nel 1910, dopo aver visitato il Cile risalendo le coste del Pacifico, passò in Africa e dal Capo di Buona Speranza giunse in Congo attraverso il Sud-Ovest e l'Angola. Fu il primo viaggiatore di una casa europea che si avventurasse in quelle regioni. Per ogni viaggio scatta fotografie, lascia resoconti, scrive racconti, costruendo così una documentazione interessante dal punto di vista storiografico.

E' molto interessante riportare una tabella che illustra le nazioni visitate da questo agente commerciale, o meglio avventuriere commerciale, perché così ci si rende

[17] Progetto "Via dello Spumante" sulla storia della Cinzano, realizzato dagli alunni della scuola media di Cinzano nell'ambito del progetto di ricerca "Storia dell'industria del nord-ovest dal 1850 ad oggi." http://www.comprensivosantavittoria.it/progetti_realizzati/via_dello_spumante.html

conto delle ambizioni di mercato che l'azienda aveva a cavallo tra il XIX e il XX secolo e dove nel mondo si poteva allora reperire del vermouth torinese.

STATI VISITATI DALL'AVVENTURIERE COMMERCIALE LAMPIANO

CONTINENTE	STATI
AMERICA CENTRO-SUD	Argentina, Uruguay, Cile, Bolivia, Perù, Guatemala, Nicaragua, Venezuela, Messico, Costa Rica, San Salvador, Cuba, Ecuador, Colombia.
AFRICA	Egitto, Libia, Tunisia, Somalia, Kenya, Zanzibar, Mozambico, Congo, Sud Africa, Angola, Gabon, Costa d' Avorio, Liberia, Sierra Leone, Guinea, Senegal, Marocco, Algeria, Sudan, Eritrea, Nigeria, Etiopia, Zimbabwe.
ASIA	Palestina, Turchia, India, Siria, Yemen.
EUROPA	Bulgaria, Romania, Grecia.

3. La guida di Enrico Marone Cinzano.

Quando Enrico Cinzano, ultimo imprenditore maschile dell'ormai antica Casa, muore nel 1902 l'eredità è in buone mani. E' in questo momento che al piccolo Enrico(1895-1968), figlio di Paola ed Alberto si attribuiscono i due cognomi Marone e Cinzano che contraddistingueranno in seguito la famiglia[18].

Enrico riuscì a tradurre con un'intraprendente e instancabile attività la visione paterna. L'opera in tal senso compiuta dal conte-imprenditore è davvero gigantesca. Sotto la sua leadership gli interessi dell'azienda si espansero a poco a poco in ogni parte del mondo. Dall'Europa all'America, all'Australia, ovunque c'erano stabilimenti e depositi di prodotti Cinzano.

Quando iniziò a lavorare nella ditta di famiglia il nome dell'azienda era già una delle realtà più importanti italiane del settore. I vermouth Cinzano erano i più venduti sul territorio nazionale, l'impresa era leader. Per aver prova di ciò si riporta una tabella che indica la percentuale dei vermouth Cinzano venduti in proporzione sul volume totale delle vendite in litri per gli anni dal 1905 al 1911.

Anno	Vendita totale vermouth-Italia litri	Di cui Cinzano litri	%
1905	8.638.100	5.265.962	60
1906	7.393.500	4.323.451	58,47
1907	8.638.100	5.265.962	61
1908	9.117.900	5.757.293	63,14
1909	11.124.200	7.120.040	64
1910	11.124.200	7.120.040	64

[18] www.storiaindustria.it. Centro on line di Storia e Cultura dell'Industria: il Nord Ovest dal 1850.

1911	11.929.100	7.422.946	62,22

Come si osserva, la percentuale delle vendite sul totale del vermouth acquistato è oltre il 60% per tutti gli anni presi in considerazione a parte il 1906.

Quando dunque Enrico Marone Cinzano entrò nell'azienda dopo il primo conflitto mondiale nel 1919 si trovò di fronte un'impresa grande e forte, dal marchio conosciuto ed apprezzato e dalle notevoli potenzialità anche se va detto che l'Italia del primo dopoguerra viveva un periodo di incertezza e instabilità dovuto anche a notevoli conflitti sociali e politici. Queste problematiche avevano naturalmente conseguenze sulle industrie manifatturiere e sugli aspetti economici in generale e la fabbrica della dinastia Marone Cinzano non poteva esserne immune. Erano gli anni difficili in cui la frontiera industriale presentava molte brecce e aleggiava un clima di forte insicurezza e incertezza per il futuro.[19]

Confrontato dalla fiducia del padre, Marone prese ad agire radicalmente; per potenziare un'industria non si doveva trasformarla in una scienza artificiale, occorreva tener conto della sua sostanza umana. Sensibile fin da allora alla questione della socialità dispose, quando non ancora non esisteva nessuna

[19] La guerra costò molto all'Italia: l'ingente spesa sostenuta dallo Stato per finanziare la guerra formò un debito saldato solo alla fine degli anni '70. L'acquisizione del Trentino-Alto Adige, di Trieste, dell'Istria, ma non della Dalmazia, territori complessivamente solo per i tre quarti etnicamente italiani (a maggioranza non italiana stando al censimento austriaco del 1910-1911, a maggioranza italiana secondo quello italiano del 1921), fu pagata a caro prezzo. La profonda delusione per il mancato rispetto del Patto di Londra e la profonda crisi economica e politica che si sviluppò nel dopoguerra, portò infatti alle gravi tensioni sociali che sfoceranno nel biennio rosso prima e nel Fascismo poi. www.wikipedia.org

assistenza per i lavoratori, che agli operai anziani fosse corrisposta una pensione e che si assicurassero provvidenze nei casi di malattia.

La sede della società era allora in corso Vittorio Emanuele 86. Di lì a pochi anni il padre prese la residenza a Parigi, così l'ufficio di Enrico diventò il ponte di comando dell'azienda.[20]

Diventò vicepresidente della Cinzano nell'autunno del 1922, fino a quella data era stato amministratore delegato, carica che fu assunta dal dott. Vittorino Gervasio. In quell'anno la società si trasformò in anonima.

I nuclei produttivi centrali della "Francesco Cinzano & C." rimangono fino al 1925 gi stabilimenti di Santa Vittoria e Santo Stefano Belbo. A Santa Vittoria d'Alba la superficie dei terreni e dei fabbricati della società erano di 81.000 metri quadrati e l'area delle gallerie e dei fabbricati era di 16.845 metri quadrati.

Per l'epoca i macchinari erano all'avanguardia.[21] La fabbrica era dotata di due locomotive e di 14 vagoni serbatoi per il trasporto vini dallo stabilimento di Santo Stefano Belbo. C'erano 217 cisterne per la lavorazione, invecchiamento e conservazione vermouth, della capacità da 500 a 800 ettolitri cadauna, poi l'azienda era fornita di impianti frigoriferi e di pastorizzazione, di macchine lavabottiglie, riempitici, turatrici, capsulatrici, etichettatrici, inchiodatrici, e trasportatori americani (conveyors). Quarantacinque motori elettrici facevano funzionare questi impianti per ottenere una produzione giornaliera di 2000 casse di 12 bottiglie ciascuna. Tre treni speciali alla settimana provvedevano alla spedizione. Lo stabilimento di Santo Stefano Belbo era invece dedicato alla

[20] "Vita del presidente", monografia sul conte Enrico Marone Cinzano a cura della direzione ufficio stampa e pubbliche relazioni della Cinzano s.p.a. Torino, aprile 1969. Pubblicazione voluta dal figlio di Enrico, Alberto.

[21] www.storiaindustria.it. Centro on line di Storia e Cultura dell'Industria: il Nord Ovest dal 1850.

produzione di vino moscato. Era munito di un impianto meccanico di pigiatura e torchiatura delle uve, che era fra i più potenti al mondo e durante le vendemmie qui si lavoravano ben 250.000 kg di uve moscato al giorno.

Enrico Marone capì subito l'importanza della pubblicità, in particolar modo della carta stampata per pubblicizzare l'azienda, infatti negli anni venti e trenta commissiona manifesti a Leonetto Cappiello e Marcello Dudovich.[22] E' conscio dei nuovi bisogni dei consumatori e sa leggerli prima degli altri, sapendo che dietro l'etichetta ci deve essere il prodotto giusto. Incontro certe difficoltà perché comunque dopo il 1922-'24 non si operava più in una società libera ma riuscì a salpare lo stesso per il viaggio della pubblicità moderna rivolgendo l'attenzione a quel simbolo complesso che è l'immagine della marca. Fino al 1925 l'emblema era la zebra, la sostituì con il triangolo rosso e blu e la diagonale, stemma imprenditoriale ancor oggi famoso e diffuso.

Nel 1922 ricostruì, su nuove basi, la Cinzano Argentina. Un giornale di Buenos Aires scrisse in quell'occasione che l'evento rappresentava "para Cinzano la obstension de su carta de ciutadania argentina", ovvero l'ottenimento della cittadinanza argentina per l'azienda di Torino. Potenziò poi la Cinzano Spagna, con

[22] Leonetto Cappiello (1875- 1942) è stato un pubblicitario, un illustratore e un caricaturista italiano. Cappiello rivoluzionò i canoni della grafica pubblicitaria realizzando manifesti caratterizzati da personaggi che non avevano più attinenza diretta con il prodotto da pubblicizzare, ma creavano un'immagine-marchio altamente riconoscibile. In funzione di una memorabilità dell'immagine pubblicitaria, di un primato dell'efficacia comunicativa, le ambizioni estetico decorative dei primi manifesti vengono scalzate da uno stile più diretto, basato su fondi uniti e figure in primo piano il cui principale obiettivo è stupire ed essere ricordate dal pubblico.

Marcello Dudovich (1878 – 1962) è stato un pittore e un pubblicitario italiano. A Torino, tra il 1917 ed 1919, crea per il cinema diversi cartelloni e lavora per varie aziende (Cinzano, Carpano, Fiat, Pirelli, Alfa Romeo e le Assicurazioni Generali). www.wikipedia.org

sede a Barcellona e stabilimento a Bilbao (1923), fondò una società in Cile (1923) e un'altra in Germania lo stesso anno, mentre la Cinzano belga avviò la propria attività nel 1928.

I mercati della Francia e dell'Argentina erano considerati i due polmoni per la produzione di Santa Vittoria. Alberto Marone usava non a caso l'espressione "la gallina che fa le uova d'oro" riferendosi all'Argentina.[23] Aprendo gli stabilimenti in quei due paesi, Santa Vittoria risultava bisognosa di drastici ridimensionamenti. Si prospettava necessario e inderogabile incrementare novità di produzione e di consumo in Italia. Fu la prova del nove delle attitudini manageriali di Enrico Marone che effettuò un'accorta opera di nuova canalizzazione dei prodotti e molte idee obsolete di produzione vennero messe definitivamente da parte.

Il leader della Cinzano usò anche parte del suo impegno per alcune attività extra lavorative che però contribuirono a dar lustro al suo nome e quindi indirettamente anche alla sua industria. Nello sport Enrico Marone divenne celebre per esser stato l'appassionato presidente della squadra di calcio del Torino, quella di secondaria importanza rispetto all'altro ben più glorioso club di football della città, assumendone il comando nel 1924. Acquistò un terreno in via Filadelfia che divenne poi campo di gioco nel 1926, lo stadio che seguì fu allora d'esempio per molte altre società.

La società Cinzano ormai agiva a ritmo europeo e mondiale. Fu senza dubbio un'attività pilotata da Enrico Marone coraggiosamente. Già allora, (più che mai al giorno d'oggi) produrre significava cercare un dialogo in molte lingue che era l'unico modo per superare la condizione periferica e l'isolamento.

[23] "Vita del presidente", monografia sul conte Enrico Marone Cinzano a cura della direzione ufficio stampa e pubbliche relazioni della Cinzano s.p.a. Torino, aprile 1969. Pubblicazione voluta dal figlio di Enrico, Alberto.

Nel 1927 fu costituita la holding Cinzano Limited con l'obiettivo di cercare promozioni industriali e di prestigio. L'anno successivo, la holding venne ceduta in blocco a Riccardo Gualino, sembrò essere, forse superficialmente, agli occhi dei circoli finanziari del tempo, un' operazione di "cessione sperimentale" perché già nel 1929 l'azienda tornava alla sua originaria e naturale amministrazione. E' indubbio però il breve ma intenso legame che ci fu tra l'azienda di Santa Vittoria d'Alba e l'interessante figura di Riccardo Gualino, industriale piemontese, importante attore della finanza italiana, liberale, mecenate e collezionista d'arte.

Comunque fu Enrico Marone a condurre le trattative, iniziate durante il suo viaggio di nozze con Noemi Alcorta, per riprendere il totale controllo dell' impresa di famiglia Le fila organizzative venivano riprese con propositi agguerriti. Enrico si prese ogni responsabilità e assicurava la sua presenza in ogni occasione.

Già il padre aveva voluto sottolinerare la propensione e la necessità dell'internazionalizzazione, cercando nuovi sbocchi commerciali e affidando il marchio all'estero a capaci ed intraprendenti agenti. Questa visione fu ripresa dal figlio con ancor più forza ed egli stesso, in più di un occasione, si trasformò rappresentante di se stesso e ambasciatore del marchio Cinzano. Ad esempio, per il lancio dell' "Asti Spumante Cinzano", visitò in Costazzurra, da Monaco a Marsiglia, decine e decine di locali.

Nel 1929 fu nominato presidente della S.A.V.I. Florio & C., che entrava nella holding Cinzano. Il "Marsala Florio" è un vino classico la cui lavorazione proto-industriale era iniziata nel 1833 con Vincenzo Florio. Ma la sigla sociale includeva altri due marchi e stabilimenti, il "Woodhouse", che aveva fornito nel 1800 cinquecento "pipe" del miglior prodotto alla flotta di Orazio Nelson, e "l'Ingham

Whitaker", fondato verso il 1806.[24] Negli stabilimenti Florio c'è un immensa cantina, "la più vecchia del mondo", parte della quale si presenta arredata come un museo. L'attività del presidente, già in quel periodo, si configurava con evidenza se vediamo gli interessi esteri della casa.

Gettò le basi della Cinzano Brazil nel 1932, con un capitale di un milione di cruzeiros. La Società ebbe un tale sviluppo che nel corso di un decennio decuplicò le vendite. Da tempo aveva iniziato i suoi grandi viaggi di lavoro ed egli appariva come un manager assolutamente non sedentario. Si rese conto degli sconvolgimenti in positivo che la tecnologia poteva apportare all'industria e che i rapporti con l'estero erano fondamentali.

Intanto le dimensioni dell'azienda diventavano mondiali. Furono anni di successi legati all'intraprendenza internazionale della società. Addirittura, la Cinzano straniera, a cominciare dall'America Latina (in particolar modo l'Argentina), stava assumendo un rilevo sotto certi aspetti più definito della Cinzano in Italia. Enrico Marone si era rivelato un maestro in questo, ed è innegabile il prestigio di cui godeva in quei Paesi anche rafforzato ed alimentato dalle continue e puntuali trasferte negli stabilimenti e nelle rappresentanze sparse in mezzo mondo.

La Cinzano Australia era sorta nel 1932, quella del Perù nel 1935. L'anno seguente succedeva al padre nella presidenza della Cinzano Italia e di tutte le consociate

[24] La" Savi Florio", la"Woodhouse" e la "Ingham Whitaker" erano le più note case siciliane produttrici di marsala. Furono acquistate dalla Cinzano durante il periodo di Riccardo Gualino e furono messe sotto controllo della società costituita da lui costituita, la "Cinzano Argentine & International Ltd" di Londra, che possedeva tutte le filiali estere della Francesco Cinzano & C. di Torino. Questa società a sua volta era sotto l'ombrello dell' "Unione nazionale industrie e commerci alimentari" ramo dell'alimentare dell'impero industriale di Gualino. Claudio Bermond "Riccardo Gualino finanziere ed imprenditore. Un protagonista dell'economia italiana del novecento". Centro Studi Piemontesi, Torino 2005.

all'estero. Era il riconoscimento che Alberto Marone attribuiva al figlio che aveva accresciuto potenziale ed aree d'influenza della casa torinese.

Dopo l'invasione italiana dell'Abissinia nel 1935 la Società delle Nazioni impose delle sanzioni economiche all'Italia, la quale rispose con l'autarchia. Furono anni dove numerosissime imprese nazionali videro restringere il proprio raggio d'azione in misura preoccupante. Non si trattava di sopportare una certa misura d'incertezza momentanea, ma appariva invece evidente come l'opera imprenditoriale creata dagli italiani all'estero, a costo di fatiche e sacrifici, era esposta a gravissimi rischi e non si prospettavano vie di uscite nel breve termine.

Con l'aggressione alla Polonia, nel settembre 1939, scoppiò il secondo conflitto mondiale. Verso il 1940, Enrico Marone partecipò attivamente al tentativo di costruire un consorzio del Marsala, ramo delle bevande alcoliche che allora si trovava in gravi difficoltà per difetto di coordinamento. Occorreva pertanto autodisciplinarsi nella produzione e sui mercati. Le trattative si dimostrarono ardue anche per la precarietà e insicurezza dei tempi, che non erano certo adatti a regolari intese. Le riunioni diventavano spesso movimentate e le polemiche focose sui vari punti di vista. Particolarmente vivace fu lo scontro tra un giovane industriale di Marsala e Marone; la pronta reazione di Enrico ebbe come seguito l'invio di un biglietto di sfida da parte dell'antagonista. Sostenne il duello con candida temerità, riportando una ferita non grave ad un braccio. Siccome in quei mesi era stato richiamato come capitano di complemento, ebbe noie in proposito dal suo comando.[25]

[25] "Vita del presidente", monografia sul conte Enrico Marone Cinzano a cura della direzione ufficio stampa e pubbliche relazioni della Cinzano s.p.a. Torino, aprile 1969. Pubblicazione voluta dal figlio di Enrico, Alberto.

Il conte sposò a Roma in seconde nozze, la figlia di Alfonso XIII di Spagna, Infanta Maria Cristina, il 10 giugno 1940, giorno dell'entrata dell'Italia nella seconda guerra mondiale. Nel 1940 Enrico Marone fu nominato conte, l'anno successivo Cavaliere del lavoro. Iniziarono grandi difficoltà per l'imprenditoria nazionale e per la multinazionale Cinzano: le frontiere erano bloccate e i viaggi dei dirigenti per tenere vivi i collegamenti tra gli uffici e le società sparse per il mondo erano divenuti pressoché impossibili. Le rare ed anche tendenziose notizie che giungevano dalle sedi delle Cinzano estere annunciavano il caos. La Cinzano Limited per esempio, trasferita da Londra a Montreal, in Canada, era stata sequestrata come proprietà di cittadini di uno stato nemico. Il caso si ripeteva per alcune consociate, gli impianti e i fondi delle quali erano stati congelati. L'11 maggio 1943, la RAF, Royal Air Force di sua Maestà Giorgio VI, bombardò e distrusse lo stabilimento Florio di Marsala e sotto le sue macerie morirono sette operai. Anche gli impianti di Santa Vittoria erano stati gravemente danneggiati da incursioni aeree. Dopo l' 8 settembre 1943, data dell'armistizio degenerato in guerra civile, reparti tedeschi d'occupazione si avvicinarono al paese con la chiara intenzione di metter le mani sulle consistenti riserve di quelle cantine. C' erano infatti un milione di bottiglie di spumante da razziare ma erano state murate tanto accuratamente che i tedeschi non riuscirono mai a trovarle e a portarle via. Non era stato occultato il vino ma pure altre materie diventate preziose con il conflitto, come lo zucchero, l'alcool, erbe ed essenze aromatiche e poi alambicchi ed altri strumenti indispensabili per la lavorazione dei vini e del vermouth. In seguito il direttore Alberto Marone osserverà:

"Le nostre sono fra le più belle cantine d'Italia: tra gallerie parallele, l'ultima delle quali fu appunto murata, con il passaggio chiuso come se lo scavo finisse lì. Quel tratto di galleria aperta poi fu adibito a rifugio per i dipendenti della Cinzano e gli

abitanti di Santa Vittoria. Per entrare nella cantina segreta bisognava spostare una panca e girare un chiodo, così si apriva uno sportello; ma solo chi conosceva il trucco sapeva trovare il punto esatto. Vennero anche i tedeschi, arrivarono fino al muro. Non si accorsero mai che dietro c'era il vuoto."[26]

L'idea del nascondiglio fu del direttore dello stabilimento, dott. Ricaldone. Tutti al paese sono al corrente di cosa si nasconde sotto la collina, ma nessuno parlerà.

Finita la guerra il muro viene abbattuto e ritornano alla luce più di 400 milioni di lire (di quei tempi) di valore di materie prime, prodotti finiti e macchinari che permetteranno alla Cinzano di riprendere le attività di produzione.

Dopo vent'anni, questo curioso episodio storico ispirò lo scittore americano Robert Crichton che ne fece un libro "Il segreto di Santa Vittoria", che diventò subito un best seller e che venne definito dal New York Times di irresistibile ilarità. Il romanzo, edito in Italia da Bompiani nel 1968, ottiene subito molto successo in America, tanto che da esso viene tratto un omonimo film uscito nel 1969, interpretato da un cast internazionale e diretto da Stanley Kramer. La pellicola è stata interamente girata in Italia, nel Lazio, e vede la partecipazione di attori italiani e stranieri come Anna Magnani, Anthony Quinn, Virna Lisi, Renato Rascel e Giancarlo Giannini. Il film non ottiene però lo stesso successo del romanzo, che comunque non rispecchia la verità storica del fatto e dell'ambiente.[27]

Durante il periodo della guerra civile e della Repubblica di Salò del '43-'45, il conte Enrico Marone non si trovava più in Italia, egli era riparato in Svizzera, dove insieme all' avvocato Giulio Colombo aveva fondato l'organizzazione "Glass e

[26] "Vita del presidente", monografia sul conte Enrico Marone Cinzano a cura della direzione ufficio stampa e pubbliche relazioni della Cinzano s.p.a. Torino, aprile 1969. Pubblicazione voluta dal figlio di Enrico, Alberto.

[27] www.storiaindustria.it

Cross."[28] La missione era quella di fornire il collegamento informativo tra il comando alleato e il CLN dell'Alta Italia. Si trattava di reperire e di trasmettere esatte informazioni sullo stato effettivo delle cose nel Paese e di sollecitare aiuti e fondi. Durante il periodo di massima attività dell'attività partigiana, passarono per le mani del conte centinaia di milioni di lire di allora, e il suo ufficio di Losanna fu definito come la zecca dei partigiani piemontesi.

Dopo la parentesi bellica e la morte del padre Alberto avvenuta il 30 aprile 1945, Enrico Marone riprese le redini della Cinzano. Con il cugino Alfredo Banfi e altri iniziò quello che chiamava lo "sgombero delle macerie" e che esigeva movimenti rapidi, in quei mesi di pace ancora pieni di insidie.

Già durante il conflitto, quasi sempre attraverso accorte mediazioni, erano state costituite la Cinzano Svizzera, le società in Portogallo, negli USA ed in Inghilterra, esempi d'eccezione della vitalità dell'azienda, venuta meno anche negli anni più burrascosi del XX secolo.

Nel 1949 si aggiunse alla galassia Cinzano anche la consociata in Messico. Poi ci fu la lotta per scongelare la Cinzano Limited con sede a Montreal. Per riuscire nell'impresa l'azienda dovette affrontare fasi lunghe ed alterne ostacolate da un labirinto di burocrazia transnazionale, di interessi diversi, e di differenti interpretazioni del diritto internazionale in conflitto tra loro. Altro grave problema del dopoguerra con cui la Cinzano si trovò a fare i conti e che va segnalato fu la difficilissima situazione delle aziende siciliane di Marsala controllate da Torino. La Florio durante il tragico biennio 1943-'45 rimase assolutamente isolata dalla casa madre. La Sicilia viveva dopo la guerra un ulteriore periodo di crisi e di instabilità politica dovuti principalmente a tre situazioni come una certa e caotica ambizione

[28] Il nome dell'organizzazione faceva riferimento al nome di battaglia dei due fondatori: Enrico Marone "Glass" e l'avvocato Colombo "Cross"

separatista, una drammatica disorganizzazione istituzionale che sfociava nell'anarchismo e un neo brigantaggio. La condizione delle strade e delle vie di comunicazione ferroviarie erano disastrose. Il rischio maggiore era rappresentato dai banditi che dalle zone di Montelepre, Monreale e Particino si attestavano sull'arteria vitale siciliana che allora era rappresentata dalla statale Marsala-Trapani-Palermo, causando danni notevoli anche al difficile riavvio dei commerci. Ripresero poi assidui i viaggi dei dirigenti e del presidente soprattutto verso gli stabilimenti e gli uffici sudamericani di Montevideo, Buenos Aires, Santiago del Cile. Enrico Marone fu poi nominato nel 1946 presidente della Camera di Commercio di Torino, carica di cui fu nuovamente investito dal 1950 fino al 1957.

Negli anni '50 nacquero altre consociate: Austria e Congo (1951), Uruguay (1952), Venezuela (1955). Nel 1957 ci fu la grande festa per il bicentenario della casa; fu un'occasione per sottolineare la grande crescita che l'azienda stava nuovamente vivendo grazie all'impulso del celebre boom economico italiano e la forte longevità del business Cinzano nelle mani della stessa dinastia di imprenditori.

E' bene ricordare alcune importanti iniziative intraprese durante gli anni della presidenza di Enrico Marone alla Camera di Commercio di Torino:

● Ristrutturazione della Borsa Merci che fu trasferita nella moderna sede del Foro Frumentario.

● Avviamento dei lavori per il nuovo edificio della Borsa Valori.

● Rilevanti intese con Milano e Genova per assicurare l'economia più vasta ed efficiente

● Istituzione del "Cratema", centro di ricerca e assistenza tecnica di mercato

● Interventi in favore dell'artigianato con l'ottenimento da parte del Banco di San Paolo e della Banca Anonima di Credito di mutui di esercizio ad un tasso agevole.

● Promozione di pubblicazioni di monografie e saggi economici incentrati su temi concreti e attuali.

● Studio di un'idea pilota per la costituzione a Torino di una centrale ortofrutticola in cui convergessero i raccolti di vari settori italiani dell'Italia settentrionale, centrale e meridionale per venire rispediti, dopo un esame selettivo, nel nord ovest europeo (Francia, Belgio, Olanda, Lussemburgo e Inghilterra).[29]

● Notevolissimi sforzi a favore delle infrastrutture vitali per il Piemonte che sono i collegamenti con le nazioni confinanti, Svizzera e Francia.[30]

Tornando ai fatti più propri della Cinzano, Enrico Marone per onorare la memoria del padre volle che si creasse un corso universitario di specializzazione in viticoltura ed enologia presso la giovane Facoltà di Scienze Agrarie dell'Ateneo torinese, a cui potessero accedere, in numero volutamente limitato, i laureati in agraria, chimica e ingegneria industriale. Tale corso nelle sue intenzioni e in quelle del direttore, il professore Giovani Dal masso (già autore di "Cinzano – le origini di un nome che si è imposto nel mondo") doveva in qualche modo colmare l'incomprensibile lacuna degli studi superiori di agraria in Italia per quanto

[29] Era questa un'acuta intuizione che, nonostante l'adesione finanziaria del Banco di San Paolo e del Consorzio agrario, non poté essere attuata a causa soprattutto di incomprensioni. Altre regioni non poterono, in seguito, non fare tesoro di una simile idea pilota. Nacque poi infatti, il centro di Rivalta Scrivia e di Verona. Da "Vita del Presidente".

[30] Enrico Marone fu presidente della SITAF, la società per il traforo stradale del Frejus e presidente del sindacato d'iniziativa per il tunnel stradale del Gran San Bernardo sorto nel 1951 e che vide la realizzazione dei propri sforzi nel 1957. Marone fu un accanito sostenitore dell'idea che la soluzione migliore per la rottura dell'isolamento politico era un'adeguata geografia delle comunicazioni ed egli era convinto che il Piemonte non era periferia italiana bensì un ponte europeo. La via d'accesso al traforo autostradale del Gran San Bernardo fu inaugurata il 18 marzo 1964. Il traforo stradale del Frejus fu invece inauguarato nel 1980.

concerne la vite e il vino, due insegnamenti che già da tempo erano praticati in diverse università straniere. Con una convenzione stipulata far la Cinzano e l'Università di Torino, Enrico Marone si impegnava a provvedere per dieci anni ai mezzi occorrenti e il corso iniziò con l'anno accademico 1949-'50, continuando fino al 1959. Il corso aveva come obiettivi la ricostruzione dei "quadri" dello stato maggiore della viticoltura e dell'enologia italiana ovvero trovare e formare del personale scientifico per gli Istituti di studio e di sperimentazione specializzati nel settore. In secondo luogo, c'era la forte necessità di procurare alla grande industria enologica e alle grandi imprese viticole (italiane o estere) dei dirigenti di sicura competenza, capaci di affrontare tutti i difficili problemi della moderna tecnica viti-vinicola[31].

Per evitare il rischio d'inflazione di specialisti, ogni anno gli allievi erano 10 di varie nazionalità, anche giapponesi, egiziani, sud-americani.

Altro contributo che Marone in qualità di presidente della Cinzano diede alla formazione fu un ingente aiuto finanziario dato all' Istituto Tecnico Agrario specializzato di Alba che aveva subito gravi danni nel periodo bellico, sia per colpa dell'alluvione che colpì la zona nel 1944 sia perché durante la guerra civile i locali della scuola furono adibiti a caserma per ogni fazione. L'intervento di Marone fece tornare l'istituto alla sua vocazione che era quella di un'importante sede di formazione per la specializzazione in viticoltura a tipo industriale. Molti giovani formati in quella scuola di Alba furono poi impiegati nei vari stabilimenti Cinzano, nazionali ed esteri.

Nel 1957 Enrico Marone si stabilì a Ginevra, sede di presidenza del Gruppo Cinzano Limited, lasciando alla guida della società Cinzano Italia, a Torino, il

[31] Giovanni Dalmasso, "Il Corso di Specializzazione in Viticoltura ed Enologia Alberto Marone Cinzano."

figlio Alberto che, entrato nell'azienda dieci anni prima dopo un intenso e vario tirocinio, già nel 1952 aveva assunto una posizione di responsabilità. Ancora una volta si stabiliva la successione dinastica alla storica azienda di famiglia che ormai era in affari da duecento anni grazie alla capacità dei Cinzano.

Il conte Enrico Marone Cinzano morì il 23 ottobre 1968 all'ospedale di Ginevra dove l'avevano ricoverato in seguito ad una trombosi.

4. Gli anni recenti e il passaggio di proprietà.

Alberto Marone, figlio del Conte Enrico, gli succede nella presidenza del gruppo Cinzano nel 1968. Già negli anni precedenti ha affiancato il padre nella conduzione della società e da lui ha ereditato uno stretto legame personale con lo stabilimento di Santa Vittoria e i suoi dipendenti, lo ha sostituito anche in incarichi particolari, come quello di presidente dell'Istituto Tecnico Agrario di Alba.

Durante il periodo della sua presidenza la Cinzano continua a svilupparsi, ma allo stesso tempo inizia a vivere importanti cambiamenti con l'entrata nella società prima del gruppo IFI e poi nel 1984 dell'inglese IDV. Emerge una differenza di fondo tra l'approccio di Marone Cinzano (radicato sul territorio, privilegia i rapporti personali e considera da sempre l'Azienda come parte della famiglia) e gli altri azionisti, più orientati al risultato e al successo aziendale.

Il Conte Alberto partecipa attivamente alla vita imprenditoriale e diventa presidente di organizzazioni dove sono rappresentati marchi prestigiosi, non solo del settore vitivinicolo e che operano a livello nazionale ed internazionale. In proposito si possono citare la Federvini con sede a Roma e il "Comité Européenn des Entreprises Vins con sede a Bruxelles.

Un gravissimo incidente stradale in Spagna, il 26 Ottobre 1989, tronca tragicamente la sua vita.[32]

Non è facile riuscire a trovare il momento preciso in cui si può risalire al cambiamento avvenuto nella società, con lo storico passaggio di proprietà dalla famiglia di imprenditori piemontesi Marone Cinzano ad altre identità straniere.

Alcuni vedono il 26 ottobre 1989, data della morte di Alberto Marone, considerato da molti come l'ultimo vero presidente, come il giorno in cui si è innescato quello che è un po' teatralmente viene definito come "l'inizio della fine". In realtà questa è una considerazione superficiale che ignora e trascura tutta una serie di evoluzioni socio-culturali, di modifiche nei costumi e nei gusti e, non ultimo, di avvenimenti societari che hanno profondamente inciso sulla capacità del Gruppo Cinzano di tramandarsi fino ai giorni nostri e che datano largamente prima di quel doloroso evento.[33]

Occorre pertanto fare un balzo indietro nel tempo per ricercare a fondo quali furono le vere cause. Punto di partenza di un' analisi in tal senso può essere nel periodo collocabile negli anni tra i due conflitti mondiali. Come visto, l'azienda Cinzano in quei tempi era prospera, economicamente solida ed era riconosciuta come leader nella produzione e distribuzione del vermouth a livello internazionale. Dobbiamo ricordarci che allora il vermouth come bevanda era venduto prevalentemente sfuso e questo costituì un primo e precoce motivo di handicap. Infatti l'azienda registrò un ritardo nel rendersi conto che si stava affermando sempre più prepotentemente

[32] Progetto "Via dello Spumante" sulla storia della Cinzano, realizzato dagli alunni della scuola media di Cinzano nell'ambito del progetto di ricerca "Storia dell'industria del nord-ovest dal 1850 ad oggi." http://www.comprensivosantavittoria.it/progetti_realizzati/via_dello_spumante.html

[33] Dall'intervista al Dott. Luigi D'Amario, consigliere d'amministrazione della F.sco Cinzano & Cia s.p.a. dal 1983 al 1998. http://www.comprensivosantavittoria.it/progetti/spumante/cessione.htm

la vendita del prodotto confezionato ed etichettato. L'azienda allora fece l'errore di adagiarsi sul proprio successo che in quel tempo era ancora indiscusso e lasciò spazi importanti a nuovi ed aggressivi concorrenti che grazie ad una forte, mirata ed incisiva politica di marketing erosero la leadership consolidata nel corso di svariati decenni fino ad operare un temibile sorpasso. In particolare, il concorrente d'eccellenza in questa sfida fu Martini & Rossi, altra arcinota casa di vermouth e spumanti di Torino. Secondo il consigliere d'amministrazione (dal 1983 al 1998) Dottor Luigi D'Amario non fu colpa di una presunta miopia strategica e commerciale che rese la reazione della Cinzano tardiva all'aggressività dei concorrenti (la sagacia imprenditoriale del conte Enrico Marone dovrebbe essere sufficiente a smentire ciò) ma le cause erano di altra natura:

● quegli anni segnano un periodo di difficoltà per molte imprese. La crisi del '29 fece sentire i suoi effetti anche in Europa.

● La famiglia proprietaria affronta il periodo negativo assoggettandosi a molteplici sacrifici: la cessione del marchio in Francia e l'alleanza con la famiglia Agnelli cui cede il 50% del pacchetto azionario.

● L'avvio di una politica gestionale più attenta al risultato economico con una sensibile contrazione degli investimenti commerciali che si tradusse di fatto, in una mancata risposta adeguata all'attacco della concorrenza.

Queste considerazioni sono le cause più antiche di quello che poi si sarebbe verificato molto più tardi, con un declino che avrebbe portato alla fine di un'epoca e di una dinastia industriale.

A guerra ultimata l'azienda riprende il suo cammino, ma gli effetti degli avvenimenti menzionati sopra continuano a far sentire il loro peso, come se quel malessere originario avesse provocato un lunghissimo effetto domino. Persa la leadership del Vermouth, l'Azienda si ingegna a trovare prodotti alternativi che la

rilancino. Nascono così prima il “Cinzanino”, poi il “Cinzano Soda”. Cinzano investe sugli Spumanti, riprendendo un cammino aperto negli anni venti dal “Principe di Piemonte”, ed arriva ad essere leader nella produzione di Asti Spumante. Nel frattempo, gusti e modalità di consumo cambiano progressivamente e non sempre l’Azienda riesce ad anticiparne l’evoluzione o, quanto meno, ad assecondarla proponendosi con prodotti propri. Si perdono così tutte le opportunità che si erano nel frattempo aperte nel mercato dei distillati e dei liquori (brandy, amari, whisky e così via), prodotti, tra l’altro, che garantivano margini di profitto molto superiori a quelli dei prodotti tradizionali della Casa.

Sempre secondo il Dott. D’Amario ogni tentativo di ammodernamento commerciale o di programma di marketing a lungo termine fu sacrificato in nome della redditività aziendale di breve termine o, in altri termini, fu frustrato dall’impossibilità di reperire fondi adeguati da investire in operazioni di marketing di lungo respiro determinata dalla ormai evidente divergenza di visione strategica a livello azionario.

Quando morì Enrico Marone Cinzano nel 1968 emersero due approcci divergenti di gestione aziendale, quasi due fazioni interne. Da una parte c’era il gruppo capeggiato dai Marone, che vedeva nell’azienda un’appendice della propria famiglia e che operava con stretti rapporti personali tra dirigenza, maestranze e proprietà. La peculiarità e la filosofia che più contraddistingueva la mentalità di questo potere interno alla Cinzano era la convivenza senza traumi che veniva garantita dalla capacità di alleggerire e calmare ogni potenziale scontro di vedute o di interessi. L’approccio alla conduzione societaria dei Marone era dunque orientato al mantenimento dello status quo.

Dall'altra parte c'era invece il più potente gruppo finanziario italiano con a capo la famiglia Agnelli che aveva fatto confluire la partecipazione Cinzano nella società finanziaria di famiglia, l' IFI.[34]

L' IFI, gigantesca istituzione finanziaria nazionale, pur non essendo particolarmente interessata al settore in cui Cinzano operava, lontanissimo dai suoi interessi strategici, riteneva però auspicabile un ridimensionamento di quei legami personali che avevano caratterizzato tutta la storia dell'azienda, forte della convinzione che il successo delle imprese fosse nella netta divisione di responsabilità tra proprietà e management.

La divergenza di fondo non era facilmente superabile e questo comportò, per circa vent'anni, una certa incertezza nella conduzione aziendale ed un succedersi ininterrotto di cambi manageriali non sempre indovinati. Nella realtà, il buon senso dei soci contribuì a mantenere al primo posto gli interessi dell'azienda. Tuttavia, le divergenti filosofie gestionali unite alla disparità di potenziale economico tra loro, fecero sì che le risorse finanziarie di cui l'azienda avrebbe avuto bisogno non furono mai messe a disposizione pregiudicando lo sviluppo dell'attività.

Agli inizi degli anni '80 del secolo scorso ci furono due momenti importanti nella storia della Cinzano: la carica di Amministratore Delegato assunta da Luca Cordero di Montezemolo e l'ingresso nel gruppo di una società inglese.

Nel 1983 Luca Cordero di Montezemolo assume la carica di Amministratore Delegato del gruppo in un momento in cui la debolezza dell'azienda aveva ormai raggiunto un limite definito da D'Amario come patologico. Il tentativo da lui operato di raddrizzare le sorti viene ben presto vanificato dall'evidente difficoltà di

[34] IFI Istituto finanziario industriale, è stata fondato nel 1927 dal senatore Giovanni Agnelli allo scopo di riunificare sotto un'unica società le varie partecipazioni da lui acquisite, principalmente in settori industriali. Fu quotato alla borsa di Milano nel 1968. www.wikipedia.org

muoversi in un mercato in cui Cinzano sembra aver perso posizioni vitali, carente com'era di competitività e irrimediabilmente rimasta indietro rispetto alla concorrenza capace di rispondere alle nuove esigenze e agli ammodernamenti necessari per competere. Questo fu il punto di partenza per cercare un partner operativo per il gruppo, partner al quale lasciare per intero la responsabilità gestionale dell'azienda. Quest'ultimo aspetto rappresentò in quel particolare momento la condizione indispensabile per convincerlo ad aderire all'iniziativa.

Trovare una soluzione conveniente per entrambi i partners non fu facile. L'ultimo "reggente" della casa, Alberto Marone Cinzano, era senza dubbio restio ad accettare un completo abbandono della responsabilità gestionale in parte per giusto orgoglio personale, in parte per timore di vedere travolto, tutto quello che la sua famiglia aveva costruito nel tempo.

Nel corso dell'anno 1984 il destino di Cinzano viene segnato una prima volta. L'ingresso di IDV (International Distillers & Vintners)[35] come partner al 25% (avendo IFI cedutogli la metà delle sue azioni) cambia completamente la situazione dell'Azienda e l'approccio al mercato. Nel periodo tra il 1985 ed il 1991 la struttura del Gruppo subisce una vera rivoluzione. Rivoluzione che sarebbe comunque stata

[35] Questo business fa ora parte della multinazionale Diageo. Diageo è la più importante impresa mondiale sul mercato degli alcolici e fa parte delle 100 aziende con la maggior capitalizzazione in borsa. Il gruppo è nato dalla fusione nel 1997 di due imprese britanniche: GrandMet e Guinness PLC. Dopo la fusione la strategia del gruppo fu di focalizzarsi sul settore alcolici, e di conseguenza nel 2000 ha ceduto la Pillsbury alla General Mills 2002, e la Burger King, la catena di fast food ad un consorzio di private equità, guidato da Texas Pacific Group per un valore di $1.5 miliardi così come la Géant Vert et Old El Paso, come pure la Häagen-Dazs. Tutte quest'attività provenivano dalla GrandMet.

Il gruppo produce principalmente liquori (Vodka, Whisky, Gin, Rum, ecc.), ma anche birra (Guinness, Kilkenny) e vino (principalmente per i mercati nord-americano e nord-europeo).

necessaria e che lo stesso Alberto Marone Cinzano appoggia. La Società italiana viene rafforzata attraverso l'iniezione di redditività derivante dai prodotti IDV; le Società estere vengono per la maggior parte smantellate a favore delle locali società del gruppo inglese. Nell'insieme, si può dire che la nuova gestione si stava rivelando positiva sotto il profilo reddituale; purtroppo e malgrado ogni sforzo, il progressivo indebolimento delle tradizionali marche del gruppo Cinzano non conosceva pause.

La morte di Alberto Marone Cinzano il 26 Ottobre del 1989 segnò il destino della Società per la seconda e definitiva volta. I due anni che seguirono evidenziarono l'impossibilità della famiglia di far fronte alle pressioni progressive che non tanto i partners (e di questo gliene va dato atto) quanto il mercato facevano gravare sull'Azienda. Il mercato delle bevande alcoliche si andava via via concentrando nelle mani di potenti gruppi internazionali. Acquisizioni e fusioni erano all'ordine del giorno. Il gruppo inglese che controllava la Società aveva ambizioni di espansione anche in Italia e stava mirando ad importanti acquisizioni (Buton). Se l'IFI era giustamente tiepida nei confronti di iniziative che esulavano dal suo specifico campo d'operazione, la Famiglia Marone non poteva che essere giustamente preoccupata per il massiccio esborso finanziario che l'espansione del business avrebbe richiesto. La Famiglia si trovava quindi di fronte ad un bivio: reggere il confronto con i partners (certamente la possibilità di reperire finanziamenti non era un problema; il problema vero era semmai la valutazione della redditività di tali investimenti) o passare la mano.

Non era una situazione brillante quella caduta sulle spalle di Francesco Marone Cinzano - il figlio del Conte Alberto che da tempo aveva affiancato il padre in Azienda - e la decisione da prendere era, sotto certi aspetti, persino angosciosa. Doveva scegliere tra abbandonare totalmente un'Azienda che la sua famiglia aveva

creato e gestito per oltre due secoli oppure infilarsi in un tunnel all'apparenza ampio e confortevole ma di cui non si vedeva l'uscita. Francesco Marone Cinzano, nonostante la giovane età, ben conosceva la reale situazione del Gruppo Cinzano nonché le ombre che si addensavano su certi mercati italiani e internazionali (cambiamento dei gusti dei consumatori; obsolescenza di certi prodotti; ecc.). Non ultimo, capiva perfettamente la difficoltà di convivere con due partners di tale potenza ed il rischio che questi, non potendo realizzare i loro disegni, abbandonassero in seguito la barca al suo destino. Nonostante le perplessità inevitabili nell'ambito della famiglia, decise di lasciare. Come i fatti dimostrarono in seguito, mai decisione fu più saggia.[36]

Dopo queste considerazioni, possiamo registrare l'ultimo atto dei Marone Cinzano nella conduzione della loro centenaria impresa di famiglia, la data in cui gli storici proprietari siglarono la fine definitiva del rapporto che avevano avuto in 250 anni con il marchio Cinzano.

Nel Novembre del 1991 in un Hotel di Losanna si recitò l'ultimo atto dell'avventura imprenditoriale plurisecolare di una famiglia che, soprattutto in Piemonte, aveva lasciato una traccia importante di sé. Sia la Famiglia Marone Cinzano che IFI cedettero la loro partecipazione ad IDV ed uscirono di scena.

Nel decennio che seguì, le previsioni pessimistiche che avevano in qualche modo contribuito alla decisione di Francesco Marone Cinzano di far uscire la famiglia dall'Azienda si avverarono puntualmente. Il nuovo azionista procedette ad acquisizioni e fusioni fino a diventare (sotto il nuovo nome di DIAGEO) il più importante gruppo internazionale nel settore delle bevande alcoliche. Molto presto

[36] Dall'intervista al Dott. Luigi D'Amario, consigliere d'amministrazione della F.sco Cinzano & Cia s.p.a. dal 1983 al 1998. http://www.comprensivosantavittoria.it/progetti/spumante/cessione.htm

si accorse però che le acquisizioni italiane non davano i risultati sperati e se ne sbarazzò senza un attimo di esitazione, vendendo il marchio alla Campari.

CAP II

Vita della Cinzano ricostruita dagli atti 1922-1992

Questo secondo capitolo vuole essere il nucleo principale di questo lavoro di tesi. Lunghe visite agli archivi della Camera di Commercio di Torino hanno permesso un' accurata ricerca e una notevole raccolta di notizie sull' azienda Cinzano. I verbali d'assemblea, le nomine delle cariche sociali, i bilanci, i documenti di cambiamenti di assetti societari e soprattutto le relazioni del consiglio di amministrazione in allegato ai bilanci sono i preziosi atti attraverso i quali si è delineato questo scritto che vuole essere una lente d'ingrandimento sulla storia industriale di un celebre marchio piemontese.

I fatti di seguito esaminati e descritti partono dal 1922 e raccontano settant'anni di vicissitudini industriali fino al 1992. Dal punto di vista di chi scrive è stato come attraversare il secolo XX attraverso gli occhi di una celebre azienda di vini e liquori di Torino.

1. L'inizio della nostra storia: 1922-1925

"Il sottoscritto a nome e nell'interesse della Società Anonima FRANCESCO CINZANO & C. con sede in Torino, presenta il rogito Torretta dott. Ernesto indata 2 gennaio 1922 registrato a Torino – portante trasformazione della Società in nome collettivo sotto la ragione sociale "FRANCESCO CINZANO & COMP. DI ALBERTO ED ENRICO MARONE" in società anonima colla denominazione "SOC. AN. FRANCESCO CINZANO & C."- e conseguente aumento del capitale sociale da L. 2 milioni a L. 45 milioni colle modalità e proporzioni apparenti dall'atto stesso."[37]

Queste sono le prime righe del primo atto posto sotto attenzione; l'anno è il 1922 e il presidente della società era Alberto Marone mentre il figlio Enrico Marone fu nominato consigliere di amministrazione della società. Tra gli altri consiglieri di amministrazione furono eletti due nomi ben noti nelle vicende industriali torinesi e nazionali dell' epoca: l'avvocato Edoardo Agnelli, figlio del senatore Giovanni Agnelli senior e il marchese Alfonso Ferrero di Ventimiglia, già fondatore della FIAT insieme al conte Emanuele Bricherasio, l'avvocato Goria Gatti, Luigi Scarfiotti, Luigi Damevino, Biscaretti, Michele Ceyrana Mayneri e naturalmente Giovanni Agnelli.[38] Dai documenti di nomina del consiglio di amministrazione della Cancelleria del Tribunale di Torino emerge pertanto come i destini di due importanti aziende sabaude, FIAT e Cinzano per l'appunto, si intrecciarono

[37] Dalla Nota di Trascrizione per la trasformazione della società Francesco Cinzano & C. in società anonima e per l'aumento di capitale. Nell'ordinamento italiano l'atto notarile (o rogito) è il documento *rogato*, ossia redatto con le prescritte formalità, da un notaio, che ha, pertanto, efficacia di atto pubblico. Il documento del Tribunale Civile e Penale di Torino del 4 gennaio 1922 è firmato dall' Avv. A. Ferrero.

[38]http://www.immaginidistoria.it/immagine2.php?id_img=1090&id=18

saldamente, e questo rapporto d'affari tra la famiglia Marone e la famiglia Agnelli rimase fino alla vendita agli inglesi di IDV International Distillers & Vintners.

Agli inizi del 1922 fu nominato amministratore delegato il Commendatore Giuseppe Mondani.

Nel 1924 avviene una altro aumento di capitale sociale, da 45 milioni di lire a 75 milioni.

La prima relazione del consiglio di amministrazione presa in esame è quella in allegato al bilancio del 1925. La relazione è stata redatta dopo l'assemblea straordinaria degli azionisti, convocata principalmente per ottenere l'approvazione alla proposta di aumento di capitale sociale della vostra società da lire 75.000.000 a lire 100.000.000,[39] ma che fu anche un pretesto per raccontare ai soci uno scorcio del primo semestre del 1925 sull'andamento degli affari della società.

Il panorama è decisamente positivo. "Con ritmo ogni giorno più accelerato, i mercati di tutto il mondo chiedono e consumano i prodotti della vostra industria". Così viene riportato all'inizio della relazione, con parole quanto mai felici e di sicuro effetto sui sorrisi degli investitori e della famiglia proprietaria. La conseguenza di questo ottimo andamento fu dovuta alla moderna ed efficiente organizzazione internazionale della Cinzano, definita nel documento come "oggi quasi completa e perfetta", e del crescente apprezzamento che evidentemente i consumatori davano ai prodotti Cinzano.

[39] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio della Francesco Cinzano del 1925. Attualizziamo la somma utilizzando i coefficienti forniti dall' ISTAT per tradurre il valore monetario relativo al 1925 in valori del 2009. Il procedimento: 100.000.000*1468,3576 (coefficiente 1925)=146.835.760.000 che vengono poi divisi per 1.936,27 (conversione in euro), ottenendo euro 75.834.341.

A conferma di queste frasi elogianti il lavoro dell' azienda c'è il dato relativo alle spedizioni di prodotti finiti dallo stabilimento di Santa Vittoria d'Alba, che nei primi cinque mesi dell'esercizio 1925 superarono di oltre il 50% quelle dello stesso periodo del precedente esercizio.

Il consiglio di amministrazione pertanto aveva grande fiducia che l'esercizio in corso si sarebbe chiuso con grandi soddisfazioni per gli azionisti.

In quell'occasione vennero inoltre spese parole di grande stima addirittura "di affetto" per tutti gli agenti commerciali e rappresentanti del marchio che portavano il nome Cinzano in tutta Italia e all'estero riscotendo notevoli successi. Erano anni in cui l'eredità lasciata dagli sforzi di esplorazione di mercati esteri condotti a cavallo tra il secolo XIX e il secolo XX davano notevoli frutti, e la rete commerciale e di rappresentanza era estesa a livello mondiale. Anche in questa occasione non si può scordare il preziosissimo lavoro eseguito da quel gran personaggio di Giuseppe Lampiano, leggendario agente commerciale di cui si è già parlato.

Dal punto di vista finanziario, gli anni '20 del secolo scorso mostravano un maggior fabbisogno di capitali, necessario ed inevitabile visto l'aumento degli stocks e l'acceleramento di produzione. Questo è il motivo della proposta di aumento di capitale sociale fino alla cifra, piuttosto importante per l'epoca, di 100.000.000 di lire. La Cinzano dunque era in fase di espansione e necessitava di risorse finanziarie per supportarla.

In concreto si scelse di emettere 50.000 azioni privilegiate al prezzo di 500 lire ciascuna. Pertanto ci fu una modifica dell'art.5 dello Statuto societario, che ora così recitava: "Il capitale sociale è di L. 100.000.000 diviso in 200.000 azioni da L. 500 ciascuna, delle quali 50.000 azioni privilegiate a voto quintuplo, e 150.000 azioni

ordinarie aventi diritto a precedenza nella ripartizione degli utili fino a concorrenza del 5%." [40]

L'operazione di aumento del capitale sociale fu regolarmente eseguita e confermata dagli atti inerenti al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata il 29 marzo del 1926.

Proprio questo documento illustrò agli azionisti come le ottimistiche previsioni fatte per la prima parte del 1925 furono confermate dall'andamento commerciale di tutto l'arco dell'anno, anche se ci furono notevoli rincari nelle materie prime.[41]

Il vino risultò essere di qualità inferiore rispetto a quello vendemmiato gli anni precedenti e ragioni climatiche avevano ritardato la maturazione e la conseguente vendemmia. Il prezzo dell'uva subì una rapida ascesa e il raccolto in complesso fu scarso. Il consiglio di amministrazione lamentava poi la tassa statale che veniva imposta all'alcool (1500 lire per ettanidro)[42] e che faceva levitare il prezzo di questa basilare materia prima di un'industria di liquori.

Durante il corso del 1925 ci fu quindi un aumento del costo delle materie prime per la fabbricazione dei prodotti dell'industria vitivinicola.

Comunque, come già anticipato dalla prima relazione, il mercato diede ai proprietari grandi soddisfazioni. Le vendite nel corso del 1925 andarono gradatamente aumentando, fino a superare di oltre il 30% quelle delle scorso anno.

---

[40] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio della Francesco Cinzano del 1925.

[41] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata il 29 marzo del 1926.

[42] L'ettanidro è un' unità di misura utilizzata da produttori e commercianti di grappa ed altri distillati. Un ettanidro corrisponde a 100 litri di alcol anidro, cioè puro, quindi a 100 gradi. www.wikipedia.org

Le vendite del 1925 rappresentarono il doppio di quelle dl 1922, e l'aspetto più confortante fu che l'aumento non riguardava solo questo o quel mercato, ma era sensibile ed importante in tutti i mercati del mondo.

Il bilancio positivo permise pertanto una rimunerazione del 10% al capitale, e cioè 50 lire per azione.

Il consiglio di amministrazione, piuttosto euforico nella stesura della sua relazione, conclude così il documento di quell'anno, riassumendo l'ottimo risultato positivo:

"Signori Azionisti, l'approvazione vostra al nostro operato non può essere disgiunta da un vostro plauso a tutti i collaboratori, dirigenti e gregari, perché tutti possano con immutata fede e rinnovata energia continuare con noi a dedicare ogni migliore attività e mantenere viva e proficua la vastissima rete di affari che lega la Cinzano al nome delle migliori ditte del mondo."[43]

2. Gli anni dopo la crisi del 1929

Il 16 aprile 1928 fu stilato il bilancio aggiornato al 31 dicembre 1927.[44] Il complesso delle attività ammontava (partite d'ordine escluse) a lire 60.096.179,43 mentre le passività (compreso il capitale sociale e le riserve) ammontavano a complessive lire 57.704.966,99, per cui c'era un' eccedenza attiva di lire 2.391.212,44. Questa cifra mostra un risultato che veniva ritenuto più che

[43] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata il 29 marzo del 1926.

[44] Relazione dei Sindaci, allegato B del verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata il 16 aprile 1927. 60.100.000 di lire del '27 si traducono in 46.213.199 euro del 2009; 57.705.000 lire in 44.371.591 euro; 2.391.000 lire in 1.838.531 di euro del 2009.

soddisfacente. Era quello uno degli ultimi momenti contabili felici prima della grande tempesta economica e finanziaria che investì il mondo dalla fine degli anni ’20 ad una buona porzione dei ’30.

Come la stragrande maggioranza dei settori industriali e delle imprese, anche la Cinzano non fu immune alla tremenda crisi innescata con il crollo del New York Stock Exchange avvenuto tra il 24 ottobre 1929 (il giovedì nero) e il 29 ottobre (il martedì nero. La depressione ebbe effetti devastanti sia nei paesi industrializzati, sia in quelli esportatori di materie prime. Il commercio internazionale diminuì considerevolmente, così come i redditi delle persone fisiche, il gettito fiscale, i prezzi e i profitti. Le maggiori città di tutto il mondo furono duramente colpite, in special modo quelle che basavano la loro economia sull'industria pesante. Il settore edilizio subì un brusco arresto in molti paesi. Le aree agricole e rurali soffrirono considerevolmente in conseguenza di un crollo dei prezzi fra il 40 e il 60%. Le zone minerarie e forestali furono tra le più colpite, a causa della forte diminuzione della domanda e delle ridotte alternative d'impiego.

Attraverso la relazione del consiglio di amministrazione del 11 aprile 1930 inerente al bilancio del ’29, si può ricostruire come questa delicatissima fase di depressione economica sia stata vissuta dall’azienda di vini e vermouth di Torino.

Addirittura, come riportato dai documenti esaminati, ci sono considerazioni anche antecedenti l’ottobre del 1929, come se il vento di crisi fosse stato già avvertito nel 1927 e nel 1928, come se il commercio di alcolici internazionale fosse stato già soggetto ad una riduzione di volumi di vendite e ad un arresto del proprio sviluppo indipendentemente dal crollo della borsa di New York.

L’allegato ci dice chiaramente come il 1929 fu un anno di crisi, non crisi particolare per l’Italia, ma crisi generale. La considerazione più inquietante per allora e più interessante per i posteri era che nella prima parte del 1930 non si

conosceva ancora a fondo l'entità del dramma, non si sapeva bene cosa stava succedendo al mondo: "… ma la considerazione che alcuni aspetti della crisi, forse i peggiori, noi non li conosciamo ancora."[45]

Il consiglio di amministrazione ha un solo ed unico rimedio all'imminente sciagura: " Parlarne meno e lavorare di più è la sola via per accorgersene meno e per collaborare ad una rapida e felice soluzione."[46]

Già nel marzo dell'anno precedente, in sede di relazione del bilancio, si accennò chiaramente che si notava la sensazione di un po' di crisi. La sensazione di allora diventò fenomeno certo l'anno successivo, forse ancora non così grave ma indubbiamente esistente.

Nel 1929 il prezzo del vino precipitò in rapporto al crollo delle previsioni di consumo e sui dati delle esportazioni. Alcune qualità speciali di vini furono pagate anche qualcosa in più che nella vendemmia precedente ma altre invece subirono riduzioni anche al di sopra del 50% del prezzo medio dell'annata. Secondo il consiglio di amministrazione i provvedimenti governativi attuati furono inadeguati.

Quell'anno, ad ogni modo, la Cinzano non aveva ancora troppi motivi per lamentarsi; il volume complessivo degli affari, infatti, era esattamente quello del precedente esercizio. L'utile lordo ne è la conferma, perché a parità di prezzi di vendita e di volumi d'affari, si realizzò un maggiore utile lordo in confronto dell'esercizio precedente (lire 16.258.241, 87 rispetto a lire 15.562.406,98). Però ci fu anche un avviso del terremoto futuro: ci fu contemporaneamente un aumento nella voce "spese e perdite", di cui una delle cause principali fu a mio avviso

[45] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata l' 11 aprile 1930

[46] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata l'11 aprile 1930.

piuttosto significativo come indicatore dei mercati prossimi ad una profonda crisi. La Cinzano infatti lamentava in quell'aprile del 1930 una riduzione nelle esportazioni e vendite nel Sud America nonché una maggiore perdita sui crediti di quella porzione di mondo. Forse un chiaro sintomo del male che colpirà l'economia e i commerci negli anni successivi.

Nella relazione dell'aprile successivo, quello che era stato anticipato e temuto puntualmente piombò sull'imprenditoria nazionale ed estera. L' esercizio in esame vide accentuarsi notevolmente la crisi mondiale: crisi di consumo, crisi di sfiducia, in molti paesi crisi politica e lotta senza quartiere per sanare con le barriere doganali i loro mercati malfermi.[47] Anche il mercato italiano non poteva, in tali condizioni, non risentire le conseguenze di così profondi perturbamenti mondiali. In questi tempi cupi la Cinzano sembrava essere meno colpita rispetto ad altre aziende, almeno dal punto di vista del mercato interno. Infatti per l'azienda di Torino, la crisi, sotto i suoi molteplici aspetti, si è fatta maggiormente sentire sui mercati esteri che non all'interno del Paese. Questo risultato fu di conforto e di incoraggiamento e ancor più significativo se si considera che nel corso del 1930 il settore delle bevande alcoliche ebbe due aggravi entrambi di natura tributaria, che influirono non poco sul normale svolgimento degli affari. I due interventi fiscali di cui la relazione parla sono l'aumento della tassa sull'alcool e l'introduzione di una tassa consumo. Il primo aumento impedì alla Cinzano quelle riduzioni di prezzo sul prodotto finito di cui in quel periodo si incominciava a sentire la necessità seriamente. La tassa consumo (sostituzione con il dazio consumo) colpì i prodotti dello stabilimento di Santa Vittoria d'Alba in una misura tale da rendere la maggior parte di essi più cari di prima, con conseguente ripercussione sul consumo.

[47] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata il 6 aprile 1931.

In questa situazione di forte pressione fiscale, il management Cinzano non poté fare a meno di augurarsi che la tassa consumo potesse essere presto riveduta, non solo nell'interesse della sana ed onesta industria vinicola nazionale ma di tutta la viticoltura che come oggi già allora rivestiva una parte importante nell'economia italiana. Quest' augurio di revisione della tassa trovò soddisfazione l'anno successivo quando il governo fascista alleviò l'imposizione fiscale parificando la tassa del prodotto in bottiglia a quello sfuso, con chiara visione di necessità di favorire il prodotto genuino in bottiglia.[48]

Nel 1930 l'esportazioni nei paesi europei si mantennero sulle cifre dell'esercizio precedente, mentre per i continenti asiatici ed africani si verificò una certa diminuzione.

In Australia per colpa di un deciso inasprimento della dogana, le esportazioni di prodotti Cinzano andarono via via diminuendo facendo presagire la fine dei rapporti commerciali tra l'azienda di Torino e il continente oceanico. Previsione poi smentita nel corso del '32 quando si costituì la Cinzano Australia.

Le Repubbliche del Sud e del Centro America, per quanto riguarda l'esportazione Cinzano, furono quelle che maggiormente soffrirono la crisi anche perché subirono, come conseguenze, improvvisi cambiamenti di governo, rivoluzioni, lotte interne e forti svalutazioni delle proprie monete.[49] Il lavoro della Cinzano in tali mercati si svolse quindi fra non poche difficoltà ed in certe repubbliche ci furono

[48] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell'assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata il 2 aprile del 1932.

[49] Guerra del Chaco tra Bolivia e Paraguay (1932-1935), prima guerra Colombia-Perù (1932), colpo di stato militare in Argentina (1930), agitazioni interne in Brasile con l'ascesa al potere del nazionalista Getulio Vargas (1930), grande crisi in Uruguay che portò all'instaurazione della dittatura nel 1933.

mutamenti così rapidi ed inattesi che tutta l'attività dell'azienda si paralizzò per mesi interi. In Brasile, per esempio, si creò una situazione commerciale particolare. Innanzitutto va detto che il mercato brasiliano rappresentava il 40% del volume totale delle esportazioni per la casa torinese e dunque rivestiva grande importanza per tutto l'andamento societario. Questo mercato, che negli anni '20 assorbì elevatissimi volumi di vendita di prodotti Cinzano, si venne a trovare, per effetto delle aumentate dogane e della sempre crescente svalutazione della propria moneta, nell'impossibilità assoluta di continuare a ricevere vini, spumanti e vermouth del Piemonte.

Il consiglio di amministrazione, volendo affrontare immediatamente il problema, reagì inviando sul luogo l'amministratore delegato Vittorino Gervasio per un esame approfondito della situazione. Sul posto l'amministratore delegato poté constatare che alle difficoltà monetarie e doganali si aggiungeva un assai più grave inconveniente, e cioè la falsificazione completa e sfacciata dei prodotti di Santa Vittoria d'Alba. Furono intrapresi, nei limiti delle possibilità consentite dalle leggi locali, dei provvedimenti volti a reprimere la falsificazione ed i falsari, ma valsero poco o nulla.

Come spiegato dalla relazione del 1932, il danno della falsificazione non si limitava ad assorbire la quasi totalità delle esportazioni (tanto da renderla nel 1931 quasi nulla), ma minacciava di compromettere in forma irrimediabile il consumo futuro di vermouth in Brasile. La relazione parla di prodotti definiti "disgustosi" che avrebbero provocato "un pubblico disgusto" per questi vermouth contraffatti e venduti con etichetta con il marchio Cinzano. Il consiglio temeva a ragione che questi falsi scadenti avrebbero in breve tempo screditato completamente il nome dell'azienda e portato all'abbandono del vermouth da parte dei brasiliani, a tutto beneficio di altri aperitivi locali. In queste condizioni occorreva agire rapidamente.

Fu l'intesa siglata con un aristocratico italiano residente in Brasile, il conte Francesco Matarazzo, che già possedeva una fabbrica di vermouth, che la Cinzano provò a difendere i propri interessi. La collaborazione avrebbe dovuto assicurare una pronta soluzione al grave problema nonché avviare un piano di rilancio per i prodotti in Brasile.

La contraffazione è dunque un problema antico.

Ma la riorganizzazione resa necessaria in Brasile e che sarebbe entrata in efficienza nel corso del 1932 subì un forte ritardo dovuto alla disgraziata situazione politica del paese sudamericano; infatti quell'anno scoppiò la guerra civile.[50] Erano queste le basi per la Cinzano Brazil che non soltanto agiva come avamposto per gli interessi commerciali e di marchio, ma anche per iniziare con un sito produttivo a realizzare direttamente i prodotti in loco invece di esportarli via mare.

Il 1931 fu un anno importantissimo per la Cinzano. Nell'autunno di quell'anno infatti, ci fu la fusione per incorporazione con la "SAVI – Società Anonima Vinicola Italiana & Florio Ingham Withaker Woodhouse & C." Già nel 1929 Enrico Marone era divenuto presidente di questa sorta di cartello del marsala e già la S.A.V.I. Florio & C. era sotto il controllo della holding Cinzano da due anni, controllo formalizzato con la fusione registrata dagli atti del Tribunale Civile e Penale di Torino.

[50] Nominato presidente provvisorio il 3 novembre 1930, Vargas sciolse il Congresso Nazionale e le assemblee statali, sospese la Costituzione del 1891 e sostituì i presidenti statali con uomini di fiducia. Nel 1932 soffocò la Rivoluzione Paulista, guidata dal vecchio Partito Repubblicano Paulista e dal Partito Democratico. www.wikipedia.org

Il capitale sociale della società aumentò da L. 50.000.000 fino a lire 81.250.000.[51] I nuovi amministratori eletti furono nomi altisonanti e blasonati: Alberto Marone Cinzano e suo figlio Enrico, il commendatore Luigi Battinelli, il cavaliere di Gran Croce Ignazio Florio, il conte Giuseppe Fossati Rayneri, il principe Giovanni Furnarie l'onorevole Vittorino Gervasio e mister John Romaine Govett.

Per quanto riguarda i nuovi marchi acquisiti, va detto che i prodotti delle società Woodhouse & C. ed Ingham Whitaker & C., per quanto simili tra loro (sempre di marsala si trattava), non erano in concorrenza tra loro ma anzi secondo gli amministratori essi si integravano e davano il loro contributo ad una sempre maggiore valorizzazione dell'industria vinicola italiana.

La S.A.V.I. ebbe indiscutibili e notevoli vantaggi dalla fusione, soprattutto espressi nell' usufruire della grande ed efficiente rete commerciale Cinzano, nonché nel vedere i propri marchi valorizzati grazie alla visibilità di una grande azienda italiana. Anche la Cinzano ebbe dei benefici sia perché allargò la sua cerchia d'affari, e sia perché la concentrazione amministrativa e commerciale portò notevoli risparmi in ogni campo di spese. Infatti il consiglio di amministrazione, durante l'assemblea generale straordinaria degli azionisti della società, era convinto che i più bassi costi di produzione che quest'operazione avrebbe arrecato all'organizzazione, avrebbero consentito di resistere meglio alla crisi mondiale.

La fusione ebbe effetto il primo settembre del 1931, e fu di tipo per incorporazione, ovvero tramite assorbimento in una società preesistente (Cinzano) di una o più altre società (SAVI Florio & C.); ancor oggi questo tipo di fusione risulta essere la più utilizzata nella pratica. In tal contesto la Cinzano dunque assunse a proprio carico a

[51] Verbale dell' Assemblea generale straordinaria degli azionisti della società Francesco Cinzano & C. 28/11/1931. Archivio della Camera di Commercio di Torino.

norma di legge tutti i diritti e tutti gli obblighi della SAVI, sia quelli anteriori, sia quelli successivi al primo settembre 1931 con il preciso impegno di estinguere tutte le passività dell'incorporata.

Quell'anno ci fu un altro segnale dei tempi difficili dell'economia nazionale, perché la corsa al ribasso dei prezzi si intensificò in modo inaspettato. Infatti come riportato nella relazione del consiglio di amministrazione del 2 aprile 1932, molte grandi e piccole marche di vermouth, senza aver goduto di una corrispondente riduzione nel costo del vino e delle materie prime, con le tasse sull'alcool e sullo zucchero rimaste inalterate e che ancora gravavano per oltre il 50% del costo del vermouth, ribassarono i loro prezzi del vermouth in una misura tale che sulle vendite nel mercato interno lavoravano in perdita.

La Cinzano, osservando gli altri produttori, decise di seguire la tradizionale politica di prezzo, mantenendo un livello che consentisse di conservare inalterata la qualità dei propri prodotti e la dignità del proprio nome, infatti nel '31 ci fu un unico ribasso di prezzo, abbandonando così il prezzo che da 5 anni era immutato. L'esportazione del vermouth consentiva ancora dei margini ma non era quello un buon motivo per perdere sul mercato interno; era come se ci fosse una tassa sull'esportazione in pieno contrasto con le direttive del governo nonché delle ambizioni dell'economia dell'Italia di allora. Si lanciò allora l'idea di un'intesa fra i fabbricanti di vermouth che avesse come obiettivi una più esatta comprensione dei vantaggi che potrebbe trarre l'industria del vermouth in Italia, un'unificazione di scopi, una più stretta collaborazione sul mercato interno e ad una politica di esportazione più consona agli interessi del settore e a quelli dell'economia nazionale.

Mentre anni precedenti registrarono una forte crescita di vendite all'estero ora, vista l'aggravarsi delle patologie successive al crollo del '29, si osservò una forte

contrazione di esportazione in alcuni mercati, specialmente quelli americani. Nel 1933 divenne presidente della società Enrico Marone, anno i cui ci fu un accrescersi di tutti quei fattori negativi che in parte si erano affacciati durante i precedenti esercizi ed in parte non erano del tutto prevedibili.[52]

In Italia molte marche si orientarono verso la qualità scadente dei prodotti , favorite in ciò dalla mancanza di una precisa definizione legale della voce "vermouth". L'impiego di vini scadenti e di una minor gradazione alcolica e zuccherina permisero a tali ditte di realizzare notevoli economie del costo dei prodotti a scapito della qualità , e conseguentemente di abbassare i prezzi a livelli tali da creare seri imbarazzi alla vendita del vermouth Cinzano, che indirettamente veniva colpito con un danno d'immagine. D'altronde la composizione del vermouth Cinzano si fregiava di essere rimasta immutata da quasi un secolo. Pertanto, per salvaguardare questa condotta produttiva rigida ed inflessibile si invocava l'aiuto dell'autorità statale per evitare che la fama del buon vermouth nazionale subisse un deprezzamento che sarebbe essere potuto fatale a questo settore dell'industria.

All'estero la situazione peggiorò rispetto agli esercizi precedenti. In quasi tutti i paesi stranieri interessati dalle esportazioni crebbero le difficoltà: aumento di tariffe doganali, imposte interne, difficoltà nel riscuotere i crediti, difficoltà nel cambio delle valute e minore efficienza commerciale e di solvibilità di alcuni importanti concessionari e rappresentanti, colpiti anch'essi dalla dura crisi dei loro rispettivi

[52] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio del 1932.

paesi. Le perdite nel biennio1932-33 furono notevoli: lire 2.874.198,25 lire[53] nel ’32 e 1.676.584,40 nel ’33.[54]

Nella relazione in allegato all’assemblea generale degli azionisti depositata nel 1934 si spendono pagine intere per giustificare la strategia Cinzano per delocalizzare parte della produzione, più esattamente quella che era destinata al mercato brasiliano. Si tratta a mio avviso di un poco sincero “mea culpa” dell’azienda di investire in un paese straniero invece che in casa propria. Ricordiamoci che si era in pieno ventennio e nazionalismo e italianità erano i sentimenti ufficiali che tutti dovevano abbracciare, inclusi gli imprenditori del mondo industriale. Realizzare pertanto un impianto di produzione all’estero poteva sembrare pertanto un’operazione non in linea con i principi e i dettami del regime. Vorrei quindi riportare alcuni passaggi di questa sorta di penitenza notarile che tenta di spiegare agli azionisti la necessità dell’organizzazione della produzione dislocata in regioni o stati diversi.

“L’emigrazione industriale è indubbiamente deprecabile, ma quando essa si presenta come necessità ineluttabile, quando cioè con inasprimenti doganali e con legislazioni speciali , quando con una serie di provvedimenti un Paese verso il quale è avviata una corrente di esportazione rende proibitiva quella esportazione per far sorgere o proteggere l’industria indigena, allora non vi è nulla e nessuno che possa condannare quell’industria che così colpita – a volte a morte – si trasferisce in parte nei paesi di consumo.” E ancora:

[53] Attualizziamo la somma utilizzando i coefficienti forniti dall’ ISTAT per tradurre il valore monetario relativo al 1932 in valori del 2009. L. 2.874.198 del 1932 si traducono in euro 2.755.456 del 2009.

[54] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio del 1933.

“Il nome di una Nazione acquista credito nel mondo non solo in relazione a quanto essa opera in casa propria, ma anche attraverso ciò che i suoi figli operano in terra straniera. Assistiti dalla sicura coscienza e dalla fede ferma di operare nella tutela dei Vostri interessi, in piena armonia con i supremi interessi Nazionali, possiamo anche noi dolerci, vivamente dolerci, del danno che arrecano alla nostra economia le barriere contro le nostre esportazioni, ma non possiamo limitarci a manifestare il nostro sincero dolore, dovremo pure seguire, se costretti, la sola via che nei casi accennati può consentire la speranza di mantenere le posizioni faticosamente conquistate in lontani paesi.”[55]

Un’ altra grande notizia fu accolta invece con entusiasmo dal consiglio di amministrazione. Nel 1933 finì il proibizionismo negli Stati Uniti d’America [56] aprendo le porte ad un mercato vastissimo e con potenzialità enormi anche se ancora afflitto dalla crisi.

Comunque, la Cinzano riuscì ad uscire indenne dal brutto periodo di inizio anni ’30 e già dal 1934 registrò una nuova crescita di notevolissime dimensioni in termini di fatturato. Nel 1935 il bilancio societario si chiuse con un utile netto di L. 2.073.887,76 che rispecchiava l’andamento favorevole dell’azienda.

Il 3 ottobre 1935, l’ Italia attacca l’impero etiope. Gli italiani, agli ordini del generale Rodolfo Graziani, riescono a sconfiggere la resistenza degli etiopi e a spingersi fino alla capitale Addis Abeba, nella quale entrano il 5 maggio 1936.

---

[55] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al verbale dell’assemblea generale ordinaria degli azionisti della società anonima Francesco Cinzano & C. presentata nel 1934.

[56] Con il termine proibizionismo s’intende per antonomasia il periodo fra il 1919 ed il 1933 in cui negli Stati Uniti, tramite il XVIII emendamento e il Volstead Act, venne sancitoli bando sulla fabbricazione, vendita, importazione e trasporto di alcool; il proibizionismo in questo senso è conosciuto anche come “The Noble Experiment”. www.wikipedia.org

L'Etiopia viene annessa all'impero dell'africa orientale Italiana. L'Italia, per questo atto di invasione subì l'embargo da parte della Società delle Nazioni.

Ed è in questo contesto storico che dagli atti depositati alla Camera di Commercio di Torino emergono le considerazioni sul caso del consiglio di amministrazione Cinzano. Vale la pena riportare alcuni passaggi, sono tipiche testimonianze di linguaggio allineato alla dottrina fascista.

"L'esercizio 1936 XV°, nel quale vi rendiamo il conto, ha visto compiersi, sotto gli occhi attoniti del mondo intero, la gloriosa impresa Africana, dell'Italia Fascista, ed ha visto crollare l'assedio economico che 54 Nazioni, coalizzate a Ginevra, avevano applicato contro il nostro Paese di cui ignoravano, o vollero ignorare, la forza, la volontà e la disciplina fascista.

Noi vivemmo tutta la passione di questo glorioso periodo e dal memorabile 2 ottobre 1935 XIII° siamo rimasti mobilitati facendo intero il nostro dovere verso tutte le esigenze del nostro Paese. Eleviamo perciò, innanzi tutto, il nostro pensiero riconoscente ed il nostro saluto al Re Imperatore ed al Duce – Fondatore dell' Impero – mandiamo la nostra ammirazione a tutti coloro – Capi e gregari – di ogni Arma, corpo ed organizzazione che, con il loro eroismo, il loro sacrificio ed il loro lavoro, dettero al popolo Italiano il meritato premio della sua fede."

E poi comunque ci si augurava gran cautela:

"Vi abbiamo detto che siamo rimasti mobilitati e lo siamo ancora, perché le vicende politiche, sociali ed economiche, particolarmente dell'Europa, specie per la nostra Azienda che ha carattere prevalente di esportatrice, richiedono la più vigile osservazione e la massima cautela nella trattazione e conclusione degli affari."[57]

[57]Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio del 1936.

3. La Cinzano nel secondo conflitto mondiale.

Se il 1937 fu un anno positivo, non si può dire lo stesso per il 1938 che fu in ogni campo meno favorevole dell'esercizio precedente. Il mercato interno registrò una contrazione nel volume delle vendite mentre la posizione sui mercati esteri rimase intatta nonostante già ci fosse grande preoccupazione per la delicata situazione di politica estera che quell'anno ebbe come episodio principale la conferenza di Monaco, che ritardò la catastrofe di un nuovo conflitto mondiale di un anno.

Il bilancio dell'anno 1939, per le aggravate cause di incertezza nella situazione politica internazionale che ebbero ripercussioni analoghe in quella economica, non ebbe un andamento migliore. I prodotti della Cinzano, a carattere decisamente voluttuario, videro ridotto all'interno e all'esterno il volume del normale consumo.

A fronte di tale generale andamento, i dirigenti centuplicarono[58] le cure nella politica degli acquisti, nel tempestivo intervento sui prezzi di vendita facendo, nel contempo, assegnamento sulla meritata e indiscussa reputazione di finezza e di genuinità della produzione Cinzano. Però va detto che questi sforzi furono ripagati da un lusinghiero risultato economico. L'utile netto risultò essere di lire 3.544.334,87.

"Nel corso dell'anno si è verificato l'evento storico decisivo dei destini del nostro Paese e della nostra Fede. Col cuore rivolto a tutti i combattenti di tutti i fronti che da allora hanno scritto e scrivono quotidiane pagine di fulgido eroismo e di gloria immortale, in questa ora di durissima lotta, con la sobrietà abituale ed oggi doverosa, Vi rendiamo conto della nostra gestione."[59] Così venne annunciato, piuttosto pomposamente, l'inizio della guerra negli atti notarili Cinzano, guerra che

[58] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio del 1939.

[59] Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio del 1940.

era scoppiata anche per l'Italia, dopo la dichiarazione di guerra di Benito Mussolini presentata il 10 giugno 1940.

Nonostante i cannoni in Europa tuonassero già dal settembre 1939, il commercio dei prodotti Cinzano rimase su un andamento quasi normale. I mercati nazionale ed esteri non subirono alcuna grave battuta d'arresto nei primi cinque mesi d'esercizio, anche perché i mercati di oltre oceano, più sensibili alle condizioni di emergenza, anticiparono il rifornimento prodotti completando in anticipo il rispettivo fabbisogno dell'annata.

La spedizione rifornitrice fu essenziale perché con l'entrata in guerra dell'Italia la corrente oceanica delle esportazioni cessò completamente, ma l'azienda non si lamentò dell'evento funesto visti i particolari tempi…

L'annata economica dominata dallo stato di emergenza fu caratterizzata anche da una serie di acuti provvedimenti limitativi nei consumi, regolatori dei prezzi e della distribuzione delle materie prime. Provvedimenti che furono giustificati dalle necessità belliche come la difesa della Nazione e come la priorità che andava garantita all'industria di supporto al conflitto.

Altro aspetto di quei drammatici momenti che toccò direttamente la società torinese fu la chiamata alle armi di molti dipendenti. Quasi un quarto del personale impiegatizio fu comandato di vestire in grigio verde.

Dagli atti e dai verbali delle assemblee degli azionisti si intuisce il susseguirsi della storia nazionale. Nella pagina iniziale il re diventa "Vittorio Emanuele III - per grazia di Dio e per volontà della Nazione - Re d'Italia e d'Albania - Imperatore d' Etiopia." Nel 1941 poi, tutto il consiglio di amministrazione "si inchina riverente dinnanzi alla grandezza eroica del Principe Soldato, Amedeo di Savoia e Viceré di Etiopia, caduto per la Patria con la fierezza e l'animo temprato dei Savoia." Inoltre,

“leva il braccio ed il cuore dinnanzi al sacrificio eroico della giovinezza di Bruno Mussolini.”[60]

L’esercizio del 1941 preso in esame fu il 125° dalla fondazione societaria e fu un’occasione per ribadire la fedeltà alle tradizione qualitative della casa, conservando intatti i loro classici sistemi di lavorazione. Questo sacrificio che era solamente temporaneo (in termini di maggior costi per le materie prime e per la lavorazione in sé) conferiva però sempre maggior pregio alla marca, assicurandole un’accresciuta preferenza da parte della clientela. Il problema della guerra però provocò una flessione dei volumi di produzione e di vendita anche sul mercato nazionale per via degli ovvi limiti nelle possibilità di rifornimento di materie prime come ad esempio lo zucchero. Più si sprofondava nel buio della seconda guerra mondiale più si segnalava un graduale aumento dei costi di produzione Per quanto riguarda le esportazioni emersero però alcune opportunità dettate dalla momentanea situazione militare in Europa che allora era decisamente favorevole per il Terzo Reich ed alleati. Gran parte del continente era sotto i nazisti e la Cinzano, come molte altre industrie italiane, si adoperò per prepararsi commercialmente in tutti i mercati del Centro Europa. Cinzano si affermò in quei mercati e in quei mesi con decisione raggiungendo in alcuni un reale e lusinghiero primato.

L’esercizio del 1942 diede ulteriori motivi di preoccupazioni con l’intensificarsi della tragedia bellica. Il 1942 difatti, fu caratterizzato dal progressivo accentuarsi delle difficoltà inerenti alla produzione vinicola e di alcolici. Le vendite sul mercato nazionale subirono un’ulteriore contrazione, molto più marcata rispetto

[60] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell’esercizio chiuso il 31 dicembre 1941. Torino, 10 marzo 1942.

all’anno precedente. Vi erano difficoltà insormontabili per i produttori di beni voluttuari in quegli anni drammatici.

Alla Cinzano la produzione di liquori fu sospesa in corso d’esercizio per l’impossibilità di rifornimento di materie prime.

La vendita degli spumanti, già in forte frenata da un paio di anni, lamentava ora anche la difficoltà di provvista dei vetri per le bottiglie, visto che era stato emanato un divieto alle vetrerie di produrre le speciali bottiglie, considerate assolutamente di poca importanza visto il particolare momento di guerra.

L’ulteriore accentuazione dell’accrescimento dei costi di produzione, già segnalato nelle relazioni dell’anno precedente, ha assunto un ritmo più marcato in seguito allo scarso raccolto della vendemmia, che, soddisfatti i bisogni delle folte masse dei coltivatori ed i prelievi per le Forze Armate e la distillazione, ha lasciato disponibile per i bisogni della popolazione civile e per la fabbricazione dei vini speciali un quantitativo molto esiguo in rapporto al normale consumo.

Il 23 settembre 1942 poi, ci fu un decreto ministeriale che fissando i prezzi di vendita al consumo per tutti i prodotti della Cinzano e di altri concorrenti, mise un rigido limite al margine di utile degli ultimi mesi, ed in particolare causò una prospettiva attuale di preoccupante incertezza di fronte alle pretese ed alla resistenza dei produttori delle materie prime essenziali alle fabbricazioni del settore.

Ai mercati d’esportazioni, ormai ovviamente limitati ai paesi d’Europa continentale, si dedicò ogni sforzo diretto a consolidare il lusinghiero primato raggiunto negli anni precedenti, anche se pure in questo settore attraverso il meccanismo dei contingenti d’importazione e di esportazione si rivelò esserci una forte contrazione subita.

Per rendere la relazione del consiglio di amministrazione relativa all'esercizio 1942 meno funerea si citano le eccezioni di Croazia e Svezia che si distinguevano dall'andamento generale davvero deprimente.[61]

Anche le prospettive per le esportazioni nei primi mesi del '43 furono nere perché la forte diminuzione dei contingenti esportabili e la condizione dei prezzi nei mercati battuti dall'azienda non consentiranno certo buoni risultati economici. Tutti i mercati, sia esteri che nazionali divennero ancor meno remunerativi.

La situazione bellica ora si faceva sempre più critica per italiani ed alleati e la violenza del conflitto si avvertiva sempre di più in Patria, così come ci suggeriscono queste righe estrapolate dalla relazione del CdA Cinzano redatta nella primavera del 1943:

"Durante l'anno decorso, ispirando la nostra azione alle direttive del Governo, abbiamo attuato e perfezionato varie provvidenze a favore dei nostri dipendenti, impiegati ed operai che hanno fruito dei benefici di cucine economiche, di mense aziendali e di servizi di spacci aziendali, in collegamento con altre grandi aziende.

Nel mese di novembre, in seguito ai danni subiti dai nostri uffici di Torino per effetto di incursioni nemiche, abbiamo provveduto alla temporanea riunione degli uffici della Sede con quelli dello Stabilimento di S. Vittoria d'Alba.

Usufruendo dei locali predisposti sin dall'inizio del conflitto, e con la rapida sistemazione e trasformazione con materiali leggeri, di uffici ed abitazioni, abbiamo potuto, mercé l'attiva, fervida opera della Direzione e del personale tutto dello Stabilimento, sistemare entro pochi giorni gli uffici e le abitazioni del personale trasferito e di parte delle loro famiglie, così da assicurare senza soluzione

[61] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1942. Torino, aprile 1943.

di continuità lo svolgersi dell'attività aziendale in un sereno ambiente di solidale ospitalità.

Si è provveduto anche al trasporto ed alla conservazione di mobili e masserizie di gran parte del personale degli uffici di Torino, dando la precedenza ai sinistrati."[62]

Contrariamente alla difficile situazione che si andava delineando, l'utile netto fu comunque positivo e nell'ordine di lire 3.434.785,25. La ragione fu da ricercarsi nell' ingente assottigliamento forzato delle scorte di materie prime e prodotti che non si riuscì a rimpiazzare per le difficoltà del mercato, difficoltà aggravatesi dalla fine di luglio attraverso la tensione del periodo di saldatura e la successiva insufficiente vendemmia; dalla notevole riduzione verificatesi, data la situazione eccezionale, nelle normali spese di pubblicità e propaganda.

La posizione finanziaria prevedeva di destinare il 5% dell'utile di bilancio di 3.434.785,25 alla Riserva Legale (lire 171.739,25), il 5% sul capitale alle azioni ordinarie e privilegiate , il 10% al CdA.

Dopo una serie più che ventennale di Bilanci attivi, ne viene sottoposto uno che, sia pur per lieve entità, è tuttavia passivo. Si tratta del bilancio relativo all'esercizio del 1943, anno importantissimo nella storia d'Italia perché fu segnato dall'inizio della guerra civile tra il centro-nord della Penisola, sotto la Repubblica Sociale Italiana occupata militarmente dalle truppe tedesche e tra il Meridione di Badoglio e di quanto rimaneva della monarchia, occupato dagli alleati.

E' facile dunque per noi posteri riflettere sulla drammaticità di quegli anni di lotte ideologiche e fratricide che naturalmente ebbe gravi ripercussioni su tutto l'apparato economico ed industriale del Settentrione italiano.

[62] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1942. Torino, aprile 1943.

Già in sede di Relazione sul bilancio dell'anno 1942 si erano illustrate le imponenti difficoltà dell'industria vinicola e dei liquori, sia per quanto riguardava la produzione sia per le vendite.

Durante il corso del'43 fu definitivamente sospesa ogni assegnazione di alcool etilico per uso manifatturiero e gli scarsi rifornimenti di zucchero erano assolutamente insufficienti. Le forniture di uve e di vino erano limitate ed inoperanti. Questi furono gli "irresolubili nostri problemi"[63] che ridussero la produzione Cinzano ad un livello eccezionalmente basso.

Per ragioni contingenti e per ovvie difficoltà nei trasporti, i mercati esteri dove ancora era possibile far affluire la produzione rimasero ora del tutto fermi o quasi. Parlando del mercato interno invece, al blocco dei prezzi che già lasciava margini non più proporzionati oneri di produzione, si aggiunse nell'ultimo quadrimestre dell'esercizio il blocco totale di ogni attività Cinzano da parte del Comando Germanico.

Tutte queste cause fecero crollare il fatturato totale ad una somma che era circa la metà di quello dell'anno precedente. A tutti questi fattori negativi, si dovevano aggiungere gli alti oneri conseguenti al trasferimento di tutti gli uffici della società dalla loro sede di Torino allo stabilimento di Santa Vittoria d'Alba e tutte quelle spese di tipo assistenziale per i dipendenti vittime di guerra. La perdita dell'anno 1943 per la Francesco Cinzano & CIA fu di lire 40.193,65.[64]

---

[63] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1943. Torino, luglio 1944.

[64] Attualizziamo la somma utilizzando i coefficienti forniti dall' ISTAT per tradurre il valore monetario relativo al 1943 in valori del 2009. 40.200 lire del '43 si traducono in 12.291 euro del 2009.

Un altro grave problema per la società sorse con il fronte che divise l'Italia in due parti. La sede di Torino difatti perse il controllo delle aziende siciliane di Marsala, rimaste dall'altra parte della barricata. Come già detto nel precedente capitolo, lo stabilimento Florio di Marsala subì un bombardamento aereo inglese nel maggio del 1943.

I documenti relativi all'esercizio 1944 presentano un duplice aspetto. Essendo stati stilati nel giugno 1945 hanno in sé sia la felicità della fine della guerra, con grandi speranze per il futuro, sia il racconto del annus horribilis 1944, fatto di una produzione industriale ridotta all'osso per via degli eventi e reso ancor più nero dalla scomparsa del presidente della società.

La morte del Cavaliere di Gran Croce Alberto Marone avvenne il 30 aprile 1944 e fu senza dubbio una grave perdita per la società di cui egli fu il principale artefice della sua ottica multinazionale, internazionalizzata e moderna. A Marone Senior spetta soprattutto il merito di aver diffuso e di aver fatto conoscere in tutto il mondo, con iniziative coraggiose ed intelligente lavoro sistematico, i prodotti Cinzano, facendo onore all'industria vinicola italiana. Alla sua attività e chiarezza di vedute si deve il conseguimento da parte della Cinzano di una posizione importante sul mercato mondiale. I risultati da lui ottenuti e l'esperienza maturata e tramandata nell'azienda costituirono sicuramente la base saldissima per superare difficoltà e per raggiungere le ambiziose mete che la Cinzano si prefiggerà nel dopoguerra e negli anni del boom economico.

L'Assemblea societaria relativa alla relazione del consiglio di amministrazione del 10 giugno 1945 si svolse nell'atmosfera dei grandi eventi che hanno portato alla liberazione. Ora si poteva guardare all'avvenire fiduciosi di poter svolgere un intenso lavoro di ricostruzione ed "esplicare l'attività in piena e libera

collaborazione con tutte le forze che tendono al rinnovamento ed alla prosperità nazionale."[65]

Come già per l'esercizio '43 anche quello del '44 registrò una perdita, maggiore per entità all'anno precedente. Il CdA si adoperò pertanto ad incoraggiare gli azionisti sviando la loro attenzione dal risultato negativo, infatti si ritenne opportuno, "dopo un esercizio carico di eventi, che avrebbero potuto compromettere l'esistenza stessa della Società, considerare il bilancio al 31.12.1944 piuttosto dal punto di vista della situazione dell'Azienda che dei risultati conseguiti nell'esercizio in esame; risultati che non esitiamo a definire d'importanza secondaria in relazione alla portata vitale della conservazione della sostanza degli elementi patrimoniali."[66]

Le vendite quell'anno furono ridotte ad un livello minimo che consentiva appena di conseguire i proventi necessari per sopperire alle spese generali industriali ed amministrative, nonché per far fronte alle spese straordinarie per previdenze, soprattutto di carattere alimentare, a favore delle maestranze. Tale linea di condotta, come pure quella di mettere temporaneamente fuori uso e celare i macchinari più importanti nonché di occultare gran parte delle scorte e materie prime, fu presa allo scopo di evitare prelevamenti ed asportazioni da parte dei

[65] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1944. Torino, 10 giugno 1945.

[66] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1944. Torino, 10 giugno 1945.

tedeschi, le truppe occupanti.[67] In tal modo, e con vari altri accorgimenti, è stato possibile limitare ai prelevamenti indesiderati tramite coercizione.

I proventi dell'esercizio in esame erano dovuti essenzialmente alle vendite effettuate alla clientela in Italia del Nord, dopo che erano stati messi sul mercato quantitativi relativamente modesti di vermouth e spumanti prelevati in gran parte sui prodotti invenduti relativo all'esercizio chiuso al 31 dicembre 1943. Infatti nell'aprile del 1944 cessarono ogni fabbricazione per la decisione presa di mettere lo stabilimento di Santa Vittoria nell'impossibilità di produrre per le forze occupanti.

Per quanto riguarda il lavoro d'esportazione, rimasto quasi completamente arenato negli ultimi anni come facilmente immaginabile, c'erano comunque fondate speranze di poterlo riattivare e sviluppare in modo soddisfacente, anche perché nel quadro degli scambi internazionali del nostro Paese i prodotti Cinzano potevano sicuramente fregiarsi come tra i più tipici dell'industria italiana e in questo discorso si potevano già intravedere gli albori di quello che poi sarebbe divenuto "made in Italy" come sigillo di garanzia produttiva.

Lo stabilimento di Santa Vittoria fu colpito da incursione aerea nel luglio del 1944. Fortunatamente i danni, dovuti soprattutto ad incendio, furono contenuti in limiti relativamente modesti nel senso che non hanno toccato le parti vitali della fabbrica.

La fine del secondo conflitto mondiale segna per molti e dunque anche per Cinzano un respiro di sollievo e il CdA della società mostra il suo rallegramento perché l'ultimo anno di conflitto si riuscì a risparmiare all'azienda gravi conseguenza e

[67] Come già detto nel capitolo precedente, l'idea fu del direttore dello stabilimento, Dott. Ricaldone. Questa soluzione di occultamento permise alla Cinzano di salvare oltre 400 milioni di lire di allora in macchinari, materie prime e prodotti finiti.

danni irreparabili che si temevano venire dalla guerra e dalla situazione generale estremamente difficile.

La relazione si conclude con uno speranzoso sguardo al futuro industriale italiano e con frasi di vera gioia per essere riusciti a mettere in salvo l'intera attrezzatura dello stabilimento di Santa Vittoria e gran parte delle scorte, beni patrimoniali di importanza essenziale per costruire l'avvenire della Francesco Cinzano & C.

La consultazione successiva parte dalla relazione del CdA siglata dal presidente Enrico Marone il 25 marzo 1946.

L'esercizio preso in esame dalla relazione si può considerare come di transizione dalle condizioni anormali, piene di imprevisti e di pericolose incognite dovuto allo stato di guerra, ad una situazione di quasi normalità raggiunta alla fine dello scorso anno. Nel 1944 l'attività industriale e commerciale della Cinzano si trovava ancora ridotta, all'inizio del 1945, ad un minimo da consentire appena di mantenere in servizio le maestranze, mentre tutti gli sforzi aziendali furono rivolti alla conservazione degli impianti e delle scorte, che avrebbe permesso di guardare con fiducia all'avvenire della società.

L'esistenza di importanti scorte di prodotti e di materie prime conservate nello stabilimento di Santa Vittoria, consentì pertanto di riprendere, ancora nel primo semestre 1945, le fabbricazioni di vermouth e di spumanti. Nel frattempo la situazione generale del Paese era migliorata anche per quanto riguarda i trasporti, per cui si poterono gradatamente intensificare le spedizioni di prodotti e le forniture di materie prime necessarie all'industria.

Con la ripresa delle vendite, che si verificò in misura assai soddisfacente, venne seguita la politica di investire subito il ricavato in acquisti di materie prime (essenzialmente in vino ed alcol etilico) che si poté effettuare a condizioni assai

vantaggiose, grazie alla rinnovata (dopo il 25 aprile) collaborazione con la S.A.V.I. di Marsala.

Dato che ancora mancava lo sbocco per Cinzano più importante, quello dell'esportazione, diveniva necessario costituire importanti scorte di prodotti da destinare appena possibile ai mercati esteri e quindi gli acquisti di materie prime dovettero avvenire in misura molto maggiore di quanto sarebbe stato necessario per il fabbisogno del mercato interno. Risultò quindi d'obbligo ricorrere a finanziamenti temporanei da parte di istituti di credito, per cui si spiega la cifra relativamente elevata che figura in bilancio alla voce "Corrispondenti e Banche – Saldi Creditori."

L'andamento delle vendite tornò a dei livelli soddisfacenti soprattutto nell'ultimo trimestre nonostante la situazione generale dei commerci ancora sfavorevole. Punto di forza per ripartire con coraggio e determinazione venne dalla buona richiesta del mercato di prodotti Cinzano, conferma della strategia della marca volta a mantenere elevati standard qualitativi anche durante periodi difficilissimi, che permisero alla marca torinese di differenziarsi dalla qualità molto scadente degli innumerevoli prodotti di guerra. Da questo punto di vista, rimase pertanto immutato il buon nome dell'azienda agli occhi (ed ai palati) del gran numero di consumatori Cinzano.

Sui prodotti scadenti vale la pena soffermarsi. A questo proposito è interessante accennare alla forte produzione di vermouth sorta in Sicilia durante il periodo di separazione dall'Alta Italia. Questa produzione di vermouth invase prima l'Italia Centro-Meridionale ed in secondo tempo anche il Settentrione, perché favorita da costi di produzione molto bassi. La Cinzano però non si preoccupò molto perché "si tratta di vermouth corrente che, pur ostacolando temporaneamente le nostre vendite per il forte sfasamento dei prezzi, non è per noi motivo di eccessiva

preoccupazione, dato che la nostra politica di vendita è rivolta a distaccare sempre più la nostra Marca dai Vermouth comuni ed a farne il prodotto richiesto da parte delle categorie di persone che annettono importanza alla qualità ed alla genuinità del prodotto, garantite dal nostro nome."[68]

In questo ordine di idee, i dirigenti decisero l'abolizione definitiva e completa della vendita del loro vermouth in fusti e damigiane per dedicarsi esclusivamente alla vendita del vermouth in bottiglie, con risultati che l'esercizio trascorso confermò essere assai incoraggianti.

Gli uomini della Cinzano poi modificarono e perfezionarono l'organizzazione delle vendite e imperniarono la pubblicità sull'affermazione del vermouth come prodotto di gran marca, basata sulla vendita esclusivamente in bottiglie e su un prodotto che andava molto forte ed era chiamato "Cinzanino".

Per gli spumanti invece, durante il periodo bellico, si riuscì a mettere in salvo ingenti vecchie riserve dai pericoli di distruzione e prelevamenti arbitrari. Durante il periodo più favorevole per la vendita di questo periodo, ovvero l'ultimo trimestre dell'esercizio (con l'avvicinarsi delle feste natalizie), si registrò una richiesta che, in relazione alla situazione generale, si può considerare soddisfacente.

Il secondo semestre dell'esercizio 1945 ebbe come punto focale, la preparazione del lavoro per l'estero che però, dato lo sfasamento del cambio e per altri fattori negativi di eredità del conflitto che rimanevano, si concretizzò soltanto in esportazioni saltuarie, sebbene definite dalla relazioni abbastanza importanti

Il risultato economico esaminato nella primavera del 1946 fu di nuovo positivo nell'ordine di un utile netto di lire 4.333.998 ma con la precisazione che non doveva essere considerato rilevante se messo in relazione con il valore della

[68] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione firmata dal presidente Enrico Marone il 25 marzo 1945

moneta di allora ma rappresentò pure sempre un sintomo favorevole di ripresa nell'andamento degli affari della società.

Le ultime righe della relazione si presentano come un augurio per i tempi futuri e come una manifestazione d'entusiasmo per l'attività di nuovo pronta a cogliere nuove sfide:

"Desideriamo inoltre segnalare che tutto il nostro personale ha ripreso in pieno, con entusiasmo e disciplina, l'attività in parte forzatamente interrotta negli scorsi anni, e che abbiamo salutato con piacere il ritorno dei nostri dipendenti dai quali gli eventi di questi ultimi anni ci avevano separato per lungo tempo."[69]

4. Le nuove sfide del dopoguerra.

"Signori Azionisti,

L'attività della Vostra Società si è svolta nell'esercizio 1946 in condizioni analoghe a quelle illustrate nella nostra relazione sull'esercizio precedente, ed i miglioramenti verificatesi nello scorso anno rappresentano soltanto un modesto progresso nel difficile e lungo cammino del ritorno alla normalità."[70]

I problemi da risolvere e le difficoltà che giornalmente dovevano essere affrontate riguardavano tutto il complesso lavoro della società, dall'approvvigionamento delle materie prime alla politica dei prezzi di vendita, dalla ricostruzione delle scorte alla necessità di fissare contingenti di vendita allo scopo di evitare accaparramenti da parte della clientela in periodi di forti aumenti dei prezzi. Pertanto, anche nell'esercizio in esame la costante preoccupazione fu soprattutto di mantenersi

[69] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione firmata dal presidente Enrico Marone il 25 marzo 1945.

[70] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1946. Torino, 28 giugno 1947.

quanto più possibile aderenti alla realtà, nel senso di considerare ogni operazione come rivolte ad ottenere un consolidamento della sostanza patrimoniale della società, anziché a conseguire un utile immediato, ma forse illusorio.

Per quanto riguarda le vendite in Italia. Rimasero fedeli al principio di fornire il vermouth esclusivamente in bottiglie e bottigliette, con esclusione di fusti (come azione per migliorare la propria immagine già intrapresa precedentemente). Questa politica consona a chi ambiva ad essere considerato produttore di gran marca diede i suoi primi frutti con un notevole incremento delle vendite di bottiglie e con la grande popolarità ottenuta dal prodotto "Cinzanino". I vantaggi che risultarono negli anni successivi per il prestigio del marchio e per il rafforzamento della posizione sul mercato, giustificarono pienamente le maggiori spese che si sostennero per questo sistema di vendita in confronto a quelle delle vendite in fusti.

I risultati del lavoro di esportazione, specialmente per i mercati d'oltremare, potevano pure considerarsi soddisfacenti (più che altro come quantitativi non come prezzi), mentre rimanevano ancora chiusi alcuni mercati europei che rappresentavano sbocchi molto importanti per la loro esportazione.

Come si rileva dall'esame del bilancio, il risultato dell'esercizio si concretizzò nell'utile di quasi 6 milioni di lire che, in relazione al valore della moneta di allora, fu assai modesto. Però quell'anno i costi aumentarono notevolmente. Gli ammortamenti stanziati nell'esercizio salirono a L. 8.329.464 in confronto ai 1.067.157 nell'esercizio precedente. Inoltre, il CdA decise di creare un "Fondo Ricostruzione Macchinari ed Impianti"[71] di L. 20.000.000 di cui si era sentita la necessità allo scopo di mantenere la piena efficienza industriale. Altri venti milioni

[71] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1946. Torino, 28 giugno 1947.

furono stanziati per far fronte alle maggiori imposte e tasse già accertate o che si prevedeva di dover pagare da lì a breve.

Esaminando il Conto Perdite e Profitti, le voci riflettenti le spese e gli oneri segnano, in confronto a quelle dell'esercizio precedente, un notevole incremento che trova naturale spiegazione non solo come conseguenza del maggior giro d'affari, ma anche dall'aumento generale dei costi e dei servizi.

Pertanto si può ritenere che in complesso il risultato dell'esercizio sia soddisfacente, soprattutto se si considera l'aumentato volume delle vendite e la sempre maggiore affermazione della marca sia sul mercato interno che all'estero.

Per la prima volta dopo parecchi anni, l'azienda riuscì a rifornirsi di ottime quantità di zucchero ed alcool (in temporanea importazione), consentendo lavorazioni meno costose, che compensarono parzialmente le riduzioni di prezzo imposte dai mercati esteri. Ciò malgrado il CdA realizzò che i costi erano ancora troppo elevati e nulla, almeno per il biennio '48-'49, faceva sperare di potergli migliorare.

Per dimostrare ciò basti pensare che i prezzi di vendita in dollari USD dei prodotti Cinzano, paragonati a quelli, sempre in dollari, dell'ante guerra, erano oltre il 100% più elevati e questa sicuramente era una delle cause delle loro maggiori difficoltà. Inoltre a questo aspetto dei prezzi bisognava aggiungere lo sviluppo veramente impressionante della viticoltura in alcuni grandi Paesi d'oltre mare (Stati Uniti in primis) e la larghezza di mezzi di cui questi Stati disponevano per il perfezionamento dei loro procedimenti di fabbricazione.

Queste sono le ragioni che ci suggeriscono una visione completa dello stato d'inferiorità in cui la Cinzano si trovava e quali potevano essere di conseguenza, le prospettive per l'avvenire.

D'altro canto, l'organizzazione commerciale della società riprese a funzionare con la medesima efficienza dell'ante guerra. Tutti i mercati potenziali dell'Estremo

Oriente e dell'Africa furono visitati e i più importanti mercati del Nord e del Sud America e dell'Europa furono regolarmente battuti ed accuratamente seguiti da funzionari competenti.[72] Un'altra lamentela per giustificare il risultato modesto dell'esercizio '47 viene fatta per i fortissimi aumenti di una tassa dell'epoca ovvero del dazio consumo in tutti i Comuni d'Italia sui prodotti venduti in bottiglia che mettevano in pericolo tutto il commercio vinicolo e favorivano il prodotto anonimo, privo di marca e spesso di qualità. Gli amministratori si auguravano vivamente che questa pressione fiscale venisse modificata altrimenti ci sarebbe stato il serio rischio di rivedere tutta la politica commerciale con conseguenze anche molto dannose per il lavoro di esportazione. Nel corso dell'esercizio poi, furono eseguiti lavori di ricostruzione di reparti danneggiati per cause belliche e rimodernati altri reparti. Fu rinnovata una parte del macchinario, ma gli azionisti furono avvisati che c'era l'intenzione di sostenere ulteriori ed ingenti spese per questa voce per riportare la capacità produttiva dell'azienda al livello dei più moderni impianti. Quindi nessuna delle difficoltà già riscontrate nell'esercizio sotto esame potevano essere, a detta del CdA Cinzano, imputabili ad una minore efficienza dell'organizzazione, ma bensì per via dei costi troppo elevati.

La politica di "grande marca" adottata nella vendita del vermouth in Italia si confermò essere la più giusta sottolineando la volontà a sostegno di essa con intensa pubblicità ed un'organizzazione commerciale sempre più accurata. Anche gli spumanti della casa sembravano essere sempre più apprezzati dalla clientela nazionale grazie alla sua qualità pregiata e costante.

Come già detto, il risultato dell'esercizio fu decisamente modesto per via di costi davvero molto elevati. Nello specifico, si stanziarono 10 milioni e mezzo di lire per

[72] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1947. Torino, giugno 1948.

ammortamenti e 4.400.000 per far fronte alle maggiori imposte presenti e quelle future che si prevedeva dover presto pagare. Come l'anno precedente, il Conto Perdite e Profitti risentiva anche per il 1947 e per i primi mesi del '48 di tutte le spese che incidevano ancora in misura assai notevole sui risultati del bilancio.

Durante il 1948, il lavoro con l'estero, che rappresentava una parte cospicua dell'attività dell'azienda, si andò gradualmente normalizzando con particolare riguardo ai cambi, che non risentivano più del nervosismo verificatosi nell'esercizio precedente. In molti mercati però, crebbe la concorrenza locale, che, oltre ad aver sviluppato la produzione con sistemi ed impianti moderni e migliorato sensibilmente la qualità dei prodotti, iniziò anche un notevole movimento di esportazione che rese difficile l'azione della casa torinese.

Nonostante si fosse consci di produrre una qualità superiore di prodotto da contrapporre alla concorrenza, non si faceva mistero in ambito di relazione del consiglio di amministrazione che si era di fronte a problemi ritenuti gravi, che avrebbero potuto portare ad una cospicua perdita delle posizione di mercato conquistate in tanti anni di fatiche e di sacrifici.

C'erano anche seri problemi nati dal radicale cambiamento geopolitico ed economico avvenuto durante il corso della seconda guerra mondiale. Si avvertiva infatti il forte disagio provocato dall'assenza totale del gruppo dei mercati del Centro Europa (Germania, Austria, Polonia, Ungheria, Cecoslovacchia, ecc…) che erano nell'anteguerra i maggiori clienti e che solo in parte si riuscì a sostituire.

Per far fronte a ciò anche nell'esercizio sotto esame, relativo al 1948, continuarono a perfezionare la loro organizzazione commerciale raggiungendo la massima efficienza del periodo pre-bellico.

Le difficoltà in questa prima fase del dopoguerra non mancavano di certo anche per le vendite sul mercato interno dove la situazione in generale si aggravò in

conseguenza, anche qui, di un accentuarsi della concorrenza e dei nuovi fortissimi aumenti che sono stati apportati al Dazio Consumo in tutti i Comuni d'Italia.

Già nella relazione relativa all'anno 1947 si denunciarono le gravi conseguenze di questa politica economica del Governo che secondo gli amministratori: "ha come unico e vero risultato l'incoraggiamento all'evasione totale effettuata su vastissima scala, mentre gli introiti potrebbero essere maggiori degli attuali se il dazio, fissato su basi eque, fosse pagato da tutti coloro, e sono la maggioranza, che oggi lo evadono. Si è creata una situazione veramente paradossale, ma confidiamo che un giorno il Governo, nel quadro della normalizzazione dei vari settori della vita nazionale, vorrà portare la sua attenzione anche a quello della sistemazione del Dazio Consumo. E' dunque questione, a nostro parere, di tempo e con questa visione abbiamo ancora accentuata la nostra politica di affermazione della Marca mediante una pubblicità molto intensa."[73]

A proposito della pubblicità, la sforzo che la Cinzano fece in tal senso fu superiore ai sui mezzi e fu ammesso chiaramente dal CdA, ma lo stesso CdA confidava nel buon senso dei suoi azionisti, spiegando loro di abbandonare la visuale ristretta di un solo esercizio per abbracciare la politica di marca guardando lontano e tracciando un programma a vari anni di distanza.

Tutti e due i prodotti di punta della casa, il vermouth e gli spumanti, beneficiarono di assidue, costanti e ben studiate campagne pubblicitarie. Durante la fine del 1948 per esempio, in occasione del periodo delle feste di fine d'anno si registrò una straordinaria vendita di spumante che compensò la contrazione nel consumo verificatasi durante quasi l'intero esercizio. Ma il mantenimento delle vendite degli

[73] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1948. Torino, 7 marzo 1949.

spumanti quantitativo e l'exploit di fine anno furono raggiunti grazie ai fondamentali investimenti in pubblicità e questo concetto fu ribadito per rassicurare gli azionisti e convincerli della saggezza di certi costi.

A proposito di costi, nel corso del 1948 si completarono gli importanti lavori di ricostruzione iniziati nel '47 e proseguì il rinnovamento dei macchinari, degli impianti e degli uffici dello stabilimento e della sede.

Con verbale redatto in data 7 giugno 1949 e registro il 22 giugno dello stesso anno presso il Tribunale Civile e Penale di Torino gli azionisti della società deliberarono importanti modifiche allo Statuto[74] :

● di prorogare la durata della Società fino al 31712/2000.

● Di convertire le 50.000 azioni privilegiate a voto quintuplo in azioni ordinarie.

● Di aumentare il capitale sociale a lire 90.000.000 mediante trasferimento a capitale di riserva a quindi a lire 300.000.000[75] mediante trasferimento saldi di rivalutazione monetaria 1936=1945=1948.

● Di nominare o riconfermare le cariche del CdA.

Presidente: Conte Enrico Marone

Amministratore Delegato: Dr. Alfredo Banfi.

Amministratori: Principe Giovanni Notarbartolo di Furnari, Ragioniere Annibale Vola, Ragioniere Camillo Ghiglione, Avvocato Efisio Gastaldi, Marchese Luca Ferrero di Ventimiglia, Avvocato Giuseppe Marsengo, William Arbukle e John Romani Govett.

---

[74] Statuto deliberato dall'assemblea generale straordinaria degli azionisti della S.A. F.sco CINZANO & C. registrato il 22/6/1948 presso il Tribunale Civile e Penale di Torino.

[75] Attualizziamo la somma utilizzando i coefficienti forniti dall' ISTAT per tradurre il valore monetario relativo al 1949 in valori del 2009. 300 milioni di lire del 1949 si traducono in 5 milioni e 100.000 euro del 2009.

In sostanza il capitale sociale fu aumentato fino alla cifra di 300.000.000, diviso in 200.000 azioni da 1.500 lire ciascuna.

Dal punto di vista della gestione, il 1949 confermerà gli ostacoli e le difficoltà che gravavano già dagli anni scorsi sulla Cinzano. Un dato incoraggiante venne dall'incremento delle esportazioni: pur in presenza di una notevole concorrenza locale per molti mercati, in particolare transoceanici, riuscirono comunque a collare discreti quantitativi, che fecero ben sperare per il futuro anche se per i quali però non si riuscì ottenere che prezzi scarsamente remunerativi.[76] Un'altra buona notizia arrivò con la ripresa dei contatti commerciali in Europa e con la conclusione dei primi affari di una certa rilevanza dal periodo precedente alla guerra. In particolare, la relazione segnalava una timida ripresa degli scambi con la Germania Ovest. In più cominciavano ad apparire delle prospettive di affari anche coi mercati centro-orientali. Per Cinzano l'esportazione era fondamentale, era il vero vettore per ripartire e crescere nuovamente. Il trampolino di lancio per diventare competitivi a livello globale era assolutamente da ricercarsi nelle potenzialità dei mercati esteri e il CdA sottolinea ripetutamente questo principio, affermando che tutta l'azienda si impegnò tenacemente nel portare l'organizzazione tecnico-commerciale nel mondo al più alto grado di perfezione possibile.

Purtroppo per quell'esercizio ci furono ulteriori inasprimenti per il mercato interno, perché le cause già denunciate nelle precedenti relazioni continuarono ad esercitare il loro influsso negativo sull'andamento delle vendite. Queste risentirono notevolmente dell'accanirsi della concorrenza e del persistere di un regime di squilibrio fiscale che tendeva a trovare nei prodotti vinicoli una delle maggiori fonti d'introito, senza badare alle gravi conseguenze che il forte carico tributario

[76] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1949. Torino, aprile 1950.

produceva all'economia delle singole aziende, e quindi, di riflesso, anche all'economia nazionale. Il problema della revisione delle tariffe di Imposta Consumo, problema che l'anno prima si sperava essere ormai di imminente soluzione, era invece ancora in discussione presso i "competenti organi governativi" e, sotto la pressione di altri interessi, erroneamente ritenuti più urgenti ed indifferibili, il Governo continuava a rinviare la definizione della questione, su cui tutte le industrie del ramo avevano fatto grande affidamento, dimenticando che essa comportava gravi conseguenze sociali ed umane.[77]

La politica di "grande marca" impostata già dagli anni passati, cominciava a rispondere alle aspettative e pertanto decisero di persistere proseguendo ed accentuando il notevole sforzo pubblicitario iniziato dalla fine della guerra.

5. Gli anni del boom: Cinzano tra gli anni '50 e '60.

Nel 1950 l'esercizio fu caratterizzato da due diverse tendenze di mercato, che si può dire abbiano all'incirca corrisposto ai due semestri dell'anno, determinate dagli avvenimenti politici che dominarono la scena mondiale con notevoli riflessi sull'economia e sul commercio interno ed internazionale e che ebbero il loro culmine approssimativamente alla metà dell'anno.[78] La relazione del Consiglio di

[77] In questo passaggio c'è tutto il risentimento della società nei confronti di una pressione fiscale ritenuta esagerata ed ingiusta. A quanto pare il settore vinicolo e dei liquori godeva di scarsa considerazione negli ambienti del poter politico di allora. Da notare l'espressione "competenti organi governativi" scritta tra virgolette, quasi volesse essere una frecciata ironica all'indirizzo del governo De Gasperi. Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1949. Torino, aprile 1950.

[78] Si fa riferimento senza dubbio al 25 giugno 1950, data in cui scoppiò la guerra di Corea. Questo drammatico evento storico fu una delle fasi più acute della Guerra Fredda, durante la quale il mondo

Amministrazione relativa all'esercizio 1950 ci dice chiaramente che le conseguenze di tale stato di cose furono indubbiamente sentite, sia all'interno che all'estero. Ciò venne dimostrato dal fatto che, da una fase di prezzi generalmente tendenti alla stabilità o addirittura al ribasso (quindi un mercato ritenuto fiacco), si passò, specie per i prodotti di prima necessità, ad una fase di prezzi fortemente crescenti. Sembrava che appena cinque anni dopo la catastrofe della seconda guerra mondiale ci fosse nuovamente la triste possibilità di un nuovo conflitto su vasta scala, che avrebbe portato nuovamente danni devastanti a tutto il mondo dell'economia e dell'imprenditoria.

Al di la di queste preoccupazioni generali, ricordiamo sommariamente quale fu l'ambiente economico e commerciale dove operò Cinzano in quell'inizio di decennio. Nonostante le crisi mondiali e il periodo travagliato il cammino dell'azienda proseguì con successo.

L'esportazione di prodotti registrò un complessivo e confortante incremento degli introiti. I mercati tradizionali di Cinzano risposero soddisfacentemente e pur dovendo lottare con un concorrenza anche locale che si faceva sempre più accanita ed ingombrante si ottenne notevoli piazzamenti. L'America, sia Settentrionale che Latina, l'Africa e l'Asia assorbivano bene i prodotti, ed i misura maggiore che nell'esercizio precedente. Più nello specifico, in Europa, il gruppo "scandinavo" rispose positivamente alle aspettative di un progetto commerciale delineato nel corso del 1949. Il rinato mercato austro-tedesco cominciava a dare nuovi frutti.

---

rimase con il fiato sospeso temendo seriamente lo scatenarsi di un nuovo conflitto mondiale combattuto con ordigni atomici. Il 26 novembre di quell'anno, truppe cinesi irrompono nella Corea del Nord con un massiccio contrattacco contro le forze della Corea del Sud e degli USA, ponendo fine ad ogni speranza di una rapida soluzione del conflitto.

Perduravano però, anzi si accrescevano, le difficoltà valutarie, tanto da rendere difficile qualsiasi previsione sull'avvenire.

In un passaggio ben preciso dell'allegato al bilancio 1950, viene sottolineata la visione internazionale e precocemente globalizzata adottata dall'impresa piemontese infatti particolari cure erano dedicate all'organizzazione di vendita sui mercati più interessanti per adeguarla alle contingenze e necessità particolari di ogni singolo Paese, così da poter ovunque ottenere il massimo rendimento possibile.

Quanto al mercato interno, quell'anno fu caratterizzato dal lancio di un nuovo prodotto, il "Cinzano Soda", presentato in occasione della Fiera di Milano e la cui distribuzione fu gradualmente estesa a tutto il territorio nazionale. Pare che esso incontrò sin da subito il consenso dei consumatori che ne apprezzarono le caratteristiche che lo rendevano inconfondibile tra la massa degli aperitivi similari. La sua immediata diffusione fece conquistare in breve al "Cinzano Soda" un posto molto importante nella produzione dello stabilimento di Santa Vittoria d'Alba. Contemporaneamente, quasi tutti gli altri prodotti tradizionali continuavano a segnare miglioramenti soddisfacenti raggiungendo nuove affermazioni.

Purtroppo l'odiata situazione fiscale e tributaria non accennava invece a migliorare; la pressione che dovevano sopportare i prodotti della casa era definita addirittura enorme, e nessun provvedimento era stato ancora preso per dare sistemazione e sollievo a questa importante branca dell'economia nazionale. Di nuovo il CdA esprimeva in quest'occasione annuale il suo rammarico e delusione per la mancata soluzione al problema delle Tariffe dell'Imposta Consumo che gravavano pesantemente sulle vendite e si ripeteva a gran voce un intervento governativo.

"Promesse di rapida, definitiva soluzione, che terrà conto dei desideri della produzione, sono state ancora una volta ripetute, ma sono, come ormai di

consuetudine, rimaste tali, e ad esse non ha fatto seguito alcuna concreta prova di buona volontà. Ancora una volta quindi richiamiamo l'attenzione degli Organi supremi della Nazione su questo stato di cose, che non può ulteriormente durare senza provocare gravi squilibri economici e sociali."[79]

Gli avvenimenti politici internazionali agitarono anche il 1951 e provocarono una forte corsa agli acquisti che raggiunse il suo culmine nei primissimi mesi dell'anno, con fenomeni di accaparramento. Questa fu una conseguenza della crisi che aveva però dei risvolti positivi per l'industria di vini e liquori perché i prodotti della casa erano oggetto di insolita viva richiesta sia sul mercato interno che su quello internazionale.

Se per il '51 il risultato d'esercizio era di buon auspicio per il futuro, questo trend fu felicemente confermato nel 1952. In quell'anno la Cinzano conseguì, sia all'interno che all'estero, una notevole affermazione, anche se i mercati, sempre sensibilissimi alle vicende internazionali che dominano la scena mondiale, davano segni di instabilità.

Gli obiettivi raggiunti ed elencati dagli allegati del bilancio d'esercizio 1952 furono:

● Esportazioni: pur dovendo lottare contro una più accanita concorrenza nonché, in taluni importanti mercati, contro le difficoltà derivanti dall'accumulo di forti stocks, riuscirono a raggiungere risultati senz'altro soddisfacenti. Ciò era dovuto ai tenaci sforzi dell'organizzazione commerciale, da tempo messa a punto, ad alla forte e massiccia pubblicità che si era fatta, con una notevole spesa la quale si ripercosse naturalmente sulla situazione finanziaria dell'esercizio in esame e di quelli passati.

[79] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1950. Torino, aprile 1951.

Il volume delle vendite al consumo nei vari mercati era almeno pari a quello dell'anno precedente. Questo significava che la Cinzano seppe non solo conquistarsi la fiducia dei consumatori ma anche mantenerla, continuando la sua marcia di affermazione da tempo intrapresa.

Nel complesso, pertanto, il lavoro di esportazione era soddisfacente anche grazie all'opera svolta con passione dai rappresentanti della casa sui vari mercati.

● Mercato interno: se i risultati del mercato estero erano confortanti, quelli del mercato interno erano superiori alle previsioni. Grazie alla perfezionata organizzazione sia commerciale che amministrativa, il lavoro di penetrazione fu ovunque più intenso e capillare e non mancò di produrre i suoi frutti. Infatti i quantitativi di vendita dell'anno precedente furono superati, raggiungendo posizioni confortanti che davano ben sperare per il futuro. Tali obiettivi furono conseguiti fiancheggiando l'azione commerciale e distributiva classica con una poderosa campagna pubblicitaria, rivolta anche ad incrementare il consumo famigliare. Questo ingente sforzo ha necessariamente inciso sul risultato economico, la cui misura poco si discosta da quella dell'anno precedente, nonostante le aumentate vendite.

Gli amministratori ritenevano di aver agito nel giusto, riponendo nella pubblicità grande considerazione e grandi sforzi in termini di investimento. Sostenevano infatti che senza di essa sarebbe stato impensabile raggiungere quelle mete di vendita.

● L'utile dell'esercizio relativo all'anno 1952 fu di lire 47.794.172, un buon risultato, e fu ripartito: il 5% alla riserva legale, il 5% del capitale (300 milioni) alle azioni, il10% dei rimanenti 30.404.463 al CdA, e ci fu un'ulteriore assegnazione alle azioni in ragione del 9% del capitale (dopo il riporto di L. 617.525 dell'avanzo utili esercizio precedente). La buona performance economica fu raggiunta anche

considerando il fatto che tutti i costi e le spese si presentavano in aumento rispetto all'anno precedente. Le retribuzioni inoltre, era particolarmente gravate dal contributo straordinario del 4% contro la disoccupazione, istituito dalla legge 25 luglio 1952 n° 949.

● 1° Congresso Internazionale Cinzano: tenuto a Stresa nel luglio del 1952, vi parteciparono i principali dirigenti delle varie sedi Cinzano, stabilimenti, uffici sparsi nel mondo. Dai lavori di questo congresso si erano tratte utili indicazioni e direttive per un sempre maggior potenziamento della marca.

● La relazione del Consiglio di Amministrazione in allegato al bilancio relativo all'esercizio 1952 annunciava con entusiasmo: "il Cinzano è il vermouth più venduto e bevuto al mondo."[80]

Anche il 1953 vide una buona affermazione dei prodotti dell'azienda, che conquistarono ovunque nuove eccellenti posizioni, specialmente nel mercato interno. Questi risultati furono conseguiti però a prezzo di notevoli sacrifici; infatti per contrastare la sempre più agguerrita concorrenza fu deciso di effettuare uno sforzo pubblicitario di notevole spessore, ancor maggiore degli anni passati, per affiancarlo con adeguate campagne di vendita. Anche se le spese aumentarono, ma salirono pure i profitti, e la cifra dell'utile '53 migliorò anche se pur lievemente. Quell'anno in particolare si intensificò al massimo la penetrazione capillare appoggiandosi "ai più moderni strumenti di indagine dei mercati, forniti dal nostro Servizio Amministrativo e Commerciale, che sempre più si adegua alle necessità dell'attuale vita degli affari."[81]

---

[80] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1952. Torino, 28 aprile 1953.

[81] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1953. Torino, 10 maggio 1954.

Anche nei mercati esteri si lottò contro la concorrenza nazionale e locale e l'esito della sfida pendeva a favore nettamente di Cinzano, che così migliorava le posizioni già acquisite.

Il presidente Enrico Marone insieme all' Amministratore Delegato Alfredo Banfi compirono un lungo viaggio di lavoro nel continente americano nella primavera del 1954, segno dei notevoli interessi dell'azienda nel Nuovo Mondo.

Durante quell'anno di attività ci furono buone conferme delle prospettive che si presentavano all'inizio dell'esercizio. La diffusione dei prodotti, presenti ormai massicciamente in moltissimi mercati, continuò ad essere oggetto di cure particolari, specialmente rivolte a quella penetrazione capillare che fu uno dei principali capisaldi per l'ulteriore espansione delle vendite.

Per raggiungere tale scopo la Cinzano non si cristallizzò su forme e metodi fissi ed invariabili, ma invece impostò i programmi ed impiegò i mezzi più idonei in rapporto alle mutevoli condizioni del mercato ed alle azioni della concorrenza.

I risultati conseguiti nella metà degli anni '50 furono tali da consigliare di proseguire su questa via che da tempo era battuta.

Nel corso dell'anno era stato ottenuto, attraverso l'allineamento parziale dei prezzi di vendita, una miglior correlazione tra costi e ricavi, con un conseguente miglioramento della situazione economica della società, miglioramento che peraltro era in parte stato annullato da non indifferenti aumenti di numerose voci nei costi e nelle spese di amministrazione, tra cui ricordo in particolare: l'aumento delle retribuzioni, stipendi e salari (dovuto al "conglobamento"[82] ed al rinnovo del contratto collettivo di categoria), e l'aumento dello stanziamento annuo al Fondo Indennità Licenziamento.

[82] Conglobamento: unificazione nel salario delle varie indennità corrisposte ai lavoratori.

Sui mercati esteri continuavano le attente e periodiche visite dei dirigenti dell'azienda, i quali proseguivano nella loro opera di adattamento delle varie organizzazioni, settori, aree, rami della società alle singole specifiche situazioni locali con risultati soddisfacenti, confermati dal progressivo ritmo d'espanzione in quasi tutti i Paesi interessati. La concorrenza, sia nazionale che locale, inaspriva ovunque la sua battaglia e dunque questi risultati furono ragione di maggior merito per la Cinzano e di compiacimento per gli azionisti per gli obiettivi raggiunti.

Il Dottor Banfi, amministratore delegato della società, morì durante il 1955, ed in conseguenza del vasto numero di mercati che egli curava, sorsero numerosi problemi per la cui soluzione si rese necessaria una riorganizzazione su diverse basi dell'apparato aziendale e dei programmi commerciali ed amministrativi di esportazione.[83] Oltre a ciò, il 18 novembre 1955, ci fu la convocazione di un'assemblea straordinaria per deliberare sulla proposta di elevare il capitale della "Francesco Cinzano & CIA S.p.A." da L. 600 milioni a lire un miliardo mediante aumento gratuito del valore nominale delle 200.000 azioni in circolazione da lire 3.000 a lire 5.000, prelevando il controvalore occorrente di L. 400.000.000 dal residuo "Fondo rivalutazione monetaria capitale fisso e partecipazioni" che era di 207 milioni e che era divenuto liberamente utilizzabile a termine di una legge del '52; e per la rimanenza di 193 milioni prelevando dal conto "eccessivi ammortamenti e riserve tassate."[84]

Esaminando dapprima il mercato interno, il 1955 segnò un ulteriore confortante miglioramento nelle diffusione dei prodotti in questione, confermando ancora una volta che la politica di "gran marca", di cui si è già parlato e costantemente seguita

[83] Dalla Relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1955. Torino, aprile 1956.

[84] Verbale dell'assemblea straordinaria degli azionisti, Torino 18 novembre 1955.

dalla Cinzano, continuò a dare risultati eccellenti, lasciando ben sperare per l'avvenire. Questa era una politica che richiedeva investimenti notevoli e dispendiosi, specie per quanto riguardava qualità e stabilità nelle caratteristiche del prodotto, perfezione degli impianti e azione pubblicitaria imponente e ben dosata. Erano però investimenti che, come i bilanci societari confermano, non mancavano però di produrre il loro effetto con carattere continuativo.

Dunque riassumendo in breve le due linee strategiche principali per l'azienda durante gli anni '50 del secolo scorso abbiamo:

● Politica della "Gran Marca", volta a rendere i prodotti Cinzano famosi per la qualità e per la continuità e per differenziarsi dalle altre produzioni nazionali specialmente quelle più piccole e meno attente all'immagine.

● Politica della buona penetrazione all'estero, mirata ad ottimizzare le esportazioni con un approfondito studio delle possibilità di assorbimento e delle caratteristiche specifiche di ogni Paese interessato con il fondamentale apporto ed appoggio del lavoro vitale degli agenti di rappresentanza, locali, nazionali ed internazionali. L'obiettivo erano le vendite all'estero, il mezzo erano azioni mirate a seconda del mercato in cui ci si trovava, tenendo conto delle specificità, delle differenze, del tipo di mercato estero.

Gli utili salivano in alto, la Cinzano cresceva, si creava valore finanziario e in termini di sviluppo economico e sociale. L'azienda diventava una realtà importantissima per la rinata e galoppante industria manifatturiera italiana.

Quando Marone e soci arrivarono agli anni '60, la società era affermata (grazie alle giuste politiche di competitività e di orientamento alla crescita nazionale ed estera) e viveva un particolare momento aureo, con utili euforici.

Richiamo l'attenzione su un dato che da subito un'idea abbastanza rappresentativa dell'andamento dell'azienda, l'utile di esercizio relativo al 1961, che ammontava ad oltre 300 milioni di lire.[85]

Questo risultato si era ottenuto seguendo la politica definita "Gran Marca", a cui da tempo si era ispirata la strategia aziendale. Nelle relazioni precedenti, di 5 anni prima si affermava di come questa politica richiedesse investimenti notevoli di varia natura e che avrebbero però prodotto un effetto con carattere continuativo: ebbene, nel 1960 ci fu la definitiva conferma di aver intrapreso la strada giusta.

All'inizio del decennio, il CdA confermò la volontà di proseguire nel programma di aggiornamento tecnico di impianti e di attrezzature, di provvedere a dare corso a notevoli lavori di ampliamento dello stabilimento di Santa Vittoria, di attuare un programma pubblicitario notevolmente superiore agli anni precedenti, impostato anche con l'aiuto di aziende specializzate, di migliorare l'organizzazione e l'attrezzatura strumentale degli uffici per ottenere maggiori messe di dati e di elaborati, di integrare con nuove macchine il "Centro Meccanografico", ed infine di potenziare l'organizzazione commerciale nei suoi vari rami sostenendo spese notevoli.

Le vendite sul mercato interno segnarono dunque, nel loro complesso, confortanti miglioramenti, particolarmente sensibili nel campo degli spumanti dolci, e dovuti essenzialmente ad una più approfondita penetrazione dei prodotti sino ai distributori. La presenza dei prodotti diventò capillare e fu data maggior attenzione al cliente, con una maggior frequenza ed intensità di contatti con tutta la clientela al fine di creare legami più saldi.

[85] Dalla relazione del consiglio di amministrazione relativa al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1960. Torino, 24 marzo 1961.

I mercati esteri furono oggetto di particolare studio ed attenzione. Come in passato, quando era necessario, dirigenti e funzionari furono anche inviati sul posto per studiare, in collaborazione cogli agenti locali, le caratteristiche del mercato e le sue possibilità, ottenendo notizie e dati che avevano contribuito al potenziamento dell'organizzazione. In genere si registrarono, pressoché ovunque, interessanti miglioramenti. Qualche mercato invece, come ad esempio il Venezuela, uscì dalla sfera delle esportazioni ma solo perché si era provveduto a creare un centro di produzione locale.

In conseguenza del progressivo realizzarsi del Mercato Comune Europeo e della zona di libero scambio, con la costante riduzione e la successiva caduta delle barriere doganali, la Cinzano si preparava a fronteggiare da un lato, sul mercato interno, l'inasprimento della lotta concorrenziale, nella quale potevano scendere in campo anche molti produttori esteri marginali finora esclusi dalla lotta; e dall'altro lato, almeno su certi mercati europei, l'aggravarsi di situazioni già oggi difficili e la creazione di nuovi maggiori ostacoli e resistenze da parte dei produttori, e talvolta dalle autorità economiche e politiche locali. Inoltre, c'era da considerare anche la maggior mobilità delle forze lavorative e la tendenza al salario unico europeo (tendenza smentita poi negli anni successivi, anche se fu innegabile un livellamento delle forti differenze di salari che intercorrevano tra i lavoratori di diversi paesi europei) che davano preoccupazioni e difficoltà non indifferenti durante le dure trattative che si erano svolte recentemente per il rinnovo del contratto di lavoro del settore.

Nel 1961 rimase però la soddisfazione per l'ottimo utile di lire 303.139.962.[86] Il 30 aprile 1960 poi, il capitale sociale raggiunse la cifra di 2 miliardi che permise una ripartizione del 5% alle azioni di 100 milioni di lire e l'ulteriore assegnazione alle azioni in ragione dell'8% del capitale di 160 milioni. Si rilevarono dal bilancio aumenti non indifferenti oltre che nelle spese per il personale anche nelle spese alle vendite ed in quelle di funzionamento degli uffici, così come nelle voci relative agli interessi passivi ed alle imposte pagate.

L'esercizio 1961, i cui risultati sono sinteticamente rispecchiati nel bilancio e nel conto economico che vennero sottoposti all'approvazione degli azionisti nella primavera del '62, portò l'azienda ad ulteriori e confortanti affermazioni che rafforzarono il prestigio sia in campo nazionale che internazionale. Infatti i prodotti migliorarono in ogni posizione le posizioni precedentemente raggiunte.

Due erano i fattori principali di questi miglioramenti:

1) la costanza nella ricerca della qualità superiore dei propri prodotti, ottenuti con la modernità di un'efficiente e sempre perfezionata tecnica produttiva e con la fedeltà alle antiche formule ed alle pratiche enologiche tradizionali.
2) La politica commerciale Cinzano, sulla quale già più volte si è discusso in questa tesi e la cui validità trovava ogni anno sempre maggiori conferme.

Erano gli anni del cosiddetto "boom economico" che per l'Italia rappresentò un periodo di forte crescita economica compreso tra gli anni cinquanta e sessanta del XX secolo. Questo momento di grande espansione fu anche teatro di straordinarie trasformazioni degli stili di vita, del linguaggio e dei costumi degli italiani perché si beneficiò di un deciso aumento del tenore di vita delle famiglia italiane. Come

[86] Attualizziamo la somma utilizzando i coefficienti forniti dall' ISTAT per tradurre il valore monetario relativo al 1961 in valori del 2009. 303 milioni di lire del 1961 sono pari a 3.545.000 euro del 2009.

moltissime altre importanti industrie italiane (dai trasporti all'edilizia, dall'alimentare agli elettrodomestici, dal tessile alle comunicazioni) anche la Cinzano godette di tale occasione di benessere nazionale che si tradusse in una grande e affamata corsa ai consumi.[87]

Le posizioni commerciali raggiunte nel 1962 nel mercato nazionale segnarono un nuovo record delle vendite, nonostante la crescente concorrenza che si riscontrava in ogni settore della produzione di vini, liquori e spumanti. Questo fu un ulteriore e indubbio successo che confermava l'efficienza della politica commerciale attuata attraverso l'organizzazione di vendita.

Anche all'estero, riuscendo a superare il contrasto di una vivace concorrenza, la Cinzano sviluppò il proprio lavoro avvalendosi di un'organizzazione commerciale sempre più completa, basata principalmente su dipendenze dirette (con gli stabilimenti, gli uffici e le sedi estere).

---

[87] A partire dalla fine degli anni '50, si innescò in Italia una fase di rapida trasformazione delle strutture economiche e sociali. Fu un processo che in dieci anni trasformò la penisola da Paese prevalentemente agricolo (sostanzialmente poco sviluppato) in una moderna Nazione industrializzata. Nei tre anni che intercorsero tra il 1959 ed il 1962, i tassi di incremento del reddito raggiunsero valori record: 6,4, il 5,8, il 6,8 e il 6,1 per cento, rispettivamente negli anni 1959, 1960, 1961, 1962. Questa grande espansione economica fu determinata da una serie di fattori simultanei. In primo luogo, fu dovuta allo sfruttamento delle opportunità che venivano dalla congiuntura internazionale. Più che l'intraprendenza e la lungimirante abilità degli imprenditori italiani, ebbero effetto l'incremento vertiginoso del commercio internazionale e il conseguente scambio di manufatti che lo accompagnò. Anche la fine del tradizionale protezionismo dell'Italia giocò un grande ruolo in quella fase. In conseguenza di quell'apertura, il sistema produttivo italiano ne risultò rivitalizzato, fu costretto ad ammodernarsi e ricompensò quei settori che erano già in movimento. La disponibilità di nuovi fonti di energia e la trasformazione dell'industria dell'acciaio furono gli altri fattori decisivi. www.wikipedia.org

L'utile del 1962 fu di nuovo ottimo: oltre 320 milioni di lire. [88]

L'anno successivo la gestione aziendale continuava a segnare su tutti i mercati, sia all'interno che all'estero, buone affermazioni. Per quanto riguarda in particolare il mercato interno, va però rilevato che il secondo semestre del 63 denunciava un certo rallentamento nel trend di crescita del volume delle vendite. In quel semestre si rese necessario un ritocco nei prezzi di listino, ritocco che era indispensabile apportare alle quotazioni della gamma per adeguarle ai costi crescenti che la società si trovava a dover fronteggiare.

All'incremento del fatturato '63 non fece però riscontro un correlativo miglioramento del risultato economico, il quale presentava, nei confronti del precedente esercizio, una sensibile contrazione, anche a causa dell'inevitabile vischiosità che è consueta verificarsi tra gli aumenti dei costi e l'adeguamento dei prezzi di vendita.

Numerose erano le cause che formarono tale situazione: infatti il Paese attraversava una sfavorevole fase congiunturale e ci furono ripercussioni anche sull'andamento produttivo dell'azienda specie per quanto riguardava l'approvvigionamento delle materie prime. L'annata negativa attraversata dall'agricoltura italiana, incise notevolmente sui costi della maggior parte delle materie prime necessarie alla produzione di vini e liquori, anche l'alcool e lo zucchero registrarono sensibili aumenti di costo e difficoltà di mercato. Per capire meglio quest'altra faccia della medaglia del "miracolo economico" occorre approfondire alcune conseguenze dello slancio produttivo e alcune considerazioni sullo sviluppo italiano del tempo. Va osservato che il boom economico non avrebbe avuto luogo senza il basso costo del lavoro. Gli alti livelli di disoccupazione negli anni '50 furono la condizione

[88] Dalla relazione del consiglio di amministrazione relativa al bilancio dell'esercizio chiuso il 31 dicembre 1962. Torino, 30 marzo 1963.

perché la domanda di lavoro eccedesse abbondantemente l'offerta, con le prevedibili conseguenze in termini di andamento dei salari. Il potere dei sindacati era effettivamente fiacco nel dopoguerra e ciò aprì la strada verso un ulteriore aumento della produttività. A partire dalla fine degli anni '50, infatti, la situazione occupazionale mutò drasticamente: la crescita divenne notevole soprattutto nei settori dell'industria e del terziario. Il tutto avvenne, però, a scapito del settore agricolo. Anche la politica agricola comunitaria assecondò questa tendenza, prevedendo essa stessa benefici e incentivi destinati prevalentemente ai prodotti agricoli del Nord Europa.

Il risultato di questo processo fu l'imponente movimento migratorio avutosi negli anni '60 e '70. È stato calcolato che nel periodo tra il 1955 e il 1971, quasi 9.150.000 persone siano state coinvolte in migrazioni interregionali; nel quadriennio 1960-1963, il flusso migratorio dal Sud al Nord raggiunse il totale di ottocentomila persone all'anno. Gli anni '60 furono, dunque, teatro di un rimescolamento formidabile della popolazione italiana. I motivi strutturali che indussero prevalentemente la popolazione rurale ad abbandonare il loro luogo d'origine furono molteplici e tutti avevano a che fare con l'assetto fondiario del Sud, con la scarsa fertilità delle terre e con la polverizzazione della proprietà fondiaria, causata dalla riforma agraria del dopo guerra che aveva espropriato i latifondisti e che aveva suddiviso la proprietà terriera in lotti troppo piccoli. Ai fattori strutturali si accompagnarono quei fattori tipici di attrazione che derivano dai modelli di vita dell'ambiente urbano, con la conseguenza che a decidere di emigrare furono prevalentemente i giovani del Mezzogiorno. Il flusso migratorio fu intercettato soprattutto dal Nord del paese, in quanto, per la prima volta in quegli

anni del miracolo economico, la domanda di lavoro superò l'offerta nelle Regioni del triangolo industriale.[89]

Inoltre la Cinzano pativa il costo del personale che in seguito al rinnovo del contratto collettivo di lavoro, registrava un notevole incremento superiore nell'entità a tutti quelli che si erano verificati negli anni scorsi.

L'inasprimento fiscale subiti dai prodotti fabbricati dall'impresa avvenuto nella fine del 1963, gravò sopra l'azienda proprio nel periodo dell'anno in cui si verificarono le vendite maggiori, danneggiando l'andamento della campagna natalizia.

Nel campo commerciale si accentuò la concorrenza ed a questa si dovette far fronte contrapponendo un'organizzazione di vendita sempre più efficiente, duttile e capillare, rafforzando ulteriormente la rete di distribuzione e di vendita. A sostegno della necessità di una maggiore penetrazione, sia sul mercato nazionale, che su quello estero, vi fu anche un notevole sforzo pubblicitario, con conseguente e non indifferente incremento delle spese relative, soprattutto per quanto riguardava la pubblicità estera, che richiedeva massicci sforzi finanziari, per consolidare e migliorare le soddisfacenti posizioni conquistate negli anni scorsi.

Da questi accenni emerge un quadro già abbastanza significativo della fase critica che, iniziata a manifestarsi più sensibilmente nel secondo semestre del 1963, accentuava i suoi influssi negativi anche nella fase iniziale del 1964.

L'analisi della situazione, non consentiva pertanto di guardare al futuro con lo stesso ottimismo degli anni passati. Infatti, la natura voluttuaria dei prodotti Cinzano, faceva supporre che la particolare fase economica, improntata necessariamente alla contrazione dei consumi non primari, avrebbe potuto

[89] www.wikipedia.org

continuare a produrre riflessi sfavorevoli non solo sulle possibilità di espansione ma anche sulle possibilità di consolidamento degli obiettivi già raggiunti.

Il quinquennio 1963-1968[90] può esser analizzato, sotto il punto di vista dell'azienda torinese, come una particolare fase dove ci fu una battuta d'arresto al grande periodo di espansione commerciale, produttivo, di marchio ed economico iniziato dai primi anni '50.

Le poco ottimistiche previsioni fatte nell'esercizio del 1963 per l'anno successivo furono confermate dalla realtà incontrata nel 1964. L'utile dell'esercizio risultò essere inferiore a quello dell'anno precedente che già comunque si era ridotto sensibilmente rispetto all'euforia dei primi '60. Le cause di questo peggioramento vanno ricercate nell'aumento dei costi, specie di personale, in conseguenza del rinnovo del contratto collettivo di lavoro, stipulato verso la fine del 1963, a cui non fece riscontro un adeguato aumento dei ricavi.

Nel 1964 nel mercato interno si registrò una sensibile flessione, confermando così in forma più marcata la tendenza già riscontrata nel secondo semestre del 1963.

Stesso discorso è valido anche per l'esercizio 1965, perché la fase economica negativa, delineatasi nell'economia nazionale due anni prima, continuò ancora a dare le sue conseguenze negative.

Nel corso del 1966 ci furono segni di una ripresa del mercato, già peraltro debolmente avvertiti negli ultimi mesi del'65. La posizione commerciale della marca si rafforzò sul mercato interno in conseguenza di nuove ed onerose azioni promozionali ed intensi interventi pubblicitari, per contrastare una concorrenza fortemente impegnata. Sui mercati esteri furono consolidate e migliorate le posizioni, talora di rilevo, già raggiunte in passato, nonostante che sul finire

[90] Dalle relazioni del CdA Cinzano in allegato ai bilanci relativi agli esercizi 1963, 1964, 1965, 1966, 1967.

dell’anno in taluni paesi europei si erano manifestati preoccupanti sintomi di diminuzione dei volumi di vendita.

I deboli segni di ripresa del mercato interno non furono per nulla confermati nel 1967. Il ritmo di sviluppo del settore in cui operava Cinzano era inferiore, nel corso del 1967, all’andamento dell’economia nazionale nel suo complesso. Non estraneo a questo andamento era certamente il perdurare degli aggravi fiscali attuati nel 1963 in funzione anticongiunturale e ancora in vigore, provvedimenti ritenuti dal CdA particolarmente onerosi per un settore già colpito da pesanti imposizioni fiscali.

Sotto l’aspetto economico l’andamento dell’esercizio 1967 risultò essere nettamente condizionato, come previsto, dai maggior oneri, non interamente compensati dall’aumento dei ricavi.

Tirando le somme sul problematico quinquennio 1963-1968 che determinò una battuta d’arresto nell’espansione della Cinzano, possiamo elencare quali furono le cause della fine della festa delle vendite e dei grassi utili a cavallo tra i ’50 e i ’60 del secolo scorso:

● La sfavorevole fase congiunturale attraversata dall’Italia.

● Le difficoltà per l’approvvigionamento delle materie prime e per l’aumento del loro prezzo sorte a seguito delle annate negative dell’agricoltura nazionale.

● L’aumento del costo del personale anche in relazione dei maggiori oneri derivanti dal nuovo contratto collettivo per i lavoratori della categoria.

● Una pressione fiscale definita “indiscriminata” che raggiunse livelli di tassazione molto elevati.

● L’accentuarsi della concorrenza interna, sempre più agguerrita e preparata.

● L'aumento delle ingenti spese in pubblicità e per il mantenimento commerciale delle posizioni conquistate negli anni precedenti sia sul territorio italiano che estero.

La relazione del CdA per l'anno 1968 si apriva con una brutta notizia:

"Signori Azionisti, l'annata testé chiusasi è stata, come Voi sapete, funestata da un dolorosissimo lutto: la perdita del Cav. Del Lav. Conte Enrico Marone Cinzano, Presidente della Società dal 1933."[91]

Finisce un'epoca per la casa torinese e ne inizia un'altra sotto la presidenza del figlio di Enrico, Alberto Marone Cinzano che rimarrà in carica in azienda fino alla sua morte avvenuta nel 1989 in un incidente stradale in Spagna.

6. Gli anni '70 sotto la guida di Alberto Marone. Crisi e situazione delle società controllate.

La poco confortante situazione economica per il settore e per l'azienda Cinzano si riproposero agli inizi del decennio. Le problematiche ereditate dagli anni '60 continuavano a far sentire il proprio peso.

L'economia italiana attraversò nel 1971 una fase di ristagno dovuta ad un complesso di fattori negativi: bassi livelli di produzione, stasi nella domanda interna, incertezza fra gli operatori economici, flessione dei livelli di occupazione.

In questa situazione economica, il consumo di prodotti a carattere voluttuario registrò un andamento riflessivo.

[91] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1968. Torino, 7 giugno 1969.

Le vendite all'estero, al contrario, contribuirono a progredire in modo soddisfacente, confermando la tendenza favorevole all'espansione già riscontrata e segnalata negli anni precedenti.

L'esercizio 1971, grazie alle esportazioni e all'opera costantemente rivolta alla compressione dei costi e delle spese, si chiuse con un risultato economico pressoché analogo a quello del 1970.[92]

Continuò la ricerca e la sperimentazione di nuovi prodotti per rafforzare la presenza Cinzano sui mercati italiano ed estero: nel corso del 1971 fu presentato un nuovo tipo di spumante, che per le sue caratteristiche di qualità e di prezzo soddisferà le esigenze di una vasta clientela.

Nel 1972, in un contesto internazionale caratterizzato da tensioni inflazionistiche, ma nel contempo in netta ripresa economica, l'economia italiana stava ancora accusando una pausa pericolosa. I deboli sintomi di ripresa riscontrati negli ultimi mesi (aumento dell'indice della produzione, timido risveglio dei consumi e degli investimenti) non consentivano di ritenere in via di superamento la crisi da tempo in atto.

Comunque nel 1972 il CdA poteva dirsi soddisfatto per il raggiungimento di un risultato importante: l'aumento del fatturato che era stato un obiettivo posto all'inizio dell'anno. La crescita del fatturato, la costante opera di riduzione di certe spese (nonostante il continuo aumento del costo del lavoro e di numerose materie prime) e l'effetto positivo dell'agevolazione fiscale derivante dalla legge del 25

[92] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1971. Torino, 25 giugno 1972.

ottobre 1968[93] consentirono di migliorare il rapporto tra costi e ricavi e quindi il risultato economico dell'esercizio.

Nel corso del 1972 proseguirono i programmi di razionalizzazione delle strutture aziendali ed iniziò la revisione dell'organigramma. Presso lo stabilimento di Santa Vittoria d'Alba proseguivano gli investimenti produttivi per oltre 710 milioni che si aggiungevano a quelli del 1970 di L. 450 milioni e del 1971 di lire 285 milioni; tutti mirati nel complesso a razionalizzare i servizi di cantina, la linea di imbottigliamento e i servizi generali di stabilimento ed adeguare la capacità di immagazzinamento.

E' bene porre particolare attenzione sugli esercizi del biennio successivo, ricordato come il periodo della crisi energetica.

Per Cinzano, l'anno 1973 si chiudeva lasciando dietro di sé uno strascico di situazioni contrastanti sotto l'aspetto economico generale. Ai fattori positivi, quali l'espansione della domanda interna e la ripresa degli investimenti industriali, si contrapponevano numerosi fattori negativi quali la svalutazione di fatto della moneta, l'ascesa dei prezzi, la crisi energetica internazionale.

L'esercizio in questione si sviluppò nel quadro degli avvenimenti sopra citati, i quali alteravano la stagionalità del mercato nazionale[94] concentrando le vendite nell'ultimo periodo dell'anno e influenzavano in modo sensibile l'andamento del mercato di esportazione.

---

[93] La legge del 25 ottobre 1968 1089 recava provvidenze creditizie, agevolazioni fiscali e sgravio di oneri sociali per favorire nuovi investimenti nei settori dell'industria, del commercio e dell'artigianato e nuove norme sui territori depressi del Centro-Nord, sulla ricerca scientifica e tecnologica e sulle Ferrovie dello Stato. Fu pubblicata nella Gazzetta Ufficiale N.276 del 28 ottobre 1968. http://www.italgiure.giustizia.it/nir/1968/lexs_40463.html

[94] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1973. Torino, 18 maggio 1974.

Le vendite sul mercato interno, dopo l'arresto dei primi mesi dovuto all'entrata in vigore dell'IVA, registrarono una ripresa, contenuta verso la fine dell'anno dalla paralisi di alcuni canali di consumo (night club, dancing, ecc…) a causa dei provvedimenti anticongiunturali.

Ritenendo che l'adeguamento e l'aggiornamento degli impianti fosse una condizione indispensabile per lo sviluppo aziendale, anche quell'anno proseguivano gli investimenti produttivi per un importo di oltre 715 milioni. Negli ultimi 4 anni la Cinzano investì in totale 2 miliardi e 376 milioni di lire.[95]

Poi, nell'ambito dell'attuazione di una politica di diversificazione il CdA decise di acquisire partecipazioni esterne per un totale di 1 miliardo e 265 milioni.

Sulla fine dell'anno il mondo fu scosso dalla crisi energetica. Nell'ottobre del 1973, il giorno dello Yom Kippur, Israele fu attaccata dall'esercito siriano ed egiziano. Durante i combattimenti Egitto e Siria furono aiutati e supportati dalla quasi totalità dei Paesi arabi e anti-americani, mentre Israele fu appoggiato da Stati Uniti e dei Paesi europei. È per questo motivo (punire l'Occidente per la sua politica filo-israeliana) che i Paesi Arabi appartenenti all' Opec bloccarono le proprie esportazioni di petrolio verso questi paesi. Questo processo portò all'innalzamento vertiginoso del prezzo del petrolio, che in molti casi aumentò più del triplo rispetto alle tariffe precedenti. I governi dei Paesi dell'Europa Occidentale, i più colpiti dal rincaro del prezzo del petrolio, vararono provvedimenti per diminuire il consumo di petrolio e per evitare gli sprechi. In Italia il governo, presieduto da Mariano Rumor, varò un piano nazionale di "austerity economica" per il risparmio energetico che prevedeva cambiamenti immediati: il divieto di circolare in auto la

[95] Attualizziamo la somma utilizzando i coefficienti forniti dall' ISTAT per tradurre il valore monetario relativo al 1973 in valori del 2009. 2.376.000.000 lire del 1973 sono tradotti in euro 16.201.176 del 2009.

domenica, la fine anticipata dei programmi televisivi, la riduzione dell'illuminazione stradale e commerciale. Ed è con questa parentesi di storia che ci si riallaccia all'epopea Cinzano, al suo contesto economico e industriale relativo all'esercizio 1974, quello che più soffrì della crisi energetica.

Nel corso dell'anno 1974 l'economia nazionale era sostanzialmente caratterizzata dall'instaurarsi di un forte processo inflazionistico e da un progressivo contenimento della domanda interna. Le imprese, conseguentemente, operavano in un contesto economico sempre più difficile nel quale, oltre a registrare forti aumenti in tutte le componenti di costo, si andava ad accentuare una seria difficoltà di attingere al credito bancario, sia per la diminuita liquidità e sia per il più che raddoppiato costo del denaro.

Il conseguente clima di austerità che si era instaurato, cercò, però senza riuscirvi, di assorbire gli effetti della crisi energetica. Il contenimento della domanda andava man mano accentuandosi nel corso dell'anno e nell'ultimo trimestre si registrò una caduta della produzione nei settori dei beni di consumo durevoli e non durevoli. Il bilancio dell'azienda confermò che all'espansione delle vendite (comunque riscontrata nel biennio '73-'74) non corrispondeva un adeguato miglioramento dell'utile di esercizio sia per effetto dell'aumento dei costi in genere, sia per il blocco dei prezzi che interessava anche la Cinzano fino al 30 giugno 1974.[96]

Dopo oltre 25 anni l'economia italiana registrò nel 1975 la prima flessione di reddito reale . Il contenimento della domanda, iniziato nel 1974, andò man mano accentuandosi nel corso del '75 comportando un conseguente ridimensionamento dei settori produttivi. L'incremento dell'utilizzo della cassa integrazione, la chiusura di aziende, soprattutto nei settori medio e piccolo, il sempre presente

[96] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1974. Torino, 27 maggio 1975.

processo di svalutazione della lira, provocarono un deciso contenimento della domanda interna ed una tendenziale spinta alla contrazione e modificazione dei consumi, particolarmente di quelli voluttuari.

Anche la Cinzano risentì di questa difficile situazione economica. Le vendite, in termini di valore, registrarono nel 1975, rispetto al 1974, un incremento del 1,50%.[97] Tenendo però conto degli aumenti di prezzi e dell'andamento dei cambi, si verificò invece una contrazione delle quantità vendute. Questa contrazione era particolarmente sensibile per il mercato nazionale.

I benefici economici che derivavano dall'aumento del fatturato non riuscirono a coprire le maggiori spese, tra le quali particolare rilevanza avevano il costo del lavoro e gli oneri finanziari.

La società continuò, nonostante le difficoltà del contesto economico, l'opera di potenziamento delle strutture produttive. Ad un investimento di lire 2.859.600.000 effettuato nel quinquennio 1970-1974 fu aggiunto un ulteriore investimento di lire 1.219.000.000 nel 1975, di oltre 800 milioni furono destinati alla costruzione delle "centrale sfusi", necessaria per adeguare la produzione di spumanti secchi di qualità della casa alle nuove norme CEE (reg.2893/74 e 2894/74) che richiedevano un invecchiamento minimo del prodotto di nove mesi e necessaria pure per far fronte all'incremento delle vendite di vermouth destinato all'esportazione.

Negli allegati del bilancio dell'esercizio 1975 c'è una novità, ovvero viene posta l'attenzione sull'andamento delle società controllate e questa metodologia di redazione degli allegati di bilancio proseguirà anche negli anni successivi. Qua di seguito, tramite una sintesi delle vicende societarie, vengono ricostruite a grandi

[97] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1975. Torino, 12 maggio 1976.

linee le attività e le performances delle società controllate negli anni 1974, 1975, 1976, 1977, 1978 e 1979:

S.A.V.I. Florio & C. La società, che produceva e commerciava vino Marsala e liquori, raggiunse, nel 1974, un fatturato di L. 6.386.260.359 che era superiore del 19% al fatturato 1973. L'utile d'esercizio fu di L. 51.058.410. L'assemblea degli azionisti del 29 aprile 1975 decise una distribuzione di dividendo in ragione dell'8% del capitale, pari a lire 4 per azione. Il bilancio 1975, però evidenziava un fatturato con una diminuzione, rispetto all'esercizio precedente, del 6% circa. Gli effetti negativi della diminuzione delle vendite, dell'incremento del costo del lavoro, e dell'appesantimento degli oneri finanziari furono contenuti da un'oculata politica di gestione delle risorse, consentendo di mantenere integro il patrimonio dell'azienda. Interessanti i dati del 1976, quando il fatturato raggiunse la cifra di L. 8.167.034.826 con un aumento del 38% rispetto all'esercizio precedente anche se poi l'utile fu decisamente meno impressionante nell'ordine di meno di 14 milioni. L'anno successivo continuò ad allargarsi il giro d'affari e si raggiunse la cifra di fatturato di L. 8.687.000.000 anche se l'utile di esercizio continuava a perdere terreno. Un contributo rilevante alla fine degli anni '70 fu dato dal nuovo prodotto "Amaro della Compagnia". Il trend di crescita del fatturato parallelamente alla riduzione dell'utile d'esercizio fu confermato dal bilancio del 1978: fatturato di oltre 11 miliardi (aumento del 26,9% rispetto all'esercizio precedente) e utile d'esercizio di poco più che 7 milioni e mezzo.

SAV Chianti Spalletti S.r.l. La società era una recente acquisizione ed operava sia nel settore vinicolo che in quello agricolo. Il fatturato 1974 fu pari a quasi 611 milioni di lire, e l'esercizio si chiuse con una perdita di oltre 86 milioni. La Società era in fase di ristrutturazione ed era allo studio la razionalizzazione di tutto il processo produttivo. Le perdite crescevano, nel 1976 erano di L. 418.861.089

anche di fronte ad un aumento del 50,12% del fatturato (sfiorava il miliardo) rispetto al ’75. Cresceva anche il volume delle vendite raggiungendo l’importo del miliardo e 600 milioni ma ciò nonostante il risultato del conto economico era ancora fortemente negativo. Stesso trend anche per il 1977, 1978 e 1979, dove il fatturato raggiunse quasi i 2 miliardi ma le perdite continuavano a persistere nell’ordine di 500 milioni ogni anno. La Cinzano, che aveva intenzione di attuare radicali piani di ristrutturazione volti a modificare l’andamento gestionale di quest’azienda, acquistò la residua percentuale di quote del 10%, arrivando così a esserne l’unica proprietaria.

Pubbliorsa S.r.l. Questa società operava nel settore della ristorazione e gestiva il famoso ristorante torinese “Del Cambio” in piazza Carignano e l’albergo ristorante “ ’l Muscatel” a Santa Vittoria d’Alba. Il risultato per il 1974 fu pessimo: ci fu una perdita di L.176.715.000. Anche nel 1975, nel 1976, nel 1977, nel 1978 le performances si riconfermarono essere molto negative. Per la Pubbliorsa, anche l’andamento gestionale del 1979 non appariva meno pesante rispetto all’anno precedente.

Gambina S.p. A. Azienda specializzata nell’esportazione di vermouth e vini. Il fatturato del 1974 era pari a oltre 141 milioni con un esiguo margine di profitto di 193.000 lire. Il fatturato del 1976 fu pari a 212.695.000 registrando un incremento del 61% rispetto al 1975 e l’utile d’esercizio fu di L. 8.363.000. Più contenuti i risultati per l’anno successivo mentre la fine del decennio portò una nuova, ottimista crescita sia per i numeri del fatturato che per quelli dell’utile (nel 1979 il fatturato fu di oltre 630 milioni con un risultato positivo di 26 milioni di lire).

A. E. C. F.lli Rossi & C. Anche questa società aveva come oggetto sociale l’esportazione di vermouth e vini. Aveva un fatturato relativo al ’74 di quasi 138 milioni e con un piccolo margine di profitto. Il 1976 rappresentò una crescita sia in

termini di fatturato che di utile d'esercizio. Il bilancio al 31 dicembre 1977 evidenziò un fatturato di 217 milioni e mezzo (+ 50,4% rispetto al 1976) con un utile d'esercizio di 7 milioni e mezzo. Il 1978 portò brutte notizie, perché pure mantenendo un risultato economico positivo, si registrò una diminuzione di circa il 15% del fatturato, dovuta prevalentemente a minori vendite di Lambrusco. Un ulteriore diminuzione del 15% del fatturato colpì la società durante l'esercizio del 1979 azzerando la possibilità di realizzare utili per quell'anno.

I.V.A.E.L. A/S Era questa un'azienda che operava in Danimarca e commerciava i prodotti esportati dalla Cinzano in quel mercato. Il bilancio al 31/12/1974 chiudeva in leggera perdita. La società scomparve dagli atti relativi della Francesco Cinzano & C. nel 1975.

Tornando ad occuparci della gestione Cinzano nel suo complesso, analizziamo ulteriormente la relazione del CdA in allegato al bilancio 31/12/1975. Compare la denominazione della società controllante il gruppo: la Cinzano International S.A. con sede in Lussemburgo. Per quanto concerneva i rapporti con la società controllante ed il resto del gruppo, si metteva in evidenza che erano stati estinti durante l'esercizio i prestiti da questa concessi nel corso del 1974 ($ 375.000) , e quelli relativi all'aprile del 1975 ($ 390.000).

Il bilancio al 31 dicembre 1975 chiudeva con un utile d'esercizio di L. 255.133.000 e la relazione si concludeva con le previsioni per l'anno successivo che erano molto caute. Infatti il primo trimestre del 1976 evidenziava una certa ripresa nella domanda sul mercato nazionale ed una staticità delle esportazioni ma alla luce della tendenza dell'epoca al deprezzamento della lira italiana, ogni previsione per il futuro si presenta oltremodo incerta

Nel 1977 il mercato italiano vedeva una contrazione dei prodotti alcolici e superalcolici che, nel caso degli aperitivi, era particolarmente marcata. Infatti,

questi ultimi prodotti furono colpiti non solo dalla generale flessione, ma anche dalla campagna contro i coloranti che obbligò tutte le aziende, Cinzano inclusa, ad una sostituzione dei prodotti contenenti i coloranti sotto accusa con oneri pesanti sia di natura economica che di natura commerciale.[98]

La casa di Torino cercò di contrastare il quadro generale negativo lanciando un nuovo prodotto, il "Vermouth Rosè", il cui successo compensò parzialmente la flessione degli altri prodotti.

Altro fenomeno di rilievo era il forte aumento del costo del moscato, determinato dal prevalere della domanda sull'offerta e probabilmente influenzato da fenomeni speculativi. Questi aumenti di costo della materia prima determinarono aumenti di prezzo sul prodotto finito e quindi c'erano preoccupazioni sulle possibilità di collocamento del prodotto.

Anche a fronte di queste preoccupazioni, l'utile netto della società fu comunque molto positivo: 743 milioni di lire.[99]

Nel 1978 proseguiva da parte del governo italiano con Giulio Andreotti Presidente del Consiglio, la politica economica rivolta principalmente al miglioramento della bilancia commerciale ed al contenimento del tasso di inflazione, causando un'inerzia della domanda interna.

Il mercato italiano dei prodotti alcolici e superalcolici si manteneva ai livelli dell'anno precedente ed in questo quadro la Cinzano ottenne un aumento della propria presenza in virtù del proseguimento del successo del "Vermouth Rosè", abbinato anche ad un maggior consumo degli altri tipi di vermouth. Nel corso

[98] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1977. Torino, 21 maggio 1978.

[99] Utilizzando la tabella coi coefficienti per tradurre valori monetari passati in valori del 2009 sappiamo che 743.000.000 di lire del 1977 sono traducibili in oltre 2.630.000 euro del 2009.

dell'anno l'azienda ultimò l'operazione di ritiro e sostituzione dei prodotti contenenti i coloranti, operazione che causò notevoli costi.

Il mercato degli spumanti mostrò qualche segno di ripresa, confermando lo spostamento dei consumi verso gli spumanti secchi e verso gli spumanti secchi e verso gli spumanti dolci a basso prezzo.

L'utile netto del 1979 fu di L.1.639.000.000 e superò di 100 milioni di lire l'utile precedente.[100]

Per la prima volta fu superato il traguardo dei 50 milioni di litri venduti. L'aumento di ricavi da vendite di prodotti era di 23,1% rispetto al 1978. Questo risultato soddisfacente, nel contesto non facile in cui gravitava il settore italiano degli alcolici e dei superalcolici, fu ottenuto in un anno nel quale fu anche operata una riorganizzazione interna fatta allo scopo di rendere più agili ed efficienti sia le strutture commerciali che quelle dei servizi centrali.

Nel mercato italiano degli aperitivi, proseguì il recupero delle posizioni da parte della Cinzano Soda e aumentarono notevolmente le vendite, in volume, dei prodotti tradizionali (oltre il 16% rispetto all'anno precedente) in virtù del proseguimento del successo del "Vermouth Rosè" e del lancio sul mercato del prodotto con ambizioni definite prestigiose "Vermouth Formula Antica" che, dopo esser stato presentato nell'ultimo trimestre del '79 incontrò subito i gusti della clientela esigente a cui era destinato. Le notizie di fine decennio erano positive e scalzarono le preoccupazioni passate soffiando un nuovo vento di ottimismo.

La Cinzano aumentò la propria quota di mercato e ciò è ammirevole essendo avvenuto in un settore divenuto sempre più altamente competitivo.

[100] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1979. Torino, 2 giugno 1980.

Nel mercato italiano degli spumanti l'azienda, oltre a divenire leader assoluta nel segmento degli spumanti dolci con oltre il 27% di mercato (in virtù della qualità, della diffusione e della celebrità dell' Asti Spumante), riuscì a guadagnarsi una posizione rilevante su tutto il settore essendo tra le primissime società leader.

Il fatturato estero era altrettanto importante, superando l'anno precedente di oltre il 18% in valore ed il 9% in volume, e raggiunse i 35 miliardi. L'aumento di fatturatosi si era registrato in tutti i mercati. Intanto, continuava la politica di solidi investimenti per il miglioramento dell'efficienza produttiva. Oltre ad un miliardo e mezzo di vecchie lire fu investito per il completamento della "centrali sfusi" di cui si è già parlato, per una nuova linea di imbottigliamento spumanti, per il lancio dei nuovi prodotti (Vermouth Formula Antica), e anche per il proseguimento del programma di miglioramenti di natura ecologica iniziato nel 1978.

7. Gli anni '80 e la proprietà Marone-Cinzano verso il tramonto.

Il primo trimestre del 1980 fu caratterizzato dai seguenti fatti di rilievo:

● L'andamento delle vendite riaffermò la predisposizione dei consumatori ai prodotti esistenti Cinzano che, nel primo periodo, ebbero un aumento di ordini di oltre il 25% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.

● I costi, in particolare quelli relativi al materiale di confezione ed ai trasporti, registravano un incremento sensibile. Inoltre era in corso il rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro, scaduto il 29 febbraio.

● Per quanto riguarda i prodotti, da parte della Heublein Inc.[101] non fu concesso alla Cinzano il rinnovo della licenza di produzione della Vodka Smirnoff e non fu più rinnovato il contratto di distribuzione con la maison di champagne "Charles Heidseick" prestigiosa e storica casa vinicola francese i cui prodotti erano noti in Europa già dalla metà del XIX secolo tra gli esigenti e raffinati consumatori di champagne. Per riempire il vuoto lasciato, nei primi mesi del 1980 fu concluso un contratto con la maison "De Castellane". All'inizio di marzo poi, nel corso di un convegno tenuto a Roma, dedicato alla "CINZANO anni '80", davanti ad una forza di vendita di oltre 600 persone (rappresentanti, agenti, distributori) fu lanciato il "Cinzanino" (o meglio rilanciato, visto che già con questo nome il prodotto era apparso negli anni '40), un aperitivo monodose moderatamente alcolico in tre gusti diversi.

L'utile del 1980 fu più contenuto rispetto a quello del'79: circa un miliardo di lire.

Ci furono tre fattori negativi in quell'esercizio Il primo era di carattere economico generale da riferirsi all'intera Penisola. Il secondo era da riferirsi ad un ulteriore imposizione fiscale, mentre il terzo era legato ai tristi fatti del terremoto dell'Irpinia.

Il 1980 si chiuse con un aumento del tasso di inflazione del 21,2%, il più alto mai registrato in Italia negli anni del dopoguerra, e si assisteva ad un ulteriore manovra finanziaria sul credito che penalizzava ulteriormente le aziende sia con una minor disponibilità di liquidità, sia con un più alto costo della stessa.

[101] La Heublein era un'importante azienda statunitense produttrice e distributrice di bevande alcoliche e di alimentari. Nacque nel 1862 come un hotel ristorante in Connecticut. Nel 1938 acquistò tutti i diritti per la Vodka Smirnoff, che diventò uno dei suoi prodotti più di successo. La società fu acquisita nel 1982 dalla R.J. Reynolds Tobacco Company.

Oltre ad un quadro economico non favorevole, il settore delle bevande alcoliche era stato colpito da una grave turbativa determinata dagli aumenti dell'Imposta di Fabbricazione sugli Alcoli e dalle sue oscillazioni. L'Imposta di Fabbricazione sugli Alcoli fu il 30 giugno repentinamente innalzata da L.120.000 per ettanidro, a L. 600.000 per ettanidro.[102] Sia alle aziende produttrici che ai grossisti ed agli operatori commerciali fu richiesto di versare all'amministrazione finanziaria dello Stato i maggiori importi anche sulle scorte, entro 30 giorni.

Il risultato, come scritto sulla relazione del CdA in allegato al bilancio d'esercizio dell'anno 1980, fu una totale paralisi del mercato, successivamente aggravatasi dalle seguenti oscillazioni:

- fino al primo luglio L. 120.000 per ettanidro
- dal 2 luglio al 10 agosto L. 600.000 per ettanidro
- dall' 11 agosto al 2 ottobre L. 300.000 per ettenidro
- dal 31 ottobre L. 290.000 per ettanidro

"Altro fattore che ha certamente influito in modo negativo sull'attività delle aziende in generale ed anche sulla Vostra in particolare, pur con la premessa di un doveroso senso di solidarietà verso le popolazioni colpite, è il rallentamento delle vendite in quelle zone d'Italia Meridionale devastate dal recente terremoto. Ricordiamo che le zone colpite rappresentano circa il 9,8% della popolazione italiana e l'11% circa delle vendite della Vostra Società."[103]

---

[102] L'ettanidro è un'unità di misura utilizzata da produttori e commercianti di grappa ed altri distillati. Un ettanidro corrisponde a 100 litri di alcol anidro, cioè puro, quindi a 100 gradi. 100 litri di grappa da 40 gradi corrispondono a 0,4 ettanidri. www.wikipedia.org

[103] A proposito del terremoto dell'Irpinia del 23 novembre 1980 che colpì duramente la Campania Centrale e la Basilicata. Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1979. Torino, 2 giugno 1980.

Se nel mercato interno c'era una situazione di stallo resa complicata da sempre nuove problematiche, all'estero invece gli affari galoppavano. Ci fu infatti un aumento di valore di oltre il 17% per le esportazioni dell'azienda. L'aumento di fatturato si registrava su quasi tutti i mercati e gli aumenti più sostanziosi erano nei mercati del Canada e degli Stati Uniti.

Dal punto di vista societario, nel corso dell'anno fu incorporata nella F.sco CINZANO & C.ia S.p.A. la "PUBLIORSA s.r.l". Fu costituita poi la "ARGIANO s.r.l", azienda nata con lo scopo di dotare il gruppo di una linea di vini di alto prestigio a denominazione di origine controllata. L'operatività di questa azienda ebbe il suo start nella primavera del 1981. Nacque poi la "CINZANO S.p.A", società che, nell'ambito di un processo di razionalizzazione economico-produttiva, avrebbe dovuto recepire le attività industriali della F.sco CINZANO & C.ia S.p.A (la storica denominazione della capogruppo per eccellenza).

Per altre due controllate, la S.A.V.I. Florio e la S.A.V. Chianti Spalletti, fu un brutto momento. La prima patì moltissimo l'aumento dell'Imposta di Fabbricazione sugli Alcoli e nel secondo semestre dall'anno risentì di un fortissimo calo di vendita che gli avrebbe fatto chiudere l'anno in grave perdita, tanto che, l'assemblea degli azionisti deliberò un aumento del capitale sociale di 2 miliardi di lire, che il CdA della Francesco Cinzano sottoscrisse per la quota di partecipazione.

La seconda società ancora una volta confermò le proprie pessime performances registrando nel corso dell'esercizio una perdita di 600 milioni di lire. Un altro aspetto societario degno di nota fu il seguente:

"In data primo settembre 1981, è stata data esecuzione allo scorporo del complesso aziendale apportandolo alla controllata "Francesco CINZANO & C.ia S.p.a"; l'operazione è stata effettuata contro emissione ed assegnazione alla Vostra Società da parte della Francesco CINZANO & C.ia S.p.A. di 1.980.000 azioni del valore

nominale di L. 10.000 cadauna, azioni emesse in sede di aumento del capitale sociale da L.200.000.000 a L.20.000.0000.0000.

Conseguentemente , il Bilancio che viene sottoposto al Vostro esame ed alla Vostra approvazione non comprende i valori dei cespiti apportati, ed evidenzia, alla voce "Partecipazioni in società controllate" il valore nominale delle azioni Francesco CINZANO & C.ia S.p.A."[104]

In questa difficile matassa finanziaria si intuisce che la Cinzano (tramite una società di nuova costituzione) tenne per sé le partecipazioni in società controllate e collegate, i crediti verso i clienti esteri, i crediti ed i debiti verso società controllate e collegate, ed i crediti verso le imprese fallite date le procedure giudiziarie già avviate. Per effetto del conferimento, l'attività dell'azienda subì un evidente mutamento; mentre da un lato cessava di produrre e commercializzare prodotti, dall'altro assumeva il coordinamento finanziario delle sue società controllate e collegate, provvedeva al loro finanziamento, gestiva l'incasso dei crediti ed il pagamento dei debiti non conferiti, reimpiegando le disponibilità finanziarie che ne derivarono.

Al termine dell'esercizio la "CINZANO S.p.A." non occupava forze lavoro e gli adempimenti di carattere amministrativo-societario venivano svolti dalla controllata "Francesco CINZANO & C.ia S.p.A."

[104] Con le operazioni di conferimento o di scorporo, si vuole conservare un legame diretto con un'attività imprenditoriale non più gestita direttamente. Nel nostro caso il controllo avveniva tramite la "CINZANO S.p.A.", azienda la cui operatività iniziò con il 1° settembre 1981, a seguito del conferimento delle attività industriali della Cinzano verso la "Francesco Cinzano & C.ia S.p.A." Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 31 dicembre 1981. Torino, 1982.

Dal punto di vista commerciale il 1981 diede buoni frutti nei mercati esteri. Ci furono aumenti cospicui nei Paesi Scandinavi ed in Africa. Il trend nei mercati americani continuò ad essere positivo. Unica nota negativa venne dall'Inghilterra, dove la fase recessiva dell'economia e gli alti tassi d'inflazione penalizzarono il settore, soprattutto per gli acquisti da parte dei consumatori.

Una piccola curiosità nella produzione fu che nella prima parte dell'anno, con lo scopo di rendere più efficace ed articolato il sistema informativo interno, fu sostituito il vecchio elaboratore IBM 370/125 con un nuovo calcolatore IBM 4341 con una memoria di due milioni di caratteri che permise non solo di gestire con tempestività il flusso delle informazioni, ma anche la soppressione del turno notturno di lavoro in quel settore.

Dal punto di vista contabile è d'obbligo ricordare la forte perdita della S.A.V.I. Florio di oltre 1 miliardo di lire, perdita attribuibile, secondo il CdA Cinzano, al forte calo delle vendite generato dalla turbativa seguita all'andamento dell'Imposta di Fabbricazione sugli Alcoli. Inoltre la controllata nordamericana, la CINZANO (U.S.A.) Inc. con base a Cranford perdeva nel 1981 $190.000 ma avrebbe fatto ancor peggio nel 1982 e nel 1983.

Con l'assemblea straordinaria del 17 dicembre 1982 gli azionisti deliberarono lo spostamento della chiusura dell'esercizio sociale al 30 settembre cambiando la metodologia temporale. Il bilancio siglato dal presidente il 15 febbraio 1984 per esempio, copriva l'esercizio dal primo settembre 1982 al 30 settembre 1983.

Dalle carte emergono tre fatti degni di nota:

- l'acquisto da parte della controllata Francesco CINZANO del marchio BISLERI[105] per un importo complessivo di L. 1.250.000.000.

[105] Non è stato facilissimo capire cosa fosse il marchio Bisleri. Felice Bisleri fu un eroe garibaldino e da reduce visse a Milano dove intraprese la professione di chimico. Deve la propria fama e

- Le perdite continue della S.A.V.I Florio che anche quell'esercizio si ripresentavano nella quantità di 400 milioni di lire.
- L'attuazione di un programma di ristrutturazione e di potenziamento della società, con l'obiettivo di arricchire il management di nuove professionalità e di rafforzare l'organizzazione commerciale con la fusione delle reti di vendita Cinzano e Florio. L'operazione era finalizzata ad un importante rilancio dei due marchi in questione con più massicci investimenti e con significativo miglioramento delle quote di mercato dei prodotti principali. Per la S.A.V.I. Florio fu inoltre varato un vasto e globale programma di ammodernamento tecnico e strutturale della società, finalizzato al rilancio della stessa sia dal punto di vista commerciale, che da quello della redditività.

C'è una cifra che colpisce per l'entità ed è la capacità di mercato dell'attività relativa ai prodotti Cinzano, espressa nel fatturato dell'esercizio 1984 che era di oltre 145 miliardi di lire.[106] L'utile però era di proporzione ben più modesta, non superava infatti i 12 milioni di lire. La Francesco Cinzano dal luglio del 1983 commercializzava, in esclusiva, i prodotti della marca Florio, leader nel settore dei Marsala classici superiori, con la prospettiva di migliorarne ulteriormente la quota di mercato. Notevoli investimenti furono effettuati per quanto concerneva le strutture interne e, in particolare, si completò l'ammodernamento dello stabilimento di Santa Vittoria d'Alba, dando l'avvio, nel contempo, ad una ristrutturazione dei

---

fortuna, oltre che alla vita avventurosa, all'invenzione del liquore ricostituente "Ferro-China", divenuto celebre e commercializzato in tutto il mondo, per aver fondato l'azienda Acqua minerale Nocera Umbra e per aver perfezionato l'esanofele, un farmaco a base di chinino, arsenico e ferro, contro la malaria. Il Ferro-China era un via di mezzo tra bevanda, liquore e rimedio para-farmaceutico.

[106] Pari a quasi 185.500.000 di euro

reparti marketing e vendite, quale essenziale premessa per un ulteriore sviluppo della società. Durante il 1984 fu sostenuto un cospicuo sforzo pubblicitario con una spesa che complessivamente superò l'importo di 21 miliardi. Nel mese di dicembre 1983 sono stati nuovamente sottoscritti con la società Heublein (dopo che si erano interrotti nell'80), accordi per la distribuzione in Italia della Vodka Smirnoff, una delle marche leader del settore.

Il bilancio dell'esercizio chiuso al 30 settembre 1985 diede pessime notizie. La controllata Francesco Cinzano denunciò una perdita intorno agli 11 miliardi di lire.

Anche la controllante, ovvero la società "CINZANO S.p.A" a capo del gruppo evidenziò una perdita di L. 8.157.000.000.[107] L'esito negativo era da imputarsi sia alle generali condizioni dell'economia (che non mantenne appieno le promesse di ripresa che era lecito attendersi dopo un 1984 nel quale erano venuti alla luce alcuni segni positivi), sia alla situazione particolare del settore in cui operavano in prevalenza le società controllate, vista la natura voluttuaria dei prodotti trattati. Ma soprattutto, come si avrà modo di spiegare più avanti, questa perdita disastrosa era imputabile alla cattiva strategia attuata dall'amministratore delegato in carica dal 1983, Luca Cordero di Montezemolo e dalle forti divergenze sulla conduzione dell'azienda che c'erano tra lui e l'antica proprietà. In breve il giovane AD puntò fortemente sullo svecchiamento del marchio e sul suo rilancio anche grazie alla partecipazione ad un evento sportivo di grande rilevanza mondiale, l' America's Cup, con un'imbarcazione a vela ambiziosissima, "l'Azzurra Challenge", sponsorizzata da Cinzano. L'aumento di domanda del prodotto derivante dalla politica di marketing non riuscì però a trovare giusta soddisfazione perché la Cinzano si rilevò essere incapace di elevare a tanto la propria capacità produttiva.

[107] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 30 settembre 1985. Torino, 27 febbraio 1986.

Quindi la nuova immagine brillante della casa e le rinnovate richieste dei clienti furono scoordinate dalle reali possibilità produttive della casa. L'ambizione rimase tale e l'idea che il mercato si fece del pasticcio fu di un'operazione avventata, di un passo più lungo della gamba, di una marchio che aveva esagerato nel glorificarsi e nel mostrarsi a quei livelli.

Nella primavera del 1986, ci fu un grave scandalo che colpì duramente il settore vinicolo.[108] Il CdA così commentò quel brutto episodio:

"Tale fatto al suo insorgere sembrò che potesse annullare repentinamente i risultati di anni di lavoro di operatori onesti per la penetrazione dei prodotti italiani nel mondo. Successivamente si è potuto verificare che il consumatore aveva inteso la lezione ed aveva ripreso a premiare, fra i numerosi prodotti in commercio, quelli di "Marca", ovvero quelli che, per essere fabbricati da case di esperienza e serietà, sono sicuro sinonimo di qualità. I prodotti fabbricati dalle nostre società controllate

[108] Lo scandalo del vino al metanolo, anche noto come Scandalo Ciravegna, in quanto Giovanni Ciravegna ne è stato identificato come il principale responsabile, fu una truffa perpetrata mediante adulterazione di vino da tavola con il metanolo che si verificò in Italia nel 1986. Questo ebbe effetti anche sul mercato del vino italiano in generale: solo l'anno prima l'*export* italiano era cresciuto del 17% in quantità e del 20% in valore; il 1986 si chiuse con una contrazione del 37% degli ettolitri e la perdita di un quarto del valore incassato l'anno prima. A differenza di altri paesi usuali importatori di vino italiano, in Germania addirittura la fornitura italiana venne bloccata per settimane alla dogana in quanto le autorità tedesche non si fidarono dei controlli messi in atto da parte dei laboratori italiani, e dunque affidarono a propri istituti d'analisi le verifiche a campione sugli stock, che peraltro corrisposero al 100% con i risultati dei controlli effettuati in Italia. www.wikipedia.org

e collegate hanno potuto in tal modo mantenere, dopo un primo periodo di smarrimento, la fiducia del pubblico, e consolidare in parte le loro posizioni."[109]

In quegli anni '80 appariva evidente che, in Italia almeno, il trend di consumo dei prodotti alcolici è in via di contrazione.

L'evolversi di abitudini e mode, l'apparizione di nuove proposte di consumo, una tendenza sempre più spiccata ad imporsi una vita più salutistica (meno fumo, più sana alimentazione, meno eccessi in genere), determinavano una nuova distribuzione di forze anche sul mercato delle bevande alcoliche dove i consumi più "leggeri" sembravano essere premiati. L'aumento del consumo degli spumanti ne era un esempio. Era compito delle società controllate operare con estrema attenzione ed aggressività nello sviluppo di nuove idee di consumo. Era invece compito della società controllante, fornire tutte le risorse finanziare necessarie sottoforma di investimento a supporto del loro lavoro creativo ed industriale. Con questa premessa il CdA affermava che il nocciolo dei costi gestionali delle controllate si doveva trasferire in futuro dall'attività produttiva/amministrativa a quella di ricerca e di marketing, per evitare pesanti penalizzazioni future.

Il contesto generale in cui la Cinzano operò nell'esercizio 1987 fu complessivamente favorevole. Il bilancio al 30 settembre 1987 si chiuse con un fatturato di circa 143 miliardi di lire ed un risultato positivo di oltre 2 miliardi.[110]

Il netto miglioramento rispetto all'anno precedente era dovuto al raggiungimento di tutti prefissati e, in particolare:

- completamento del piano di ristrutturazione aziendale.

[109] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 30 settembre 1986. Torino, 9 marzo 1987.

[110] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 30 settembre 1987. Torino, 27 gennaio 1988.

- Realizzo di beni patrimoniali non collegabili all'espletamento dell'attività aziendale.
- Riduzione degli oneri finanziari in conseguenza del positivo del positivo cash flow degli ultimi due esercizi.
- Incremento della redditività nel mercato nazionale.
- Aumento delle quantità esportate.

Il mercato delle bevande alcoliche risultava da anni in contrazione con poche eccezioni, ciononostante, l'avveduta politica di marketing posta in atto dalle società controllate dalla CINZANO S.p.A. operanti nel settore, unita ad una sistematica riduzione delle spese gestionali, consentiva alle società stesse di pervenire a soddisfacenti risultati, pur operando in una situazione di per sé non favorevole. In questo esercizio la società controllante incrementò i finanziamenti alle società controllate in misura significativa, supportando in tal modo con maggior incisività le loro esigenze operative. La Cinzano non si limitò però alla gestione delle partecipazioni già in portafoglio ma condusse a termine un'importante operazione.

Infatti, dopo aver visto vanificati nel tempo i numerosi tentativi tendenti ad alleggerire le attività fisse che gravavano sulla gestione dell'unica società controllata in borsa, la Società per Azioni Vinicola Italiana S.A.V.I. FLORIO – INGHAM – WHITAKER – WOODHOUSE & C., considerata l'impossibilità di realizzazione di una gestione più economica e non rientrando la proprietà dello stabilimento siciliano nelle priorità essenziali del gruppo, si decise di aderire ad un'offerta di acquisto da parte di una società finanziaria di Milano che si chiamava "la Compagnia Mobiliare". A detta del CdA, questa offerta si presentava particolarmente allettante in quanto la Compagnia Mobiliare intendeva ricercare un acquirente che fosse gradito alla Cinzano e che potesse assicurare al prestigioso marchio Florio il meritato sviluppo.

A cessione avvenuta, veniva infatti proposta quale possibile acquirente del ramo d'azienda industriale vinicola la S.p.A. ILLVA SARONNO[111] alla quale la Cinzano, per il tramite della sua controllata, la Francesco Cinzano & C.ia S.p.A., forniva tutta l'assistenza necessaria per una più agevole introduzione nei problemi aziendali Florio.

Secondo la relazione del CdA sul 1987, nel corso di questi contatti, le due società riscontrarono l'esistenza di numerosi punti di interesse comune nel mercato internazionale delle bevande alcoliche.

In considerazione anche della progressiva concentrazione in atto nel settore, da entrambe veniva maturata la convinzione che il porre in comunione le rispettive esperienze non avrebbe che potuto giovare ad entrambi i gruppi, ed al marchio Florio in via specifica. Da queste premesse ci fu l'acquisto da parte della Cinzano del 50% del pacchetto azionario di una "Nuova Florio", denominata Società per Azioni Vinicola Italiana S.A.V.I., costituita allo scopo di acquisire il ramo aziendale formato dalle attività industriali vinicole e dal marchio Florio.

Ricapitolando per analizzare meglio questo giro societario particolare troviamo quattro fasi dell'operazione:

1) Vendita da parte di Cinzano ad una società di intermediazione finanziaria della S.A.V.I. Florio, da tempo in crisi.
2) Acquisto della Florio da parte della ILLVA SARONNO, azienda affermata nel campo vinicolo e dei liquori.
3) Assistenza e collaborazione tra Cinzano e ILLVA.

[111] ILLVA Saronno S.p.A è ancor oggi un' aziende molto importante del settore degli alcolici. "DISARONNO", commercializzato in più di 160 paesi e con cinque secoli di storia alle spalle, è "Il liquore Italiano più bevuto nel mondo". Oltre a DISARONNO, ILLVA produce e commercializza marchi legati alla tradizione e alla storia italiana. http://www.illva.com

4) Joint-venture tra le due società per creare la Società per Azioni Vinicola Italiana S.A.V.I. con la partecipazione di Cinzano per il 50%.

Dagli atti firmati dal presidente Alberto Marone tutta l'operazione sembrerebbe realizzata in maniera spontanea, impulsiva, e dovuta alla nascita di un'improvvisa collaborazione tra due importantissime industrie del settore degli alcolici e del vino. La mia opinione personale è che non fu così. Secondo me fu deciso tutto prima della decisione di vendita, si conosceva già il compratore, si voleva uccidere un'entità industriale ormai obsoleta, afflitta da perdite che stavano diventando patologiche e coperte da continue iniezioni di liquidità da parte della Francesco Cinzano, per farla resuscitare con nuova vita, sotto una nuova denominazione societaria, probabilmente dopo radicali interventi di ristrutturazione (e di tagli).

8. Una breve parentesi sull'inizio degli anni '80: IFI, IDV e Cordero di Montezemolo.

Come già spiegato nel capitolo 1 l'anno 1984 fu molto importante per l'oggetto aziendale di questo studio. Quell'anno difatti ci fu l'ingresso in Cinzano dell'IDV,[112] divenuta poi Diageo, che andava ad affiancare l'IFI degli Agnelli tra gli investitori e co-proprietari eccellenti. Emerge sin da subito una differenza di fondo tra l'approccio di Marone Cinzano (radicato sul territorio, privilegia i rapporti personali e considera da sempre l'Azienda come parte della famiglia) e gli altri azionisti, più orientati al risultato e al successo aziendale.

Secondo il sito web dell'Exor,[113] entità nata dalla fusione di IFI e IFIL il 3 marzo 2009, l' IFI ha partecipazioni di Cinzano già dal 1927.

[112] International Distillers & Vintners

[113] http://www.exor.com/timeline/storia_exor_ita.pdf

Nel 1935 l'IFI acquista la Ferrania, produttrice di materiale fotografico attiva dal 1923, e aumenta l'investimento in Cinzano acquistando la Cinzano Ltd. che raggruppava numerose società Cinzano in Italia e all'estero. Ricostruire in maniera esauriente, chiara e precisa la storia della partecipazione di IFI e quindi degli Agnelli nel business dei Marone Cinzano è davvero difficilissimo perché pochissime sono le notizie a riguardo e dagli atti non traspare alcun che di questi assetti finanziari interni al gruppo.

Il forte legame che c'è tra l'azienda di Santa Vittoria e la fabbrica di automobili più importante d'Italia è suggerito anche dagli atti relativi alle nomine delle cariche amministrative della Cinzano, già nel 1922 comparivano l'avvocato Edoardo Agnelli, figlio del senatore Giovanni Agnelli senior e il marchese Alfonso Ferrero di Ventimiglia, uno dei fondatori della FIAT. Questo punto di contatto che prova inconfutabilmente gli interessi degli Agnelli nell'impresa di spumanti e vermouth dei Marone rimane presente fino agli anni '80 con la nomina alla carica di Amministratore Delegato della Società per Azioni Cinzano Investimenti e Partecipazioni, più conosciuta come Cinzano International, di Luca Cordero di Montezemolo. La Cinzano International era la società dell'Istituto Finanziario Industriale IFI che raccoglieva le partecipazioni e gli interessi della FIAT e dell' Avvocato Agnelli che avevano nell'azienda di Santa Vittoria.

La presenza di Cordero di Montezemolo è provata da diversi atti; ne citerò uno del 1985 dove compaiono tutte le firme[114] degli amministratori della Società per Azioni Cinzano Investimenti e Partecipazioni che erano Alberto Marone Cinzano, Luca Cordero di Montezemolo, Renato Galli, Francesco Marone Cinzano (l'ultimo

[114] Dall' atto notarile presentato al Tribunale Civile e Penale di Torino per la riconferma degli amministratori della CINZANO INVESTIMENTI E PARTECIPAZIONE S.p.A. 1 marzo 1985

discendente diretto che abbia avuto a che fare direttamente con la Casa), Piergiorgio Re.

L'esperienza di Luca Cordero di Montezemolo in azienda è ambigua e presenta, secondo certe fonti, alcune zone d'ombra poco chiare e poco ammirevoli.

Dopo aver approfondito la questione sul web, vorrei riportare alcune voci per intero, per fare luce sul passaggio di quest'uomo FIAT in Cinzano e i collegamenti tra il grande potere industriale torinese e lo stabilimento di Santa Vittoria d'Alba.

La prima testimonianza è tratta dal famosissimo sito wikipedia sotto la voce "Luca Cordero di Montezemolo".

"Tra il 1984 e il 1986 è Amministratore Delegato della Cinzano International, società dell'Istituto Finanziario Industriale (IFI), ed è il responsabile dell'organizzazione della partecipazione all' America's Cup di vela con l'imbarcazione Azzurra Challenge. Grazie all'attività velistica Montezemolo ha il merito di rilanciare l'immagine della Cinzano, tuttavia questo merito è vanificato da una sbagliata scelta imprenditoriale del giovane Cordero di Montezemolo. Infatti non viene prodotta abbastanza merce da soddisfare il consistente aumento della domanda, pertanto la Cinzano beneficia solo marginalmente dell'accresciuta visibilità del suo marchio. A proposito del passaggio alla Cinzano, Cesare Romiti dichiarerà al giornale La Repubblica nel 1985 "Abbiamo pescato, in Fiat, un paio di persone che pretendevano danaro per presentare qualcuno all'Avvocato. Uno dei due l'abbiamo mandato in galera, l'altro alla Cinzano" .[115] Quindi, secondo alcune fonti, la carica di Amministratore Delegato fu quasi un esilio lontano dalla casa madre FIAT per via di oscure vicende di quasi trent'anni fa.

Pettegolezzi, inimicizie tra i vertici FIAT (Romiti vs Montezemolo), "peccatucci" di gioventù a parte, l'indagine in merito prosegue sulle pagine di Repubblica,

[115] www.wikipedia.org

l’unica testata giornalistica dove è stato possibile reperire on-line notizie riguardanti quel particolare momento.

“L' Ifi international sta per vendere alla canadese Seagram il 50 per cento della Cinzano. Non è vero, dicono a Torino, si tratta soltanto di un negoziato per la commercializzazione dei nostri prodotti su mercati dove sarebbe difficile e soprattutto costoso arrivare da soli. Mentre a Santa Vittoria d' Alba preparano gli impianti che presto trasformeranno in spumante i moscati del 1984, la sorte della famosa casa torinese è diventata una specie di mistero. Per venirne a capo è necessario chiarire un aspetto cioè la diversa filosofia imprenditoriale che informa il comportamento dei due gruppi proprietari della Cinzano; l' Ifi, finanziaria della famiglia Agnelli e i conti Marone Cinzano. Quando agli inizi del 1983 l' avvocato Luca Cordero di Montezemolo lasciò Itedi (editoriale Agnelli) per assumere l' incarico di amministratore delegato della Cinzano International, la società che pure vantava un fatturato consolidato di 500 miliardi e una presenza più o meno diffusa in ventinove paesi, aveva tuttavia bisogno di rilanciare la propria immagine ingrigita dagli anni e da una gestione eccessivamente piemontese: l' operazione “Azzurra” fu il primo passo. In termini di immagine quella sponsorizzazione fu una carta vincente. Ma quando la spinta pubblicitaria aveva raggiunto il massimo si scoprì con sorpresa che l' azienda non aveva prodotto un numero sufficiente di bottiglie di spumante con l' etichetta di Azzurra. Fu quello il primo momento di frizione tra Montezemolo e i Marone Cinzano. Emerse in quell' occasione con chiarezza la diversa concezione della gestione aziendale come riflesso di due differenti caratteri: brillante e intraprendente Montezemolo, cauti e conservatori i Marone Cinzano. All' inizio di quest' anno si disse anche che l' amministratore della Cinzano International avrebbe lasciato l' incarico e probabilmente deve averci seriamente pensato. Poi però ha scelto un' altra strada che se non ha le

caratteristiche di “Azzurra” ci va abbastanza vicino. In questa nuova strategia rientra l' operazione con la Seagram: e non è l' unica. In realtà la Cinzano International sta cercando di consolidare la propria posizione in quei mercati stranieri dove attualmente è debole o non è affatto presente. Con la Bols ha stretto di recente un accordo per la distribuzione dei suoi prodotti in Olanda. Un' operazione rovesciata rispetto a questa l' ha fatta con la Heublein quando nella primavera scorsa si è impegnata a distribuire in Italia, Venezuela e Spagna la vodka Smirnof. Il negoziato con la Seagram (il più forte distributore mondiale di bevande alcoliche con 1800 miliardi di fatturato) dovrebbe in futuro assicurare alla Cinzano International l' ingresso sul mercato giapponese dove già è presente con il Vermouth. Attualmente nel paese del Sol Levante lo champagne è scarsamente diffuso, mentre lo spumante è completamente sconosciuto. Tramite la Kirin, associata della Seagram, l' Asti Spumante di produzione Cinzano dovrebbe essere dunque introdotto in Giappone. Questo paese, per la sua collocazione geografica, potrebbe assicurare alla casa torinese una presenza in Estremo Oriente e un ponte verso il Sud-Est asiatico. Inoltre accelererebbe le trattative da tempo avviate con la Cina. Il discorso con la Seagram, dicono alla Cinzano, va interpretato in questo senso e non hanno alcun fondamento le voci che vorrebbero un mutamento nell' assetto azionario della società. E' soltanto una ricerca di alleati da parte di un gruppo che a fine settembre chiuderà l' anno finanziario con un incremento di fatturato valutato sul mercato italiano intorno al trenta per cento. Con Martini & Rossi, Gancia e altri produttori minori, Cinzano fa parte, in posizione di prestigio, del Consorzio Asti Spumante. In Europa è il leader, in Germania e oltreoceano è presente ovunque, specialmente in Sudamerica.”[116]

[116] Articolo “Cinzano in Oriente, prima il Giappone poi Cin Cin in Cina”. Da Repubblica del 9 settembre 1984.

Il successivo articolo di Repubblica si riferisce al momento preciso dell'entrata della IDV (International Distillers & Vintners) e essendo scritto all'epoca, fornisce elementi d'indagine piuttosto precisi.

"Con gli inglesi della Idv (International Distillers & Vintners) gli accordi saranno definiti entro un paio di mesi. Il termine ultimo per la conclusione delle operazioni di passaggio del 25 per cento della Cinzano dalla Ifint[117] alla Idv è quello del 31 marzo. Ieri però il presidente della società torinese, il conte Alberto Marone Cinzano, ha lasciato capire che l' accordo potrebbe diventare operativo prima di quella data. Soltanto allora avverrà l' ingresso di due rappresentanti del gruppo inglese nel consiglio di amministrazione della Cinzano e contemporaneamente la cooptazione di Marone Cinzano nel corrispondente organismo della Idv. Ciò vuol dire anche che l' amministratore delegato della Cinzano International avvocato Luca Cordero di Montezemolo, lascerà la Cinzano con un paio di mesi di ritardo sull' uscita prevista per fine dicembre. Questi argomenti - il secondo più del primo - sono stati appena sfiorati nel consiglio di amministrazione di ieri della Cinzano: i dissensi che hanno provocato l' abbandono di Montezemolo, dopo due anni di successi, costituiscono un tema spinoso per i vertici della società torinese. Per ciò, anche ieri, il presidente e i dieci consiglieri hanno preferito soffermarsi di più sui risultati di un bilancio - quello 1983-1984 - che ha fatto registrare un fatturato di 145 miliardi, contro i 110 dell' esercizio precedente. A livello consolidato il gruppo ha superato largamente la soglia dei 500 miliardi (570 per l' esattezza). A conti fatti, l' utile di esercizio della Cinzano International dovrebbe essere vicino a un milione di dollari, contro il pareggio dell' anno precedente. E anche questo dice che la società sta ritrovando la strada verso un consolidamento della sua immagine a livello internazionale. Il gruppo conta oggi duemila dipendenti e una presenza in

[117] Per riunire le partecipazioni estere del Gruppo viene costituita l'IFI International (IFINT).

ventisei paesi, che sarà destinata a rafforzarsi e ad ampliarsi con la collaborazione della Idv. Tra questa società e la Cinzano ci sarà infatti uno scambio di prodotti sui mercati rispettivamente controllati. La Idv fa parte del gruppo Grand Metropolitan Plc (Jb, Gilbey' s Gin, ecc.), è presente in tutto il continente e ha un fatturato di 850 milioni di sterline. "Dopo l' accordo con gli inglesi" è stato qualche tempo fa il commento dell' avvocato Giovanni Agnelli "il 25 per cento della Cinzano rimasto sotto nostro controllo, vale praticamente più di quel 50 che avevamo prima".[118]

All'epoca dell'uscita degli articoli dei quotidiani non traspariva di certo quello che a posteri possiamo giudicare come una dei momenti clou della perdita decisiva di terreno per l'impresa di Santa Vittoria. Allora le notizie buone, viste con una superficiale ottica di breve termine arrivavano puntuali dalle cifre di fatturato e di utili. Ma l'avvio di una politica gestionale più attenta al risultato economico con una sensibile contrazione degli investimenti commerciali si tradurrà poi di fatto, in una mancata risposta adeguata all'attacco della concorrenza.

Secondo la preziosa testimonianza del Dott. Amario[119], membro del CdA dal 1983 al 1998, quando arrivò Montezemolo la situazione era già compromessa da tempo da scelte di politica sbagliate prese anni prima. L'azienda era ormai incapace di adeguarsi alle sfide lanciate da una concorrenza decisa e preparata al cambiamento dei tempi, adagiata com'era sugli allori. Inevitabilmente il marchio perse competitività e valore perché non si ovviò per tempo al necessario ammodernamento di offerta e di mentalità commerciale e di marketing. Da qui la necessità di cercare nuovi spazi e nuova linfa tramite accordi, vendita parziale e partners stranieri.

[118] Articolo "Entro due mesi il 25% di Cinzano passerà agli inglesi della IDV". Da Repubblica del 21 dicembre 1984.

[119] Riportata alla fine del primo capitolo

9. Cinzano piemontese, ultimo atto.

La politica monetaria in Italia alla fine degli anni ’80 era sottoposta ad un più stringente controllo per fronteggiare squilibri interni e instabilità valutarie in modo da mantenersi in linea con gli obiettivi di credito e di moneta che rappresentavano un elemento di disciplina per l’intero sistema economico. L’inflazione strisciante, che non si era ancora riusciti a sradicare, oscillava intorno al 5% per i prezzi al consumo, ma denunciava nuove spinte determinate dalla lievitazione dei costi e delle domanda che, in assenza di interventi correttivi avrebbero potuto causarne una risalita.

Nelle relazioni del CdA degli ultimi anni ’80 e dei primi anni ’90 c’è grande interesse e molta fiducia nei confronti del processo di liberalizzazione dei mercati europei del 1992. C’era anche molta speranza affinché questa integrazione economica potesse tradursi in un’opportunità di crescita per le imprese italiane.

Nel 1988 proseguì la contrazione del mercato delle bevande alcoliche. Questo era anche da mettersi in relazione alle campagne contro l’abuso di alcool che per gli amministratori Cinzano erano ripetuti e crescenti attacchi messi in atto, in campo nazionale ed internazionale, con sempre maggior frequenza e larghezza di mezzi contro il consumo delle bevande alcoliche. Ci si auspicava che, “contro tale proliferazione di informazioni non sempre corrette, vengano poste in atto ricerche volte ad identificare gli indiscutibili effetti positivi derivanti dal consumo moderato ed equilibrato delle stesse bevande.”[120]

Nel corso di quell’esercizio la capogruppo mantenne, seppur in misura inferiore in relazione alle specifiche esigenze, i finanziamenti alle società controllate,

[120] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d’esercizio chiuso il 30 settembre 1988. Torino, 6 marzo 1989.

consentendo loro di operare con la necessaria incisività. Invece di rinvestire direttamente nel core business le maggiori risorse disponibili, gli amministratori optarono per il mercato finanziario, acquistando titolo di credito in ECU.[121]

La relazione in allegato al bilancio relativo all'esercizio chiuso il 20 settembre 1989 si apriva con una dedica al Conte Alberto Marone Cinzano, presidente della società dal 1969, ultimo della dinastia di imprenditori-proprietari, scomparso prematuramente in quell'anno per colpa di un incidente stradale.

In quel resoconto annuale si poneva in evidenza che il consumo delle bevande alcoliche in Italia subiva un'inesorabile contrazione. Tutti i fattori che contribuirono a determinarla, pur diversi tra loro, erano riconducibili ad una cambiamento generale nel modo di vivere e nella mentalità dei consumatori.

L'unica eccezione era rappresentata dal maggiore interesse dimostrato dai consumatori nei confronti dei vini più leggeri e frizzanti, il cui trend di mercato continuava con valori molto positivi.

Inoltre per il futuro ci si attendeva che una maggiore informazione, soprattutto equilibrata, non scandalistica né allarmistica, chiarisse i limiti e le condizioni del consumo delle bevande alcoliche per evitare disorientamento e preoccupazione tra il pubblico più sensibile.

Nel 1990, la crisi del Golfo Persico, che caratterizzò lo scenario mondiale in quei mesi, si inserì in un contesto economico internazionale già in decelerazione rispetto all'anno precedente. A livello internazionale era da evidenziare il rallentamento dell'attività produttiva degli Stati Uniti, contrastata dalla vigorosa crescita della Germania e del Giappone. L'aumento del prezzo del petrolio innescò una spinta inflativa sui prezzi di quasi tutte le maggiori economie industriali. Questo il quadro economico a livello macro in cui si inseriscono le considerazioni del 1990 per il

[121] European Currency Unit. unità di conto europea, il predecessore dell'euro.

mercato delle bevande alcoliche. In quel periodo si accentuò il trend di contrazione del mercato delle bevande alcoliche che risentiva negli ultimi mesi dell'aumento dell'Imposta Fabbricazione Alcool effettuato nel mese di luglio.

L'unico settore che continuava a segnare incrementi annuali risultava essere quello degli spumanti, anche se in misura decisamente inferiore a quella registrata negli anni scorsi.

I dati forniti a settembre '90 da un istituto che controllava sistematicamente i consumi delle famiglie italiane indicavano una diminuzione dei consumi di bevande alcoliche del 3,7% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente.[122]

In dettaglio le variazioni per settore risultavano:

- Spumanti + 1%
- Grappe - 2%
- Amari, Chine e Fernet - 3%
- Brandy, Aperitivi alcolici - 6%
- Vermouth, Liquori dolci - 7%
- Whisky - 8%

L' Italia beveva sempre meno il tradizionale vermouth Cinzano, prodotto che identificava la stessa casa e il marchio plurisecolare.

Comunque ormai i prodotti proposti al pubblico erano vari e grazie alle controllate e alle partecipazioni estese nel settore il commercio dell' azienda poteva vantare in catalogo una vastissima scelta di bevande alcoliche. Difatti una variazione positiva, anche quantitativa, si registrò nelle vendite di Cointreau, Porto e Sherry Croft e Whisky Glenmorangie, prodotti entrati a far parte del portafoglio di marchi nel

[122] Dalla relazione del consiglio di amministrazione in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 30 settembre 1990. Torino, marzo 1991.

corso del 1989.[123] Anche i vini portoghesi Lancers, leggeri e frizzanti (e francamente mediocri) godevano in quel periodo di consistenti incrementi quantitativi nelle vendite. L'Asti Spumante e il Pinot Chardonnay si mantenevano su livelli stabili.

Tutti gli altri prodotti, incluso il vermouth tradizionale, risultavano in diminuzione più o meno sensibile a causa soprattutto della flessione del mercato che si era registrata nell'ultima parte dell'esercizio.

In questo contesto gli obiettivi che il CdA voleva rincorrere erano:

- incremento delle vendite, in un mercato calante e quindi molto difficile, che poteva essere raggiunto solo con una politica decisamente aggressiva, specialmente in quei settori come gli spumanti in cui la Cinzano era da molti anni leader del mercato.
- Recupero di redditività nei mercati esteri con un'attenta politica dei prezzi per migliorare il rapporto costi/ricavi.
- Contenimento degli oneri finanziari con un attento controllo del capitale circolante mirante ad un recupero negli immobilizzi a breve (magazzino e crediti).

Dall'inzio dei '90 il nome dei Marone Cinzano compare sempre più di rado negli atti ufficiali registrati e depositati alla Camera di Commercio di Torino. La famiglia si stava staccando dalla sua creatura imprenditoriale che per oltre due secoli era cresciuta e sviluppata insieme ai Marone Cinzano con legame che sembrava essere eterno e indissolubile. Il 2 febbraio 1990, come recita l'atto relativo, la signora Noemi Marone Cinzano fu nominata presidente del CdA della società "Cinzano Investimenti e Partecipazioni S.p.A." che era un po' la cassaforte di famiglia

[123] Marchi che erano controllati dalla IDV oppure con cui era stato stipulato un contratto di distribuzione o commercializzazione esclusiva in Italia.

istituita insieme ad altri soci e azionisti per gestire la proprietà sull'azienda vera e propria, che si chiamava già da tempo Francesco Cinzano. Fu una nomina breve e transitoria.

L'anno successivo il contesto economico internazionale confermò la fase di decelerazione iniziata alla fine del 1989. La ripresa risultò essere più lenta delle previsioni poste in essere alla fine della crisi del Golfo Persico, creando forti dubbi sull'immediata ripresa produttiva del complesso dei paesi industriali. Inoltre la caduta della produzione nell'Unione Sovietica, prevista anche per tutto il 1992, appesantì il compito dei paesi industrializzati nel favorire l'uscita della recessione in condizioni non inflazionistiche. Nel 1991 la domanda di consumo delle famiglie italiane fece registrare una sensibile diminuzione del ritmo di crescita e continuò il trend negativo del mercato delle bevande alcoliche che risentì ancora una volta di un ulteriore forte aumento dell'Imposta di Fabbricazione Alcool. Anche il settore degli spumanti, che aveva segnato incrementi di consumo, fece registrare nel '91 una diminuzione del 4% condizionando le vendite dei prodotti sui quali si concentravano i principali obiettivi della Cinzano.

Continuava infatti ad affievolirsi il consumo di vermouth e di liquori in generale. Le spese di pubblicità e promozione in quell'esercizio furono di circa 17 miliardi, ovvero l'8,5% del fatturato (200 miliardi).

Quello relativo all'esercizio 1991 è l'ultimo bilancio societario dove c'era ancora la partecipazione della famiglia Marone Cinzano. La vendita del 50% delle partecipazioni (la proprietà ancora nelle mani della famiglia) avvenne formalmente nel novembre di quell'anno in un hotel svizzero di Losanna ma già dagli atti dell'esercizio chiuso il 30 settembre si intravedevano manovre di cambiamenti radicali e nuovi assetti.

Nella relazione vengono identificate “strategie economiche e gestionali”, in realtà vero e proprio cambio di proprietà reso pubblico solo all’inizio del 1992, che spinsero la suddivisione dell’azienda in due entità autonome. Di tali entità la prima era costituita dall’attività produttiva, amministrativa e commerciale; la seconda dal settore di vendita italiano della parte commerciale. Pertanto si creò la Cinzano s.r.l. (divenuta poi Francesco Cinzano) e la Cintrading s.r.l. che assorbirono completamente tutta l’attività di produzione e commercializzazione. La nuova Cinzano era “imbottigliata” con tutta l’eredità dei decenni passati e pronta al nuovo corso. Il primo ottobre, infatti, ad ulteriore riprova del passaggio di potere, fu sottoscritto con la Cinzano s.r.l., divenuta poi in brevissimo tempo di nuovo Francesco Cinzano & C.ia S.p.A., un contratto di locazione dell’immobile in Santa Vittoria della durata di dodici anni a condizioni di mercato, ed un accordo a tempo indeterminato per la concessione in licenza d’uso di taluni diritti di proprietà, inclusi i marchi, le formule e know-how, con il riconoscimento di una royalty commisurata alle vendite dei prodotti contraddistinti da tali marchi. Si realizzava pertanto, dal punto di vista societario, una vivace ristrutturazione della gestione siglata dalla vendita dei Marone della loro quota. Questi meccanismi superficialmente spiegati dalla relazione del CdA del 1991 ma depositata solo nel maggio 1992, verranno poi alla luce quando furono resi pubblici alla stampa.

“La Cinzano International di Ginevra, società che controlla tutte le attività della multinazionale degli spumanti e del vermouth, inclusa la Francesco Cinzano di Torino, passerà interamente sotto il controllo della International distillers and vinterns (Idv), la divisione alcolici della conglomerata inglese Grand Metropolitan.”[124]

[124] Estratto da un trafiletto comparso nelle pagine economiche di Repubblica il 22 dicembre 1991.

Molto più precisa sarà La Stampa di Torino che nei primi giorni di gennaio ’92 spiegò in questi termini la faccenda:

“E' fatta, la Cinzano ha cambiato bandiera ed e' passata dall'ombra del tricolore a quella dell' union jack. La cosa era in aria da tempo, ma la conferma ufficiale e' arrivata ieri dalla sede londinese della International distillers and vintners ltd. (divisione alcolici della Grand Metropolitan) più brevemente Idv, con uno stringato comunicato che annunciava l'avvenuto accordo per l'acquisto delle quote finora in possesso della famiglia Marone Cinzano (pari al 50%) e della Ifint, Gruppo Agnelli (25%). La Idv, che era gia' proprietaria del 25% delle azioni, arriva cosi' al cento per cento del pacchetto Cinzano e acquisisce automaticamente il marchio, le linee di produzione e la rete distributiva della Cinzano nel mondo. Le condizioni dell'operazione non sono state comunicate nei dettagli, così come non e' stato reso noto il prezzo della transazione, che la Grand Met si limita ad indicare genericamente come non rilevante. Da fonti attendibili si sa però che il conte Francesco Marone Cinzano manterrà la carica di presidente non esecutivo della compagnia; sull'ammontare finanziario dell'operazione c'e' invece una stima degli analisti londinesi, che lo collocano tra i 75 e i 100 milioni di sterline, pari, in lire, a una cifra che si aggira tra i 160 e i 210 miliardi. La Borsa della City ha reagito bene alla notizia dell'operazione, facendo salire di 20 pence il titolo del gruppo Grand Metropolitan. Questa la cronaca delle ultime battute di una vicenda iniziata a livello diplomatico qualche mese fa e quindi ricca di fughe di notizie che consentono di ricostruire, almeno con buona approssimazione, quali saranno le prossime strategie che si giocheranno attorno all'antica Casa piemontese di vini e vermouth. La prima cosa che, probabilmente, farà Alan Sheppard (l'uomo che guida la Idv) sarà provvedere alla ristrutturazione del capitale della Cinzano International, la holding con sede legale a Lussemburgo e quartier generale a

Ginevra che pilota una trentina di società sparse dall'Europa alle Antille. Fino a ieri il capitale della holding era per il 50 per cento intestato ad alcune società personali della famiglia Marone Cinzano e l'altro 50 per cento all'Ic Group, un pool di tre società con sede nelle Antille olandesi e possedute pariteticamente da Idv e Ifint, la holding lussemburghese della famiglia Agnelli. Nel capitolo degli interrogativi restano almeno due grosse incognite: la prima relativa al verdetto della commissione antitrust della CEE, a cui l'operazione deve essere notificata; l'altra (a meno che in qualche protocollo dell'accordo siglato ieri il nodo non sia già stato sciolto) concerne il futuro di due aziende vinicole di proprietà della Francesco Cinzano & Cia. (capogruppo italiana): la Col d'Orcia e la Argiano di Montalcino, che la famiglia Marone Cinzano si sarebbe riservata il diritto di cedere insieme al pacchetto del gruppo o di escludere dall'operazione. I primi commenti a caldo sul passaggio di mano della Cinzano vengono da Colin Gordon, presidente dell'Idv Europa, e dal conte Francesco Marone Cinzano. L'acquisizione della Cinzano - ha detto Gordon - e' il naturale matrimonio fra due ditte che hanno lavorato insieme fin dal 1985, quando la multinazionale britannica Grand Met attraverso la sua divisione vini e alcolici Idv, acquistò il 25% dell'antica azienda piemontese. Francesco Marone Cinzano ha invece voluto ricordare che i rapporti tra i due gruppi risalgono a oltre 50 anni fa: Quest'ultimo passo verso l'integrazione della Cinzano con la struttura Idv - ha detto il conte - e' finalizzato ad assicurare la crescita e lo sviluppo del marchio."[125]

[125] Articolo di Vanni Cornero "La famiglia e l'Ifint cedono le quote alla multinazionale di Londra che subito guadagna terreno in Borsa La Cinzano diventa inglese Ora il padrone e' Grand Met" apparso sulla Stampa di Torino il 4 gennaio 1992.

Gli inglesi di Gran Met erano ora i nuovi proprietari e i Marone Cinzano uscirono per sempre dall'industria che ancor oggi porta il loro nome. Era la fine di un epoca durata quasi 250 anni.

10. IDV, Diageo e infine Campari.

Inizia così l'epoca di Gran Met, che esercita il suo controllo tramite la controllata IDV. Per capire chi erano i nuovi padroni è utile riportare qualche estratto della lettera agli azionisti Gran Met firmata dal presidente della società, Lord Alan Sheppard of Didgemere, il 30 novembre 1995.

"Nel 1987, l'anno in cui io assunsi l'incarico di Presidente, Gran Met era un conglomerato fondamentalmente britannico, costituito da oltre 30 aziende distinte. Nel corso degli anni, Gran Met si è trasformata in un'azienda internazionale centrata in modo specifico su aziende che si occupano di cibo e bevande.

La nostra vendita di aziende non centrali per circa 6 bilioni di sterline è stata ben calcolata. Per esempio, noi ci siamo ritirati dall'azienda alberghiera in un periodo di massima domanda per il mercato immobiliare e abbiamo venduto le nostre aziende di latticini immediatamente prima che si verificasse la deregolamentazione di questa industria. In quello stesso periodo, abbiamo acquisito strategicamente delle aziende importanti quali Heublein, Pillsbury, Burger King, Cinzano e Pet, tutte hanno aggiunto valore a Gran Met."[126]

La multinazionale aveva allora molte ambizioni di crescita e riteneva il mercato italiano molto appetitoso dove espandersi in maniera incisiva e rapida. La Gran Met, al fine di raggiungere tale obiettivo strategico, scelse, tramite la sua

[126] Da "Relazione del presidente", lettera rivolta agli azionisti di Gran Met firmata il 30/11/1995 dal presidente della compagnia, Lord Alan Sheppard.

controllata IDV, di acquisire la totalità di Cinzano per entrare nel nostro mercato nazionale. La società di Torino fu pertanto la base operativa italiana del percorso di allargamento degli interessi Gran Met in Italia, fu il suo avamposto strategico nella Penisola, o utilizzando un espressione del vocabolario militare, fu la testa di ponte per la sua avanzata italiana.

Due furono le operazioni di maggior rilievo in questo contesto:

1) Il 30 novembre 1992[127] si compì un'operazione di fusione attraverso la quale la Cinzano S.p.A. incorporò, con effetti contabili e fiscali validi dal primo ottobre '92, nove società direttamente od indirettamente possedute in forma totalitaria. Queste società erano:

- La Francesco Cinzano & C.ia S.p.A., la società operativa di Cinzano, che aveva in sé tutte le funzioni industriali e commerciali dell'antico business.
- La Cintrading S.r.l., società a supporto della Francesco Cinzano per l'attività commerciale in Italia.
- La Dateo Import S.r.l., società di importazione di noti marchi del settore alcolici. Nel 1991 la società chiuse l'esercizio con un fatturato di 84 miliardi ed un utile di oltre 3,7 miliardi di lire.
- La partecipata della Dateo, la Beverage Service S.r.l.
- La Brossard Italia S.p.A. società d'importazione di alimentari (biscotti e dolci) francesi con sede nei pressi di Udine.
- La Gigante Verde Italia S.r.l., azienda produttrice di mais in scatola
- Haagen Dazs Italia S.p.A., società di distribuzione in Italia dei gelati americani famosi in mezzo mondo.

[127] Dalla relazione del CdA in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 30 settembre 1993. Torino 24 marzo 1994.

- Le due partecipate di Haagen Dazs Italia, il Bar Moderno S.r.l. di Genova e il Caffè San Carlo S.r.l. di Torino.

Sotto l'ombrello della Cinzano S.p.A. non c'erano solo più attività inerenti al mercato alcolico ma anche in altri comparti del ramo alimentare. Con quest'operazione si voleva pertanto rafforzare l'entità italiana di Gran Met, creare un nuovo polo del settore per competere sul mercato nazionale.

2) La seconda operazione di notevole importanza si riferisce all'acquisizione del controllo della società Buton S.p.A.[128] quotata alla Borsa Valori di Milano. L'operazione si svolse in tempi diversi tra i mesi di novembre 1992 e marzo 1993 sia con l'acquisto dell'intera quota della B.I.F. S.r.l., detentrice del 50,07% del capitale sociale della Buton S.p.A., che di azioni di quest'ultima, corrispondenti al 34,90%; successivamente, nel periodo maggio-giugno, fu lanciata un'Offerta Pubblica di Acquisto che consentì alla società di entrare in possesso di un'ulteriore quota del 14,5%, portando la partecipazione totale al 30 settembre, dopo una serie di piccoli acquisti eseguiti nel periodo luglio/settembre, al 99,52%.

Quella di Gran Met-Buton (passando per IDV e Cinzano) fu un'acquisizione che all'epoca face molto parlare gli ambienti della finanza e quelli legati al settore della produzione e distribuzione di alcolici su scala internazionale. Riporterò pertanto alcuni estratti di articoli giornalistici dell'epoca in ordine cronologico sui fatti dell'acquisto.

"Un pizzico d' Inghilterra nella Vecchia Romagna. E che Inghilterra: niente meno che il colosso Grand Met, 20 mila miliardi di fatturato, che attraverso la Idv ha acquistato l' 11, 25% della BUTON e opzionato un altro 22, 55% della societa' nota per il suo brandy che "crea un' atmosfera". Studiata e realizzata dalla banca d' affari Schroders, l' operazione (comunicata qualche giorno fa alla Consob) ha trovato

[128] L'azienda di Bologna che produce il celebre brandy "Vecchia Romagna".

conferma nei diretti interessati. In Luigi D' Amario, presidente della CINZANO, l' uomo che rappresenta l' Idv in Italia: “Siamo interessati a distribuire i marchi BUTON che, soprattutto per quanto riguarda il brandy e gli amari, non esistono nel nostro attuale portafoglio”. E nei portavoce della BUTON che da Bologna ammettono: “L' interesse della Idv ci lusinga: aspettiamo le proposte di collaborazione commerciale, le valuteremo e vedremo che fare”. Dunque, Grand Met fa un altro passo importante in Italia conquistando un potenziale 34% della BUTON. Ma lo fa, dice D' Amario, senza alcuna intenzione ostile: niente scalate, nessun blitz. Anzi. Se la maggioranza della BUTON (il 50,06% racchiuso nella finanziaria Bif) rispondera' no all' offerta di collaborazione avanzata dall' Idv, amici come prima gli accordi tra la Schroders e il colosso inglese prevedono fin d ' ora la possibilità di rivendere le azioni acquisite ai venditori Mentre se accordo ci sara', la BUTON continuerà a essere gestita dagli stessi uomini che ne sono oggi al vertice, il presidente Filippo Sassoli e i due cugini, Lorenzo Sassoli e Filiberto Serpieri. Insomma, patti chiari fin dall' inizio. Alla Grand Met interessano i marchi BUTON, la Vecchia Romagna in particolare, per tappare un buco nello sterminato catalogo che comprende di tutto, dal vermouth CINZANO alla vodka Smirnoff, dal whisky J& B al gin Gilbey' s ai vini francesi Le piat d' or ma nessun brandy. Alla BUTON, forte in Italia ma debole nelle esportazioni (solo il 10% del fatturato), preme trovare uno sbocco all' estero che la presenza Idv in 44 Paesi garantirebbe nel migliore dei modi. Presto sposi BUTON e Idv? O il timore di tirarsi in casa un socio tanto ingombrante, frenerà gli uomini della BUTON? Un risultato, comunque, l' offerta di Grand Met sembra averlo gia' raggiunto: la fine della “Dinasty bolognese”, il lungo braccio di ferro tra gli esponenti della famiglia Sassoli De Bianchi che da sempre controlla la BUTON. A farsi da parte cedendo alla Schroders il loro 34% successivamente offerto dalla Schroders all' Idv per 44

miliardi di lire sono stati proprio i dissidenti, Paolo Sassoli, i Medail, i De la Laurencie, in disaccordo con Filippo e i due cugini sulle strategie adottate dalla BUTON (sulla diversificazione nella produzione di olio e di soia, per esempio) dopo la morte di nonno Achille, l' uomo che dal nulla aveva fatto grande l' azienda inventando un marketing che ha fatto scuola nel settore. I contrasti, durissimi, con pesanti ripercussioni sul titolo in Borsa sono durati due lunghi anni. Adesso, grazie a Grand Met, un po' di pace e' tornata nella Vecchia Romagna. Tornerà anche l' atmosfera?"[129]

Lo stesso giorno comparve un altro articolo simile su Repubblica:

"Il J&B andrà a braccetto con la "Vecchia Romagna" e il "Rosso Antico" camminerà accanto alla "Vodka Smirnoff". Ieri, infatti, a Bologna è stato celebrato il matrimonio dell' anno, innaffiato da spumante e superalcolici, tra la britannica Grand Metropolitan e la famiglia Sassoli De Bianchi proprietaria della Buton. Gli inglesi infatti hanno acquistato il 34 per cento della stessa Buton, allargando in maniera consistente la presenza italiana. All' inizio dell' anno avevano preso la Cinzano, da cui erano uscite la famiglia Marone e la Ifi. Adesso mettono un piede dentro il più importante produttore italiano di brandy. L' operazione si è chiusa in pochissimi giorni. A metterla a punto è stata la banca d' affari Schroder guidata da Panfilo Tarantelli. Nella Buton è entrato un colosso che fattura 20 mila miliardi ed è attivo nei settori dei superalcolici, alimentare e grande distribuzione. Dal canto suo la Buton è il principale produttore nazionale di brandy con 170 miliardi di fatturato."[130]

---

[129] Articolo di Armando Zeni "L' inglese Grand Met punta al 34% della Buton (Vecchia Romagna) Londra crea un' atmosfera" . La Stampa, 18/11/1992.

[130] Dall'articolo "Il cocktail dell'anno tra Vecchia Romagna, J&B, e Vodka Smirnoff" apparso su Repubblica il 18/11/1992.

La società bolognese tra l'altro chiuse il '92 con un utile di 6,1 miliardi che risultava sestuplicato rispetto a quello del '91 che era stato di 1,2 miliardi. Tuttavia non venne distribuito alcun dividendo. La Cinzano, la dipendente italiana di Gran Met e nuovo azionista di maggioranza che si apprestava a lanciare un' Opa sull' intero flottante, decise di passare tutto l' utile a riserva. Il controllo totale arrivò poi nel maggio del 1993 così come è documentato dalla carta stampata:

"La Cinzano si beve tutto il brandy "Vecchia Romagna". Proprio ieri infatti la società ha lanciato l' attesa Opa (offerta pubblica di acquisto) sul capitale della Buton, l' azienda bolognese proprietaria del noto brandy di cui il gruppo inglese Grand Metropolitan possiede già quasi l' 85% delle azioni. L' Opa, promossa a un prezzo di 6350 lire per azione contro le 5890 lire del 27 aprile scorso (l' ultima quotazione valida), partirà il 12 maggio. Gli inglesi della Grand Met hanno rafforzato le posizioni sul mercato italiano chiudendo nell' ultimo paio d' anni due operazioni clamorose: l' acquisto di tutto il capitale della Cinzano (di cui possedevano il 25% nel 1985) e, nei mesi scorsi, della Buton, rilevata dalla famiglia Sassoli de Bianchi. L' Opa, annunciata con inserzione a pagamento su alcuni quotidiani, riconosce un prezzo "superiore di oltre il 100% alla media di compenso degli ultimi sei mesi del titolo Buton e di circa il 62% al patrimonio netto consolidato per azione rispetto alla situazione a fine 1992 e, infine, è circa 33 volte l' utile netto consolidato per azione". L' operazione, che si chiuderà entro il 16 giugno, mira a rilevare, come stabilisce la recente legge sull' Opa, il flottante in circolazione, equivalente a poco meno di 3,9 milioni di azioni ordinarie (circa il 15% del capitale sociale). Consulente nell' operazione della Cinzano è la banca d' affari Schroders, mentre la banca coordinatrice risulta la Comit. La Buton è la holding capofila di un gruppo di società attive nella produzione, vendita e distribuzione di spumanti, distillati, liquori, vini (anche prodotti da terzi) e prodotti

alimentari a base di soja. Il prodotto principale è il brandy “Vecchia Romagna”, ovvero il liquore più venduto in Italia, con una quota di mercato intorno a 2,4% sul totale dei consumi alcolici e del 33% nel segmento delle vendite di brandy. Sempre Buton commercializza, tra l' altro, i marchi Rosso antico (aperitivi), Petrus e Dom Bairo (amari), Batida de coco (liquori), Maximilian (spumanti). Grand met, dal canto suo, vale circa 18200 miliardi di vendite, che permettono di ottenere utili significativi. Più esattamente il gruppo inglese ha chiuso il 1992 con un utile prima delle imposte intorno a 2130 miliardi di lire. Tre i principali settori di attività: vini e alcolici (53,2% del giro d' affari), prodotti alimentari (23,8%), distribuzione e catene di negozi (23%).”[131]

Questi grandi piani di creare un gigante degli alcolici in Italia si scontrarono però con il trend negativo del mercato delle bevande alcoliche, che fece registrare un’ulteriore diminuzione dei consumi nell’ordine del 4%. In termini specifici il mercato dei whisky evidenziava un calo medio attorno all’ 8%, quello degli spumanti del 5%, il mercato dei marsala del 2%.[132] Quello della vodka, del gin e del rum erano gli unici mercati del settore ad essere in controtendenza. La Cinzano, con le operazioni descritte nelle pagine precedenti, ora vantava un portafoglio di marchi prestigiosi davvero imponente.

● Marchi prodotti: Cinzano vermouth e spumanti, Marsala Florio (con la joint-venture con ILLVA), brandy Vecchia Romagna.

● Marchi distribuiti e commercializzati su licenza: liquore dolce Baileys, whisky J&B (in fortissima perdita), vodka Smirnoff, vini Lancers, Grand Marnier, champagne Laurent Terrier e altri.

[131] Articolo “Cinzano si beve tutto il brandy Vecchia Romagna”, Repubblica 5/5/1993.

[132] Dalla relazione del CdA in allegato al bilancio d’esercizio chiuso il 30 settembre 1993. Torino 24 marzo 1994.

Il fatturato realizzato nell'esercizio chiuso al 30 settembre 1993 fu di oltre 265 miliardi che, se comparato a quello conseguito dalla incorporata Francesco Cinzano & C.ia S.p.A. nello scorso esercizio, presentava un incremento del 38%. Il consistente aumento era determinato dall'incorporazione della Dateo Import S.r.l. e dalla conseguente gestione delle vendite dei prodotti alla stessa licenziati, in modo particolare Baileys, J&B, Grand Marnier e Laurent Perrier.

Il numero dei dipendenti nel corso dell'esercizio passò dalle 667 alle 568 unità, alla Cinzano lavoravano 149 operai, 227 impiegati e 26 dirigenti.

Nell'aprile del 1995 la Gran Met decise la cessione degli storici bar-gelaterie "Caffè San Carlo" di Torino e il "Bar Moderno" di Genova.

Quello relativo all'esercizio chiuso al 30 settembre 1995 è l'ultimo bilancio preso in considerazione ai fini di questo studio. Come di consueto, la relazione racconta la situazione del mercato delle bevande alcoliche. La situazione economica dell'Italia, l'instabilità politica e le incerte prospettive nel breve-medio termine si ripercuotevano in maniera forse più accentuata nei consumi di questo settore, che si erano ridotti ulteriormente in misura superiore al 4%, salvo poche eccezioni, e con punte ancora più negative per alcuni specifici prodotti. Escludendo infatti i "White Spirits", rimasti più o meno stazionari, si evidenziava un arresto del trend positivo degli spumanti, finora uno dei comparti trainanti, con una riduzione dei volumi totali del 3%. I vini aromatizzati e liquorosi apparivano in lieve flessione, mentre i prodotti importati risentivano negativamente della debolezza della lira, con l'eccezione dei prodotti più pregiati, come gli champagne. Le tematiche connesse ai consumi di bevande alcoliche erano inoltre frequentemente oggetto di discussione: da più parti si avanzavano proposte di limitazioni alla vendita o alle comunicazioni commerciali. In casa Cinzano si pensava che era fondamentale dunque sostenere un dialogo moderato finalizzato allo sviluppo di una politica di

prevenzione, educazione, informazione del pubblico, volto a mantenere vive quelle tradizioni di consumo moderato ed equilibrato.

Il fatturato dell'esercizio fu di lire 402.024.373.000[133] che se comparato a quello dell'esercizio precedente, presentava un incremento del 4,2% circa. A livello nazionale però si era di fronte ad una perdita di dimensione di fatturato nell'ordine del 1,4%. Il risultato negativo era da attribuirsi alle difficoltà incontrate in un mercato in perdurante flessione, nel quale la Cinzano aveva comunque operato attuando un'opportuna politica di diversificazione e di allargamento della gamma dei prodotti distribuiti, ponendo particolare attenzione al mantenimento della qualità e dell'immagine nonché al soddisfacimento delle esigenze dei consumatori, riuscendo in tal modo a limitare la riduzione del fatturato ed ottenendo risultati molto positivi per alcuni prodotti in particolare. Le peggiori performance furono del whisky J&B, del marsala Florio, dei vermouth, dei vini portoghesi Lancers, e del brandy Vecchia Romagna, l'ultimo arrivato in famiglia. Nei mercati esteri c'era tutta un'altra storia, con l'aumento di fatturato di 18,5% rispetto all'esercizio 1993/1994. I risultati positivi, ed il conseguente aumento di fatturato, erano dovuti in parte all'espansione in alcuni mercati ove la presenza dei prodotti Cinzano si era consolidata nel tempo e in parte alla penetrazione in altri paesi, quali quelli dell'Est Europa, considerati in fase di sviluppo. Ottime performance di vendita furono registrate in mercati come la Germania, la Svezia, il Giappone, nell'area dell'ex Unione Sovietica ed in altri paesi limitrofi.

La divisione Haagen Dazs Italia quell'anno diede un risultato disastroso che influenzò negativamente l'andamento contabile di tutto il gruppo. La Cinzano S.p.A. registrò una perdita di quasi 6 miliardi di lire.

[133] Dalla relazione del CdA in allegato al bilancio d'esercizio chiuso il 30 settembre 1995. Torino 15 febbraio 1996.

Il trend infelice portò il management IDV verso fasi di ristrutturazioni che poi sarebbero sfociate nella cessione del marchio alla Campari, azienda produttrice ed importatrice di alcolici con sede a Milano.

Nel 1997 ci fu un primo importante segnale di cambiamento, successivo ad una mastodontica operazione di fusione internazionale nel settore beverage.

"Si chiamerà Diageo il colosso mondiale delle bevande alcoliche che nascera' dalla fusione tra Guinness, il gigante britannico della birra, e Grand Metropolitan, il conglomerato delle bevande alcoliche e del fast food che in Italia controlla anche la Cinzano. L'annuncio e' stato dato dalle due società. Invece di Gmg Brands, il nome inizialmente previsto, il gruppo che nascerà dalla colossale operazione finanziaria (24 miliardi di sterline, circa 70 mila miliardi di lire), si chiamerà Diageo. Il nome deriva dal latino " giorno" e dal greco "mondo", e intende sottolineare la natura globale della società, che avrà un fatturato di 37 mila miliardi di lire e utili lordi di 5700 miliardi di lire."[134]

Si arriva poi così a quel fatidico 1999, anno in cui Cinzano fu di nuovo messa in vendita.

"Non e' ancora detto, ma la conferma ad indiscrezioni che circolano da un po' lo rende probabile: la Cinzano si prepara al suo secondo giro di valzer in due secoli e mezzo di vita. Ieri la multinazionale Diageo, leader mondiale del settore " vine & spirit", nata nel 1997 dalla fusione di Guinness con Grand Metropolitan, ha dato alla banca d'affari Warburg Dillon Read l'incarico di contattare potenziali acquirenti interessati all'antico marchio torinese."[135] Nello stesso ritaglio di

[134] Articolo "GMG diventa Diageo". La Stampa 30 ottobre 1997

[135] Dall'articolo di Vanni Cornero "Sul mercato anche Vecchia Romagna. La banca d'affari Warburg cercherà i compratori Prove di vendita per la Cinzano E Sperlari diventa olandese." La Stampa 28/4/1999.

giornale i signori della Diageo facevano sapere che comunque un’eventuale vendita della Cinzano non avrebbe incluso lo storico stabilimento di Santa Vittoria d’Alba (CN), in provincia di Cuneo, dove il 30% della produzione era dedicato agli spumanti firmati Cinzano e il restante 70 a vini e liquori con altri marchi.

Nel frattempo la Diageo vende anche il brandy Vecchia Romagna ad un altro produttore del settore, quello dell’Amaro Montenegro.

Alla fine di settembre 1999 si giunge alla cessione definitiva: Cinzano è ora nelle mani di Campari.

“Cinzano brinda al suo rientro in patria, il celebre marchio con alle spalle due secoli e mezzo di storia torna italiano attraverso l'operazione, conclusa ieri, con cui il gruppo Campari che l' ha acquistato dalla multinazionale britannica DIAGEO. La cifra sulla quale si e' conclusa la vendita non e' stata resa nota, l'unico riferimento indiretto viene da un comunicato di Diageo, in cui si dice che le recenti cessioni di Metaxa, Vecchia Romagna, Asbach aggiunte a quella della Cinzano garantiscono un introito vicino ai 400 milioni di euro, circa 800 miliardi di lire, e che il gruppo prevede di iscrivere nel bilancio di quest'anno proventi straordinari per circa 255 milioni di sterline. La Campari finanzierà interamente con mezzi propri l'acquisizione, nei cui termini non e' compreso lo stabilimento Cinzano di Santa Vittoria d'Alba, che rimarrà di proprietà del Gruppo Diageo, con cui e' stato stipulato un accordo di produzione. Anche la distribuzione rimarrà sino a fine anno alla Udv Italia (che appartiene a DIAGEO e gestiva il marchio Cinzano) per poi passare alla Campari con il primo gennaio 2000. Dopo il cambio della guardia la Udv Italia diventerà una S.p.a. e continuerà a distribuire i prodotti della “casa madre” britannica: Baileys, J&B, Gordons, Lagavulin, Oban e altri. Intanto Lino Moncada rimarra' presidente di Udv Italia sino a novembre. “La vendita di Cinzano - spiegano all' Udv - rientra nel piano di dismissioni delle etichette poco

strategiche, quelle cioè che hanno un mercato prevalentemente locale, o bassi margini di guadagno. Il ricavato delle cessioni andrà ad essere investito sui marchi ad alta redditività del gruppo". Per quanto riguarda Campari, che con questa operazione punta per il 2000 ad un fatturato vicino ai 1000 miliardi di lire. L'acquisto del marchio Cinzano da parte di Campari rappresenta un altro importante passo nel recente fenomeno di riconquista da parte delle aziende italiane di alcuni dei marchi nazionali più importanti ceduti nel corso degli anni alle multinazionali straniere. Un trend inaugurato proprio dal gruppo Campari nel 1995 con la riacquisizione dal gruppo Bois di noti marchi italiani come Crodino, Cynar, Lemonsoda e Oransoda. Nel 1996 il gruppo acquisisce la distribuzione per l'Italia dei whisky Grant's e Glenfiddich, nel 1998 quella di Macallan, Armagnac Janneau e Chartreuse. Nello stesso anno Campari acquisisce una partecipazione in Skyy Spirits Llc e nella distribuzione mondiale di Skyy Vodka. E' di pochi mesi fa, invece l'acquisizione del marchio Ouzo 12, liquore simbolo della Grecia. Con la Cinzano Campari si aggiudica un marchio con posizioni di rilievo nei vini aromatizzati e spumanti sui mercati di Germania, Argentina, Italia, Inghilterra, Brasile, Paesi dell' Est, Europa, Spagna e Giappone. "Il marchio Cinzano e' stato un po' trascurato e quindi saranno necessari investimenti per rilanciarlo", dice Marco Perelli Cippo, amministratore delegato di Campari" e aggiunge: "Eravamo interessati anche a Vecchia Romagna ma abbiamo preferito concentrarci su questa acquisizione per il riflesso internazionale più pronunciato del marchio che ci consente di riequilibrare il peso estero e italiano del nostro fatturato."[136]

[136] Articolo di Vanni Cornero "Il gruppo milanese ha concluso l'acquisto dalla multinazionale britannica Diageo Campari brinda con lo spumante Cinzano Torna italiano il celebre marchio vinicolo". La Stampa 30/9/1999.

Ancora oggi Cinzano è nelle mani della Campari Group, una delle realtà più importanti nel settore del beverage a livello mondiale, infatti è presente in 190 paesi con leadership nei mercati italiano e brasiliano e posizioni di primo piano negli USA, in Germania e in Svizzera.

.

CAP III

Cinzano oggi

Nell'ottobre 2007 Cinzano ha compiuto 250 anni. E'un'azienda che indubbiamente ha fatto storia. Ha attraversato tre secoli ed è ancora in vita, nonostante la globalizzazione, la crescente competizione e la moltiplicazione dei media. L'essere sopravvissuti tanto a lungo è sinonimo di una grande capacità di conservare il valore nel tempo intercettando, anno dopo anno, il sentire comune e adattando la comunicazione ai nuovi codici.

A par mio, l'acquisizione di Cinzano da parte di Campari ha due facce, due aspetti in contraddizione far loro. Il primo, decisamente emotivo e personale, riguarda un certo impoverimento della storia produttiva piemontese e di una perdita per Torino di un grande marchio dell'enologia nazionale. La produzione Cinzano non è più identificabile con Santa Vittoria e il brand ha fatto le valigie da Torino per sistemarsi nella milanese casa Campari da più di un decennio. Da questo punto di vista è un peccato per via della tradizione interrotta, del business che perde la propria identità territoriale, il proprio legame con il Piemonte e dunque parte del proprio carattere distintivo, del suo prezioso background culturale.

Se vogliamo accantonare l'impulsività, una naturale simpatia per quello che è Nord-Ovest, e il tifo per l'industria della mia terra allora non ci si può esimere da un ragionamento razionale, orientato alla competitività e alla sopravvivenza nei cambiamenti radicali di mercato degli ultimi vent'anni. Sotto quest'ottica, lucida e libera da campanilismi, allora non si può negare che l'acquisto da parte di Campari sia stata portatore di benefici anche per Cinzano. Innanzitutto ciò ha riportato il brand nelle mani dell'industria italiana, e già questo è un buon punto di partenza, e

in secondo luogo, l'acquisizione avvenuta nel 1999 ha dato il via ad una nuova stagione di crescita e di grandi investimenti sul marchio.

Dal passaggio di proprietà, Cinzano ha rappresentato da subito una priorità per il gruppo Campari, che bisogna dargli atto di essersi subito mosso per ridare vigore allo storico marchio grazie a forti investimenti in comunicazione e in sponsorizzazioni.

Altro punto di beneficio è da riferirsi alla straordinaria presenza del gruppo milanese nel mondo: 180 paesi, un ottimo vettore per rilanciarsi, per proporsi, per trovare la giusta collocazione commerciale.

A prova dei vantaggi derivati dall'operazione di acquisto del '99 ci sono due dati che si riferiscono alla grande spinta nei volumi di vendita nel mondo: tra il 2000 e il 2006 sugli spumanti la crescita ha superato il 45% mentre sul vermouth è stata superiore al 25%.

1. Lo scenario dove opera Cinzano: capire la realtà del settore.

Per capire l'attuale posizione di Cinzano e l'ambiente in cui opera dobbiamo procedere per due livelli. Il primo livello, si occuperà di analizzare l'ambiente del gruppo Campari, la multinazionale che opera a livello globale e che ha nel suo portafoglio prodotti anche quelli con il marchio Cinzano. Vuole essere pertanto uno studio sulla famiglia del settore alcoholic beverage di cui Cinzano fa parte.

Il secondo livello sarà più specifico e riguarderà le vicende proprie del marchio oggetto di studio, la sua posizione nel mercato e la sua raison d'etre nel mondo dei prodotti alcolici. Per ambedue i livelli di analisi si toccheranno i seguenti punti:

- analisi del settore
- analisi dei concorrenti
- analisi della domanda
- segmentazione e posizionamento

<u>1) Analisi a cascata dell'ambiente competitivo di Campari group.</u>

- Analisi del settore.

Il mercato delle bevande alcoliche risulta essere un settore estremamente competitivo. Il lavoro di analisi presenta numerose difficoltà perché il settore è molto frammentato. Basti pensare a quante sottotipologie di prodotti sono presenti sotto l'etichetta "bevande alcoliche" e dunque, di conseguenza, a quanti relativi spazi di mercato possono sorgere. Chi produce birra avrà modelli da seguire diversissimi da chi produce vino, il target dei produttori di vodka sarà un altro rispetto alle aziende specializzate in aperitivi e il whisky adotterà strategie differenti da quelle che occorreranno ad un prodotto come un liquore dolce.

Comunque, studiando nel breve la Campari Group, non si può non fare un discorso generalizzato, perché essendo una multinazionale del settore cresciuta acquisizione dopo acquisizione, possiede un gran numero di marchi disparati tra loro. Punto di partenza è una rapida descrizione su che cos'è Campari.

Davide Campari-Milano S.p.A. è una azienda italiana produttrice di bevande alcoliche. Ha sede a Milano. È la capogruppo del Gruppo Campari, una delle principali al mondo nel suo settore, essendo presente in 190 paesi. Impiega oltre 2000 dipendenti, ed è quotata alla Borsa di Milano dal 6 luglio 2001.

La storia del Campari inizia in un piccolo bar di Novara: il "Caffè dell'Amicizia", un locale che Gaspare Campari aveva acquisito nel 1860. Sarà proprio in questo locale che egli metterà a punto la ricetta del bitter che lo ha reso famoso in tutto il mondo. La sua avventura internazionale iniziò solo quarant'anni più tardi quando nel 1904 decise di puntare sulla internazionalizzazione inaugurando il nuovo stabilimento e trasferendo la sede dell'azienda a Sesto San Giovanni. Dopo la sua morte, la proprietà passò al figlio Davide Campari che limitò la produzione alle sole bevande dotate di forte personalità. A questi succedette il nipote: Antonio Migliavacca che trasferì la sede sociale a Milano fondando nel 1946 la Società per Azioni "Davide Campari – Milano". Segue un periodo di forte espansione in tutta Italia e il marchio diviene conosciuto in tutta Europa. Alla morte della signora Migliavacca, che aveva gestito la società in modo ineccepibile per 25 anni dopo la scomparsa del marito, in mancanza di eredi, la proprietà viene lasciata a due fedeli collaboratori, il dott. Garavoglia e il dott. Rossi. Attualmente la quota di controllo del Gruppo è detenuta dalla famiglia Garavoglia tramite la Alicros S.p.A.[137] La Alicros detiene il 51% del gruppo. Gli azionisti principali di Alicros sono Fincorus

[137] www.wikipedia.org

S.r.l. (51%) e Fineos S.r.l. (49%) Il controllo di Fineos è effettuato tramite Fincorus, con a capo Anna Rosa Garavoglia Magno (controllata al 100%).[138]

L'attività dell'azienda è orientata su tre tipologie di prodotti: spirit, wine e soft drink, che raccolgono alcuni dei principali marchi del mondo delle bevande alcoliche.

Il prodotto principale dell'azienda è l'omonimo Campari, un aperitivo alcolico ottenuto dall'infusione di erbe, piante aromatiche e frutta in una miscela di alcool e acqua, dal colore rosso rubino brillante e dall'aroma intenso: l'immagine del prodotto si basa sui concetti della passione e della sensualità, due temi ricorrenti nella promozione del marchio.

Negli ultimi 10-15 anni il mercato ha subito cambiamenti radicali. Come in altri settori anche quello degli alcolici ha subito forti mutazioni per quanto riguarda la composizione della struttura competitiva. Nel corso dell'ultimo decennio difatti, si è sempre più accentuato il fenomeno di aggregazione aziendale tramite acquisizioni o fusioni. Si sono ingigantiti gruppi già esistenti e sono sorti nuovi cartelli, vere e proprie scuderie di brands, con capacità operativa globale.

Questo movimento di unificazione ha mosso enormi risorse finanziarie creando poche fazioni con in mano dozzine di marchi prestigiosi, business che un tempo non troppo lontano erano indipendenti e fortemente legati al territorio che aveva visto i loro natali. Ed è dunque in questo contesto del nuovo millennio che si vengono a formare colossi come Diageo, LMVH- Louis Vuitton Moet Hennessy, Pernod Ricard, Gruppo Bacardi, Fortune Brands e Campari group. I giganti del settore sono cresciuti a colpi di acquisti, scalate, fusioni, joint-venture, alleanze, rilanci di aziende obsolete ed in crisi.

[138] Dati Consob, 8 luglio 2009.

La Pernod Ricard per esempio, il secondo gruppo mondiale di vini ed alcolici con un fatturato di 5,6 miliardi di euro, nella primavera del 2008 acquistò la celebre vodka svedese Absolut per 5,626 miliardi di euro, cifra enorme ma necessaria per scalzare i rivali in lizza.[139] Quanto all'importanza del settore della vodka, basti ricordare che si tratta ormai del secondo superalcolico più venduto nel mondo: 57,3 milioni di casse all'anno contro i 71 milioni del numero uno, il whisky. Ma questo registra una crescita annua delle vendite compresa fra il 2 e il 3%, mentre la vodka si attesta da tempo sul 10 per cento. Il gruppo francese di Pernod Ricard si è ampliato grazie a uno shopping "forsennato", in particolare l'acquisizione della canadese Seagram[140] nel 2001 e dell'inglese Allied Domecq[141] nel 2005.

Anche la Diageo, capofila del settore è diventata tale dopo operazioni mastodontiche. Il gruppo è nato grazie alla fusione di due importanti società britanniche: la Grand Met (già proprietaria di Cinzano tramite IDV) e Guinness.

La fusione, arricchitasi negli anni con shopping di aziende e brand, ha generato un gigante con un fatturato che nel 2006 era circa di 43.100.000.000 di USD e con un organico composto da oltre 42.000 dipendenti.

In questa corsa all'ingrandimento Campari non è da meno. Ad aprile 2009 acquistò Wild Turkey, storico marchio americano di bourbon, da Pernod Ricard, siglando la più grande acquisizione nella storia di Campari e rafforzando la sua posizione di leader nel mercato degli Stati Uniti e in quello internazionale. L'operazione costò

[139] Dall'articolo di Leonardo Martinelli "Pernod conquista la vodka Absolut". Il Sole 24ore, 1/4/2008.

[140] La Seagram Company Ltd. era la più grande compagnia di distillazione al mondo e aveva sede a Montreal, Québec, Canada. Non più indipendente, la Seagram è stata acquistata da industrie del calibro della PepsiCo, dalla Diageo e dalla Pernod Ricard. www.wikipedia.org

[141] Al lied Domecq era una società internazionale, con il quartier generale a Bristol in Inghilterra che operava nel settore dei vini, dei superalcolici e nella ristorazione self-service.

oltre 430 milioni di euro. Quella di Wild Turkey è solo l'ultima delle mosse per accrescere la propria competitività. Negli ultimi dieci anni la casa di Milano per rafforzarsi tra i colossi del settore ha raccolto a sé: Aperol (celebre aperitivo nostrano) Cinzano, Skyy Vodka (è la vodka americana più venduta nel mercato statunitense e la quinta più venduta in tutto il mondo),[142] Cynar, Glen Grant, Ouzo 12.

Oggi il panorama del mercato alcoholic beverage a livello globale si presenta estremamente competitivo nei paesi occidentali, tradizionalmente consumatori di bevande alcoliche e sempre più attenti alla qualità, e ricco di opportunità per nuovi spazi assetati, in particolare Cina ed India. Il futuro delle più importanti case del settore si giocherà in queste nuove arene competitive, ebbre di una domanda in continua crescita.

- Analisi dei concorrenti

Come già detto, il mercato si presente in mano a pochi grandi gruppi, detentori di dozzine di marchi. Pensando alla struttura del settore personalmente mi viene in mente un'idea del mercato come una terra di conquista divisa tra feudi che gareggiano, si alleano o lottano far loro per accaparrarsi spazi importanti, a seconda della strategia più conveniente.

Volendo fare una buona analisi dei concorrenti è opportuno partire con la descrizione della Campari Group, così che il lettore può rendersi conto di come essa si inserisce nel panorama competitivo e quali sono le sue peculiarità rispetto ai suoi competitors, che azzardando con un paragone di carattere storico, possono essere visti come "Signorie dei prodotti alcolici", "Principati del beverage" o "Famiglie di vini e spirits".

[142] www.camparigroup.com

Campari Group: Campari è l'azienda numero uno in Italia nel campo dei vini e dei liquori. Questa posizione è stata recentemente confermata da uno studio di Mediobanca, che nel 2007 ha presentato la sua classificazione delle più importanti compagnie italiane.[143] Nella stessa lista compaiono altri grandi nomi che competono nel mercato nazionale: Heineken Italia, Birra Peroni, Martini & Rossi – Bacardi, Illva Saronno, Diageo Italia, Branca International, Holding Montenegro ed altri.

Il Gruppo Campari è leader nell'industria globale del beverage di marca, con un portfolio di oltre 40 marchi premium e super premium di proprietà commercializzati e distribuiti in oltre 190 paesi nel mondo nei settori: spirits e aperitivi alcolici, vini e spumanti, aperitivi e bibite analcoliche, acque minerali.Con quasi 150 anni di storia, il Gruppo Campari ha forti radici nella tradizione nell'innovazione del settore. Dal 1995 il Gruppo Campari è cresciuto divenendo un Gruppo quotato sulla borsa di Milano, che opera in 190 paesi con un portfolio ricco e diversificato ed un impegno consolidato nell'alta qualità e nella continua crescita. Il Gruppo Campari continua a costruire ed ampliare il proprio portfolio di marchi internazionali, super e ultra premium, aprendosi anche al mercato di marchi leader a livello regionale e locale, guardando sempre avanti e crescendo esponenzialmente.Gruppo Campari ha più che raddoppiato le sue dimensioni negli ultimi 10 anni, e conta oggi oltre 40 marchi di proprietà.[144]

[143] "Campari is the top beverage company in Italy. Three wine producers have also made it into the top ten list: Martini & Rossi – Bacardi, Caviro and Gruppo Italiano Vini". Articolo riportato sulla sito web "The Wines News Corner" . Firenze 27 novembre 2007.

[144] http://www.beverfood.com/v2/smartsection+print.itemid+86.htm

Alcuni dati dell'azienda:

● Gruppo Campari è il 6° player mondiale nella categoria degli spirit di marca.[145]

● E' il primo gruppo italiano del settore.

● Ha 3 dei top 100 spirits nel mondo (Campari, Campari Soda SKYY Vodka).

● E' leader nei mercati Italiani e Brasiliani con posizioni importanti in USA, Germania e Svizzera.

● Possiede un portfolio marchi di oltre 40 brand nei tre settori: spirit, wine e soft drink.

● Gestisce oltre 30 marchi in distribuzione in diverse regioni del mondo.

Il suo portafoglio marchi è piuttosto eterogeneo:

- Brand internazionali di diffusione mondiale: Campari, Skyy Vodka, Cinzano e Wild Turkey.
- Brand regionali: Aperol, Cynar, Glen Grant, Cabo Wabo, X- Rated, Ouzo 12, Mondoro, Riccadonna e Sella & Mosca.
- Brand leader in mercati locali: American Honey negli Stati Uniti, Campari Soda, Crodino, Aperol Soda, Zedda Piras, Biancosarti e Lemonsoda in Italia, Dreher, Old Eight e Drury's in Brasile, Odessa in Ucraina.
- Un consistente portafoglio di marchi terzi in distribuzione completa e accordi di distribuzione a livello internazionale con numerosi partners come: Grand Marnier, Branca, Jagermeifter, Jose Cuervo, Fortune Brands…

Campari è presente in tutto il mondo. Il suo quartier generale è a Milano mentre vanta sedi, uffici e stabilimenti in molti altri paesi come in Argentina, Brasile, Stati Uniti, Sud Africa, Giappone, Ucraina, Francia, Grecia, Polonia, Cina ed altri.

La produzione Cinzano è affidata al nuovo stabilimento di Novi Ligure.

[145] Impact's top 100 premium Spirits Brand Worldwide by Company, febbraio 2009

Diageo: è la più importante impresa mondiale sul mercato degli alcolici e fa parte delle 100 aziende con la maggior capitalizzazione in borsa. Il gruppo è nato dalla fusione nel 1997 di due imprese britanniche: Grand Met e Guinness PLC.

Dopo la fusione la strategia del gruppo fu di focalizzarsi sul settore alcolici, e di conseguenza nel 2000 ha ceduto la Pillsbury alla General Mills 2002, e la Burger King la catena di fast food ad un consorzio di private equity guidato da Texas Pacific Group per un valore di $1.5 miliardi cosi' come la Géant Vert et Old El Paso, come pure la Häagen-Dazs. Tutte quest'attività provenivano dalla Grand Met.

Il gruppo produce principalmente liquori (Vodka, Whisky, Gin, Rum, ecc.), ma anche birra (Guinness, Kilkenny) e vino (principalmente per i mercati nord-americano e nord-europeo).

Nel 1999 vendette a Campari la Cinzano, tenendosi però la proprietà dello stabilimento di Santa Vittoria d'Alba che ammodernò ottenendo il riconoscimento come "migliore stabilimento del 2007". [146]

Possiede un portafoglio prodotti davvero impressionante. Ecco alcuni brand posseduti da Diageo:

- Birra: Guinness, Red Stripe, Harp Lager.
- Whisky: Johnnie Walker, J&B, Cragganmore, Lagavulin, Oban, Talisker.
- Tequila: Don Julio, Jose Cuervo.
- Alcolici vari: Romana Sambuca, Baileys, Sheridans, Gin Tanqueray.
- Vodka: Smirnoff e altre minori.
- Rum: Pampero e altri.

Diageo è il più grande produttore mondiale di whisky con 28 distillerie.

[146] Dall'articolo "A Cinzano la Diageo inaugura la palestra aziendale". La Stampa 5 luglio 2008.

Gli utili del colosso nel 2009 sono stati di 1.725 milioni di sterline, cifra che si avvicina ai 2 miliardi di euro.

La sua posizione è d'indubbio predominio. Nel suo report annuale riferito al 2009, c'è un grafico a torta "Global volume share of premium spirits"[147] che mostra come si dividono il mercato dei liquori le principali forze in campo.

Il 28% è nelle mani di Diageo, il 19% della Pernod Ricard, il10% della Bacardi, il 6% è la quota detenuta da Brown-Forman[148], il 5% da Fortune Brands, il restante 32% è di altri, Campari inclusa.

Pernod Ricard: è un' azienda francese specializzata nella fabbricazione e la distribuzione di vini ed alcolici. Il gruppo Pernod Ricard è nato nel 1975 dalla fusione delle due società francesi Pernod e Ricard, che producevano due aperitivi molto famosi. Il gruppo ha avuto una forte crescita in cui la tappa più significativa fu l'acquisizione nel 2001 della produzione di vino e alcolici del gruppo canadese Seagram, messo in vendita da parte di Vivendi Universal a seguito della fusione tra Vivendi e Seagram nel 2000.

Il report annuale dell'azienda ci da alcuni numeri utili per capire l'entità del business Pernod. Nel 2009 le vendite dei prodotti in portafoglio sono cresciute del 9% raggiungendo i 7 miliardi e 203 milioni di euro di ricavi, con un utile di 945 milioni di euro (+13% rispetto all'anno precedente).

Pernod Ricard ha negoziato nel 2005 con il suo alleato americano Fortune Brands l'aquisizione del numero 2, il suo concorrente britannico Allied Domecq, conglomerato poco dinamico sorto nel 1994 da fusioni multiple, ma che deteneva

[147] Dati Impact Databank Top 100 Premium Spirits, Febbraio 2009.

[148] Compagnia americana produttrice di liquori. Nella sua scuderia ci sono cavalli di razza del calibro di Jack Daniel's, Southern Comfort, vodka Finlandia. www.brown-forman.com

etichette importanti come la tequila Sauza, il rum Malibu, Canadian Club, il cognac Martell, Kahlua, e whisky come Ballantine's, Aberlour, Long John e Chivas Regal.

Quest' acquisizione fa di Pernod Ricard il secondo gruppo mondiale di vini ed alcolici. Attraverso la sua particolare organizzazione decentralizzata geograficamente detiene numerosi brands, di cui 15 sono considerati strategici. I prodotti di punta sono:

- Whisky: Ballantine's, Jameson, Chivas Regal, The Glenlivet.
- Vodka: Absolut.
- Aperitivi: Pernod e Ricard.
- Champagne: Mumm, Perriet & Jouet.
- Rum : Havana.
- Liquori : Amaro Ramazzotti, Malibu.

L'azienda, presente globalmente, insegue agguerrita la posizione di primato di Diageo.

Bacardi-Martini: Il gruppo Bacardi-Martini è un gruppo internazionale proprietario di società dedite principalmente alla distribuzione di bevande alcoliche. La sede principale del gruppo si trova ad Amsterdam. Dal 1993 il gruppo americano Bacardi ha rilevato la maggioranza del gruppo Martini&Rossi, raggiungendo il quarto posto a livello mondiale nella distribuzione di bevande alcoliche, potendo contare su circa 8 mila dipendenti, 5500 miliardi di lire di fatturato e circa 600 milioni di bottiglie commercializzate ogni anno.

La sede legale ed amministrativa italiana del gruppo si trova a Torino, in Corso Vittorio Emanuele.

Tra i prodotti principali del gruppo grande rilevanza hanno il Martini Bianco, i ready to drink quali il Bacardi Freezer, i rhum del gruppo cubani e l'Asti Martini prodotto che da solo produce l'8% del fatturato a livello mondiale e il 20% a livello

italiano. Nonostante il periodo di crisi finanziaria, anche nel 2008 il gruppo ha fatto registrare un incremento di fatturato del 40%, incentivato anche dalla scelta commerciale del gruppo di puntare ai mercati americani e russi con i vini di qualità prodotti in Italia.

E' al terzo posto nel ranking mondiale delle più grandi aziende del settore dopo Pernod-Ricard e Fortune Brands.

Il 1993, l'anno in cui il gruppo Martini&Rossi si fonde nel Gruppo Bacardi per dare vita al Gruppo Bacardi-Martini. Le due società, entrambe di origini familiari, con un importante denominatore comune basato sulla condivisione di valori, di tradizione, di filosofia imprenditoriale, intrattenevano rapporti d'affari sin dal1987, quando a Bacardi viene affidata la distribuzione dei prodotti Martini negli Usa. Nonostante l'appartenenza a un gruppo che si colloca al terzo posto nella graduatoria mondiale dei produttori di bevande alcoliche, Martini mantiene una sua autonomia in termini di identità e personalità aziendale.[149]

E' il competitor diretto di Campari perché è un'azienda con radici nella storia imprenditoriale del Nord- Italia, perché ha molti prodotti similari e concorrenti a Campari, perché ambedue cercano di mantenere e di accrescere le proprie posizioni sul mercato nazionale.

Inerente con lo studio fatto in questa tesi, riporto un dato molto interessante: Il marchio Martini è storicamente legato al vermouth nel quale detiene una leadership schiacciante (77%), ma è anche leader in Italia negli spumanti con una quota (fonte: Nielsen, anno terminante 2006) pari a 11%, categoria nella quale vanta una tradizione ultracentenaria.

[149] "La storia di Martini & Rossi, modernità nella tradizione." Articolo apparso sulla rivista Mark Up n° 156, aprile 2007.

Il portafoglio prodotti Bacardi – Martini include più di 200 brands ed etichette di rum, vodka, whisky, gin, vermouth and tequila. E' presente in più di 100 paesi come gli USA, la Spagna, la Francia, il Regno Unito, il Messico, la Germania, l'Italia e la Russia. La priorità è espandersi in mercati emergenti come l'India , la Cina e il Brazile.

Per concludere il discorso sull'analisi dei concorrenti di Campari riporto la classifica "ranking internazionale"[150] apparsa sulla presentazione del gruppo Campari del 2009:

1 Diageo

2 Pernod Ricard

3 Bacardi

4 Brown-Forman

5 Fortune Brands

6 Gruppo Campari

7 The Edrington Group

8 Grupo Tequila Cuervo

9 Mast Jagermeister

10 William Grants & Sons

- Analisi della domanda.

Occupandoci prima di Campari Group, è meglio analizzare i consumi e la domanda di prodotti alcolici con un'ottica globale, essendo il gruppo una delle prime multinazionali al mondo. La domanda italiana verrà esaminata quando, nelle pagine successive, si porrà l'attenzione su Cinzano nello specifico.

Nel 2007 è cresciuto del 6% il consumo di alcolici in 53 paesi del mondo.

[150] Impact's top 100 premium Spirits Brand Worldwide by Company, febbraio 2009

Sidro e Vodka le categorie che hanno registrato una crescita più elevata nel mondo degli alcolici con un incremento del 14% per il Sidro e dell'11% per la Vodka. E' quanto emerge dal Primo Rapporto Globale sul consumo delle bevande alcoliche prodotto da The Nielsen Company dal nome: "What's Hot around the Globe - Insights on Alcoholic Beverage Categories".[151]

Il consumo globale di bevande alcoliche misurato nel rapporto è cresciuto del 6% dal 2006 al 2007, coerentemente con la crescita complessiva delle categorie di cibo e bevande, come riportato nei precedenti studi Nielsen dello stesso periodo. Le percentuali di crescita variano significativamente tra le regioni e all'interno delle categorie.

La categoria "vodka" ha avuto una crescita complessiva dell'11%. E' la categoria di prodotto con la crescita più marcata. La Russia (il più grande mercato per la vendita di Vodka) ha registrato un incremento del 7%, mentre la Polonia (secondo mercato) ha avuto una percentuale di crescita del 17%. In Europa Occidentale Gran Bretagna e Francia sono stati i Paesi con la crescita maggiore, rispettivamente con l'11% e il 13%.

La categoria champagne/sparkling wines, più interessante di altre vista l'orientamento della tesi, mostra quali sono i trend di due anni fa (non si è riuscito a trovare un rapporto più recente). La crescita è davvero impressionante in Russia (+30% nel 2007 rispetto all'anno precedente), è ottima in Gran Bretagna (+9%), in

[151] Rapporto Nielsen sui consumi di alcolici nel mondo e sul trend della domanda di settore. L'azienda Nielsen fornisce ai propri clienti tutte le informazioni necessarie per il mercato in cui operano (analisi di mercato, informazioni marketing, analisi comparative,di performance, e delle opportunità di crescita. Il rapporto menzionato è uscito nell'agosto del 2008. http://www.it.nielsen.com/site/documents/2008_WhatsHotinAlcoholBeverageproductsFinal.pdf

Belgio (+10%) e in Australia (+6%). In Italia tra l'anno 2006 e il 2007 non c'era divario, essendo i volumi di vendita pressoché analoghi.

Il rapporto esaminato spende parole ed energie per sottolineare l'importanza dei mercati emergenti, come future aree dove si determineranno nuovi assetti e nuovi primati. In tal senso, Cina, India e Brasile sono terre di conquista, non ancora abituate ad un consumo di massa con i parametri qualitativi, quantitativi e di marchio dell'Occidente. Sfortunatamente, il lavoro della Nielsen ci da solo dati per quanto riguarda il consumo di birra (comunque un indicatore utile per capire la crescita di sete e di ebbrezza di un paese in forte sviluppo) per Cina ed India. Nel 2007 rispetto al 2006 i cinesi comprano e trincano l'11% in più di birra, gli indiani ben il 29% in più. Campari, nello specifico, ha come priorità quella di sfruttare e sviluppare al massimo la presenza nei mercati emergenti.

- Segmentazione e posizionamento.

Come già spiegato, Campari è un gruppo che raccoglie a se numerosissimi marchi e dunque di conseguenza, i suoi target saranno di varie tipologie.

Punto di partenza per capire il mondo dei consumi Campari è prendere in considerazione alcuni prodotti del proprio portafoglio diversi tra loro per utilizzo, prezzo, gradazione alcolica, gusto e qualità. I prodotti presi in esame sono: Aperol, Cynar, Campari Mixx, Skyy Vodka.

Aperol: L' Aperol è un aperitivo alcolico ideato dalla società *F.lli Barbieri* di Padova che lo presentò in occasione della fiera campionaria di Padova del 1919. Da allora la ricetta originale è invariata e segreta, nel giusto dosaggio di tante erbe e radici selezionate in infusione idroalcolica. Con i suoi 11° alcolici è probabilmente il liquore più leggero al mondo. La F.lli Barbieri è stata acquisita nel 1991 dalla Barbero 1891, che a sua volta, nel dicembre 2003, è stata acquistata dalla Campari. Dal secondo dopoguerra conobbe un grande sviluppo e una rapida

diffusione sia a casa che al bar grazie anche ai suoi famosi caroselli. Famose sono anche nelle pubblicità televisive le ragazze Aperol, che si alternano da anni a proporre l'aperitivo arancione. A partire dai primi anni 2000, con l'esplosione dell' happy hour e del fenomeno spritz Aperol continua ad aumentare i suoi consumi in Italia Aperol è un best seller anche in Germania e Austria ed è presente in tutti i principali paesi.[152]

Le pubblicità del prodotto sono una sintesi di quello che è il target Aperol. Essendo un 'aperitivo particolarmente leggero è indicato e rivolto ad una clientela giovane e dinamica, a trentenni professionisti habitué del rito dell' happy hour, termine alla moda per indicare l'aperitivo. Inoltre, la particolare ricetta della bevanda si presta come ingrediente per innumerevoli cocktail. L'attuale comunicazione è assolutamente in linea con l'evoluzione delle abitudini cittadine del dopo ufficio, con la crescita a macchia d'olio del fenomeno dell'aperitivo lungo, massificato ed accompagnato da cibo. Aperol si inserisce perfettamente in questa nuova sfumatura del mercato beverage alcoholic. Le pubblicità televisive dagli anni '80 fino al 2006i diffondevano sempre gli stessi messaggi con belle donne, giovani amanti dell'aperitivo, feste da dopo-ufficio. L'ultimo spot del 2008, che cavalca e suggerisce la moda dello "spritz" si rivolge però ad un cliente dai 25 ai 40, molto informale, forse beone, di sicuro festaiolo, non necessariamente di successo.

Cynar: Cynar nasce nel 1952 e la sua fama si permea suoi fortunati spot televisivi che lo hanno lanciato negli anni '60, interpretati da Ernesto Calindri. Nel 1995 Cynar entra a far parte del Gruppo Campari, evolvendosi da 'aperitivo digestivo' ad uno degli amari più famosi e amati della tradizione italiana. Cynar è un amaro a base di foglie di carciofo. Il suo gusto inconfondibile è arricchito da un infuso di 13

[152] www.aperol.it

erbe e piante. E' poco alcolico (16,5°). Cynar è distribuito internazionalmente, i mercati principali ad oggi sono: Brasile, Italia, Svizzera, Germania, Francia.[153]

La Campari negli ultimi anni ha restaurato il marchio, ringiovanendolo senza nascondere la tradizione informale, simpatica e popolare del prodotto. Anzi, gli slogan del passato sono stati occasione per dar nuova linfa commerciale come "contro il logorio della vita moderna." Come in altri casi con Cynar c'è l'ambizione di svecchiare un consumo partendo proprio dal classicismo del marchio, rendendolo affascinante, italianissimo, indistinguibile.

Il target Cynar è un consumatore maschio, non giovanissimo, incline ad un acquisto rassicurante ed immutato ma anche chi vuole riscoprire i celebri sapori delle generazioni passate e chi prova simpatia per la tradizione italiana e per certi suoi marchi storici può rientrare nella categoria a cui si rivolge il marketing Campari.

Campari Mixx: Campari Mixx è una bevanda che vuol essere rinfrescante, a bassa gradazione alcolica, a base di Campari, con un sapore fruttato, disponibile in due gusti. E' un cocktail alcolico, appartenente alla categoria merceologica cosiddetta *Ready to drink*. Il termine Ready to drink (abbreviato in RTD) indica bevande vendute in forma già preparata e pronta al consumo. I ready to drink possono essere sia bevande alcoliche come ad esempio vodka o rum miscelate con succhi di frutta o analcoliche come ad esempio te o caffè freddo.

Il Campari Mixx è una miscela di campari e di succhi di frutta con tasso alcolico del 6,5%. È destinato in prevalenza a un target giovanile, sia per il moderato contenuto alcolico che per i gusti dolci.Viene venduto soprattutto in bottiglie colorate con tinte brillanti, accattivanti per i ragazzini. Il consumatore medio di questo intruglio potrebbe essere un ragazzo/a sotto i 20 anni, assolutamente privo

[153] www.camparigroup.com

di gusto per quanto riguarda il buon bere, desideroso di esperienze forti come sbronzarsi con facilità, bevendo una sorta di caramella dolciastra e liquida.

Il mercato di riferimento per il Campari Mixx è l'Italia. Il suo concorrente più diretto e molto più famoso e diffuso è il Bacardi Breezer, prodotto nelle distillerie portoricane dalla multinazionale Bacardi.

Il prodotto ha ottenuto successi alternati nei vari mercati in cui è stato introdotto. Nel Regno Unito ha ottenuto buon successo sino a diventare fenomeno di costume, grazie all'abitudine diffusa anche tra i giovani di bere alcolici a bassa gradazione ma in quantità elevata; in Italia ha ottenuto una buona diffusione, nonostante la concorrenza di prodotti simili a base di vodka o Campari.

Al contrario, negli USA il lancio è risultato in un fallimento: il prodotto non è riuscito a risultare attraente al pubblico adulto, e la legge statunitense vieta il consumo di alcolici ai minori di 21 anni. In Nord Europa l'immagine del prodotto è andata via via associandosi alla gioventù più libertina, specie a causa del fatto che è diventato uno dei modi preferiti dalle giovani per ubriacarsi rapidamente. Proprio per il fatto di essere delle bevande dal sapore dolce, che tende a nascondere la quantità alcolica della stessa, questi tipi di bevande sono state criticate proprio per il fatto di avvicinare all'alcool il mondo adolescenziale.[154]

2) Analisi a cascata dell'ambiente competitivo di Cinzano.

- Analisi del settore.

Cinzano, come ramo Campari, arricchisce la gamma del gruppo con i suoi prodotti tradizionali di vermouth e spumanti.

Innanzitutto si analizzerà il settore dello spumante per vedere con dati e notizie attuali come si mostra l'attuale panorama di questo particolare mercato.

[154] www.wikipedia.org

Il consumo di spumante è talmente tradizionale e codificato che è difficile trovare nuovi spunti da un anno all'altro. A parte il fenomeno metodo classico rosè, la cui domanda continua a crescere a tassi elevati, il dato più significativo è che per la prima volta l'export ha superato nel 2008 i consumi interni, con circa 170 milioni di bottiglie spedite e un incremento in volume del 18,5%.

Una caratteristica importante per lo studio del settore è il paragone con lo storico mercato degli Champagne francesi, da sempre concorrenti diretti per i produttori nazionali e punto di riferimento per ricerca di qualità e capacità commerciale.

In questo ambito, il 2009 ha dato un'ottima notizia per l'industria nazionale.

Infatti l'anno scorso lo spumante italiano ha superato gli champagne francesi sugli scaffali dei negozi. Le bollicine nazionali esportate risultano addirittura il 30% in più rispetto a quelle dei cugini d'Oltralpe.

A renderlo noto è Coldiretti, che motiva l'exploit con l'effetto congiunto dell'aumento negli USA delle spedizioni in quantità dello spumante italiano (+9%) e del drastico crollo di quelle francesi, a –27% nei primi otto mesi del 2009.

Nello specifico sul mercato statunitense sono state esportate 11,5 milioni di bottiglie (da 0,75 litri) di spumante italiano rispetto ai 8,9% milioni di champagne francesi, nei primi 8 mesi dell'anno. Un articolo di giornale dell'autunno 2009[155] fornisce tutto quello che occorre per capire il settore dove è anche presente Cinzano.

● I principali consumatori di spumanti italiani si trovano in Germania e in Stati Uniti, ma stanno crescendo anche i mercati della Gran Bretagna e dei Paesi Emergenti.

● Nel 2009 la domanda straniera è aumentata del 9%.

[155] Articolo "Le Bollicine italiane conquistano gli USA". La Stampa 1/11/2009.

● Le esportazioni dello spumante italiano hanno superato i consumi nazionali contribuendo a far realizzare un fatturato complessivo annuale stimato in oltre 2,5 miliardi di euro per una produzione di 345 milioni di bottiglie.

● La filiera degli spumanti docg-doc conta 278 denominazioni, 20 regioni coinvolte, 75 province e 390 comuni, 2.360 sono le etichette sul mercato nazionale e mondiale.

Il vermouth è prodotto principalmente in Piemonte**,** che ha ottenuto il riconoscimento nazionale per la produzione di questo liquore. Inizialmente per la produzione del vermouth era utilizzato il moscato**,** ma poi i produttori si accorsero che la spesa era eccessiva e puntarono a vini bianchi di minore qualità, provenienti da Sicilia, Veneto, Puglia, Romagna. Questi vengono mescolati, così che il sapore ottenuto non sia marcato, ma piuttosto neutro**;** successivamente questo composto viene filtrato e poi vengono aggiunti gli aromi, precedentemente trattati. Esistono varie tipologie per questo prodotto. Il vermouth difatti può essere bianco, rosso, rosè o dry.

Gli aperitivi alcolici in bottiglia ed i vermouth si ottengono miscelando un'infusione alcolica aromatizzata con zucchero, acqua e alcol (nel caso dei vermouth alcol e vino). Il sapore specifico dei singoli prodotti è determinato essenzialmente dalla loro differente aromatizzazione. I prodotti sono generalmente colorati. Le gradazioni alcoliche oscillano tra gli 11 e i 28 gradi. Le lavorazioni per ottenere il prodotto non presuppongono tecnologie complesse e sono eseguibili sia a livello artigianale che su scala industriale. La tecnologia non differisce in alcun modo da quella utilizzata per gli amari o per i liquori (che si distinguono esclusivamente per la maggiore gradazione alcolica e per il gusto più adatto ad altre occasioni di consumo).

Dopo un forte calo di vendite relativo agli anni ’80 e ’90, il vermouth è ritornato in forte auge grazie a forti investimenti pubblicitari delle grandi case, della rinnovata abitudine nazionale dell’aperitivo. Per le vendite degli ultimi anni, molto lo si deve a nuovi e generosi spazi nei mercati esteri.

Attualmente Cinzano produce il secondo vermouth più bevuto al mondo ed ha beneficiato di una straordinaria crescita negli ultimi anni in particolare per gli anni 2006, 2007 e 2008 con dati percentuali positivi a doppia cifra per le vendite nazionali ed estere.

- Analisi dei concorrenti.

Il vermouth più comprato al mondo è quello Martini, altri competitors di Cinzano per questo particolare settore di nicchia sono il Punt e Mes (prima storico marchio della torinesissima Carpano ed ora nelle mani delle Distillerie Fratelli Branca di Milano) e poi tutta una serie di piccole realtà imprenditoriali molto legate al territorio piemontese.

Storicamente è stata sempre la Martini a far concorrenza alla Cinzano anche con la propria ampia gamma di spumanti che presentano le medesime caratteristiche di quelli Cinzano: largamente distribuiti e diffusi, economici, sia brut che dolci. Stesso discorso vale per la F.lli Gancia,[156] importante azienda di vini, che produce spumanti a vasta diffusione con caratteristiche simili.

Negli spumanti, escludendo quindi lo champagne dove i marchi Moet Italia totalizzano oltre due terzi dei volumi, il rank in volume è guidato da Martini e Gancia che con quote vicine superano però solo il 21%. Il terzo player Campari, detentore tra gli altri del marchio Cinzano, supera il 6%, quota avvicinata da Togni. Tra i principali competitor, buona performance nell’anno terminante ad aprile di

[156] La famiglia Gancia ha fondato una delle più importanti case viti-vinicole italiane, in particolare è rinomata in tutto il mondo nella specializzazione dei vini spumante.

Valdo, tra i leader del prosecco con Carpenè Malvolti e Maschio. In termini di valore emerge la leadership di Ferrari e Berlucchi che insieme arrivano al 21%.

- Analisi della domanda.

l consumo di spumante è talmente tradizionale e codificato che è difficile trovare nuovi spunti da un anno all'altro. A parte il fenomeno metodo classico rosè, la cui domanda continua a crescere a tassi elevati, il dato più significativo è che per la prima volta l'export ha superato nel 2008 i consumi interni, con circa 170 milioni di bottiglie spedite e un incremento in volume del 18,5%.

Sebbene in leggera diminuzione, la stagionalità rimane una costante del mercato. Le vendite si concentrano nella campagna natalizia quando aumentano considerevolmente le referenze, anche con esposizioni fuori banco, e l'acquisto è trainato soprattutto dagli spumanti dolci, con in testa l'Asti, mentre assume un ruolo significativo la regalistica che nell'ultimo anno ha avuto un andamento positivo più per gli spumanti (+7%) che per lo champagne. Nel resto dell'anno c'è più spazio per gli spumanti secchi che complessivamente sembrano offrire maggiori opportunità di crescita.[157]

Le caratteristiche del mercato rimangono sostanzialmente inalterate. Nei periodi festivi lo spumante continua a essere un prodotto civetta soggetto a operazioni di taglio prezzo e vendite. Sotto Natale aumenta la competizione e accanto alle marche proliferano i prodotti di primo prezzo. Possono esserci addirittura aziende che lavorano quasi esclusivamente in questo periodo in un'ottica di mordi e fuggi. L'intensità promozionale aumenta e raggiunge livelli molto alti. Queste sono le

[157] Articolo "Grocery: l'export traina lo spumante e supera il mercato interno" apparso su MARK-UP, rivista di strumenti per il marketing e il retail che esace in collaborazione con il sole 24 ore. www.mark-up.it

considerazioni per quanto riguarda la domanda di spumante, uno dei due core business di Cinzano.

Se è vero quindi che da un lato birra e vino ricoprono un ruolo fondamentale, dall'altro il resto del mercato si presenta estremamente frammentato fra le varie categorie di superalcolici, oltre che tra un numero elevatissimo di marchi e referenze.

Secondo alcuni dati ripresi da alcune notizie trovate sul web e riferite all'anno 2007, il comparto dei superalcolici risulta così ripartito: il 26,31% è rappresentato dagli aperitivi (con 29 referenze differenti), vengono poi gli amari con il 12,95% (e 89 referenze), i liquori dolci con l'11,22% (e ben 796 marchi diversi), la vodka con il 9,33% (per 208 referenze), il rhum con il 9,02% (397 referenze), il vermouth con il 7,01% (34 referenze), le grappe con il 5,38% (e ben 805 referenze) e quindi, a seguire gin (4,21% per 65 referenze), whisky (4,15% per 225 marchi), sambuca (3,88% per 34 referenze), brandy e cognac (3,24% per 125 referenze), limoncello (2,68% con 77 referenze), tequila (0,50%) e alcol (0,10%). Oltre il 33,5% dei consumi di alcolici avviene, come prevedibile, nella fascia serale dell'after dinner, registrando una tendenza in netta crescita (si prevede un +6% nel 2007). Altrettanto considerevole la quota dei consumi nelle ore dei pasti (33,1%); l'aperitivo si attesta invece intorno al 12%, mentre il 14,2% dei consumi avviene in altri momenti della giornata (metà mattina o metà pomeriggio).[158]

Ai fini della nostra indagine sono particolarmente interessanti i dati relativi al vermouth e ai consumi riferiti all'aperitivo.

[158] Dati presi dal "Notiziario Market Press – Il mercato degli alcolici in Italia, come e cosa consumano gli italiani secondo l'analisi condotta dal consorzio distributori alimentari." 20 giugno 2007.

Tornando a parlare esclusivamente di spumante non ci si può esimere dall'esporre da ulteriori considerazioni sulle caratteristiche della domanda di questo particolare prodotto nazionale.

Gli italiani bevono in media 3 bottiglie di spumante e champagne l'anno rispetto alle 6 dei tedeschi, alle 5 dei francesi e alle 4 degli spagnoli. Pur essendo tuttora una categoria fortemente stagionale, lo spumante mostra qualche segno di cambiamento nei gusti dei consumato. Tra i consumatori sotto i trent'anni per esempio, uno su due sostiene che l'aperitivo è l'occasione principale di consumo e per avviarsi alla conoscenza dello spumante.

A dispetto di una buona penetrazione la frequenza di consumo dello spumante rimane piuttosto bassa, basti pensare che solo 5 italiani su 100 possono essere definiti veri e propri appassionati delle bollicine con un livello di consumo elevato nel corso dell'anno. In questa situazione è chiaro che la comunicazione aziendale e istituzionale può dare una mano ad approfondire la conoscenza della categoria, in termini di varietà tipologica e qualitativa. Dal punto di vista geografico il nord-est è l'area in cui il consumo è più destagionalizzato, grazie anche all'elevata incidenza del prosecco, la tipologia meno legata alle ricorrenze. Il nord-ovest registra il più alto livello pro capite di champagne e spumante metodo classico, oltre che di spumanti secchi, mentre il sud rimane l'area con il maggior consumo di spumanti dolci (oltre il 40% del totale nazionale).[159]

Infine ecco un breve ritratto del consumatore di spumanti:

[159] Articolo "Grocery: l'export traina lo spumante e supera il mercato interno" apparso su MARK-UP, rivista di strumenti per il marketing e il retail che esace in collaborazione con il sole 24 ore. www.mark-up.it

● *Penetrazione*: Il 54% delle famiglie acquista spumanti durante l'anno. Per quanto riguarda il target preferenziale lo zoccolo duro è rappresentato dalla fascia d'età tra 35 e 50 anni.

● *Area di residenza*: Per quanto riguarda i consumi domestici, livelli pro capite più elevati sono nel nord-ovest, centro e Sardegna. Al sud il 75% del consumo di spumanti riguarda i dolci.

● S*tagionalità*: In leggera ma costante attenuazione. Il 72% delle bottiglie è stappato dal 10 dicembre al 6 gennaio ma trent'anni fa si era all'84%.

● *Luogo di consumo*: Il 55,6% del volume di spumanti e il 43,2% per lo champagne viene consumato in casa.

- Segmentazione e posizionamento.

Passando dal consumo banalizzato di semplice botto di fine anno al consumo di prestigio proprio dello champagne o del metodo classico, il range di scelta per prezzi e tipologie di prodotto è molto ampio e offre la possibilità di una forte segmentazione della domanda oltre le ricorrenze. Detto questo, non esiste ancora in Italia una cultura del consumo quotidiano e soprattutto per una larga fetta di consumatori il vissuto dello spumante è banalizzato e il principale criterio di scelta è il prezzo.

La segmentazione del mercato spumante si basa essenzialmente sul prezzo e da questo punto di vista si possono individuare schematicamente cinque segmenti che corrispondono a diverse fasce socio-economiche, occasioni e momenti di consumo: i primi prezzi e i prodotti di fascia economica come Contri (che nell'ultimo anno ha avuto un trend positivo nelle superfici moderne) e Bosca Cora; i prodotti value for money che comprendono marche storiche come Tosti e Riccadonna; le mainstream, vale a dire le marche familiari Gancia, Martini e Cinzano che sono centrali al mercato; le upper mainstream come Fontanafredda o Carpenè Malvolti nel

prosecco e le brand premium come Ferrari e Berlucchi. Il consumatore può scegliere tra un'ampia gamma di prezzi e marche di elevata notorietà. Negli spumanti, escludendo quindi lo champagne dove i marchi Moet Italia totalizzano oltre due terzi dei volumi, il rank in volume è guidato da Martini e Gancia che con quote vicine superano però solo il 21%. Il terzo player Campari, detentore tra gli altri del marchio Cinzano, supera il 6%, quota avvicinata da Togni. Tra i principali competitor, buona performance nell'anno terminante ad aprile di Valdo, tra i leader del prosecco con Carpenè Malvolti e Maschio. In termini di valore emerge la leadership di Ferrari e Berlucchi che insieme arrivano al 21%.[160]

2. Cinzano oggi. Rinnovamento del marchio attraverso nuovi impulsi produttivi e comunicazione del brand.

"Cinzano compie 250 anni. ¼ di millennio è un tempo lunghissimo. E' una storia. La stessa che accompagnato gli italiani prima che divenissero tali."[161]

Da quando Campari ha acquistato Cinzano nel '99, non si può non darle atto di aver investito risorse ed energie per rialzare e ammodernare il marchio di Torino. Dal punto di vista della produzione si può rivolgere uno sguardo al nuovo ed efficiente impianto di Novi Ligure.

Quando fu firmato l'accordo tra la Diageo e la Campari fu stabilito che il marchio passasse effettivamente di proprietà ma non lo storico stabilimento di Santa Vittoria che rimase nelle mani degli stranieri.

[160] Articolo "Grocery: l'export traina lo spumante e supera il mercato interno" apparso su MARK-UP, rivista di strumenti per il marketing e il retail che esce in collaborazione con il sole 24 ore. www.mark-up.it

[161] Dal volantino "Cin Cin Cinzano, 250 anni di eccellenza" diffuso dall'azienda in occasione del Wine Show di Torino, 24-26 ottobre 2009.

Per la produzione Cinzano quindi fu pensato, studiato e realizzato un impianto ad hoc che potesse soddisfare i più moderni requisiti di eccellenza produttiva.

"La Campari punta sempre più su Novi: qui concentrerà diverse produzioni. Insieme a Novi, che diventerebbe il sito più importante della Campari e dove verrebbero riunite le produzioni del marchio Cinzano e dei due impianti destinati alla chiusura, resterebbero quelli di Crodo e Sulmona. Il progetto ha comunque tempi lunghi: sara' attuato entro il 2005. La recente acquisizione del marchio Cinzano ha determinato la radicale riorganizzazione produttiva anche perché la Campari e' vincolata dalla denominazione di origine a produrre il marchio Asti Cinzano solo in tre province del Piemonte. Ed ecco per quale motivo ha scelto Novi. Da parte della Campari l'investimento per l' impianto e' rilevante, ma la capacità produttiva, stimata in circa 22 milioni di litri all'anno, consentirà al Gruppo di far fronte alla forte richiesta di prodotti sia per l'Italia sia per l'export."[162]

L'impianto risultava essere fondamentale per la posizione di crescita della Campari, forte ottimismo e grandi speranze trasparivano dagli articoli giornalistici e l'inaugurazione ebbe un certo eco sulla carta stampata.

"Alla presenza di tutti i dirigenti del gruppo Campari (a cui fa riferimento lo storico marchio di spumanti), guidato da Marco Perelli Cippo, sarà presentato l' impianto. Uno dei più grandi del Piemonte, con i suoi 43 mila metri quadri di comparti di lavorazione, sparsi su un'area di oltre 200 mila metri quadri. E' diretto dall'ing. Nenad Roth e ha già un'ottantina di addetti. Quando il funzionamento sarà a pieno regime, da Novi partiranno per il mondo 22 milioni di bottiglie l'anno. Con questa inaugurazione, si va configurando un nuovo polo produttivo degli spumanti e prende forma una sorta di mappa inedita del Piemonte dei grandi "numeri" nel

[162] Dall'articolo "La Campari triplica su Novi. Trasferirà le produzioni di Sesto e di Termoli". La Stampa 28/3/2002.

vino. Per la Campari, la scelta della zona (in un primo tempo pare l'azienda si fosse orientata sul Monferrato astigiano), si e' rivelata strategica dal punto di vista logistico, per la vicinanza con le autostrade, anche se non e' nel cuore storico della produzione. Campari, a Novi ha fatto grandi investimenti: da questi impianti uscirà l'intera gamma degli spumanti Cinzano e quella dei vermouth. Seguiranno anche le produzioni di Cynar, Biancosarti e Jagermeister e le bollicine col marchio di recente acquisizione della Riccadonna. Per il 2005, si prospetta l'arrivo in Piemonte anche delle lavorazioni. ”[163]

Nel corso dell’ultimo quinquennio, dall’inizio della produttività dell’impianto di Novi, la Campari ha rinnovato la sua scelta di continuo investimento e potenziamento (in linea con la domanda di mercato, tenuta vivace con decisi sforzi nella comunicazione) del polo produttivo strategico dei prodotti Cinzano. Il vivo interesse per questo brand che fu della famiglia Marone Cinzano per oltre due secoli è di nuovo dimostrabile dai quotidiani, che forniscono cifre e notizie piuttosto precise per il programma di rilancio del ramo spumanti e vermouth.

“Proseguono gli investimenti del Gruppo Campari, mirati oltre all'acquisizione di nuovi brand nazionali e internazionali, anche al potenziamento strutturale e produttivo: In questo contesto rientra anche lo stabilimento novese dov’è concentrata gran parte della produzione del gruppo, stabilimento che si sta ampliando aggiungendo 13 mila metri quadrati di superficie coperta.

L'ampliamento e' per lo stoccaggio di vini, spumanti, vermouth e liquori. L'intera area coperta sarà soppalcata per ospitare varie fase di operazioni per la verifica di qualità e magazzini per la pubblicità, in prevalenza etichette. Una superficie studiata nella previsione di un'ulteriore espansione di quasi 42 mila metri quadrati,

[163] Dall’articolo di Enrica Cerrato “A Novi adesso si brinda con Campari. Dal grande stabilimento escono marchi come Cinzano e Cynar.” La Stampa 14/4/2004.

per arrivare nei prossimi anni a costituire un imponente corpo unico con il restante stabilimento di 40 mila metri quadrati attuali, iniziato a costruire nel 2002 e diventato operativo all'inizio del 2004. Attualmente la Campari di NOVI produce 183 milioni di "pezzi" all'anno, impiegando 135 dipendenti. I marchi che si producono, oltre a Campari, sono degli aperitivi e dei liquori: Bitter Cinzano, Cynar, Jaegermeister, Biancosarti e Cinzano soda, pari al 35% del totale della produzione. Inoltre a Novi si producono 10 tipi di spumanti dal dolce al secco compresi Brachetto e Chardonnay, e infine 7 tipi di vermouth, compreso lo Cherry. Lo stabilimento di NOVI rimane pertanto un punto di forza dell'intero gruppo."[164]

Se gli investimenti fatti per rafforzare e migliorare la produzione Cinzano sono una prova tangibile della strategia Cinzano, anche dal punto di vista del marketing è stato fatto molto.

Un esempio calzante per questo discorso ci viene dal MotoGP, perché è stato il palcoscenico ideale per Cinzano. Con la MotoGP s'identifica la categoria maggiore delle moto da corsa su circuito che concorre nel motomondiale.

Il MotoGP è uno sport giovane, vivo, spettacolare e soprattutto autentico. Cinzano era intenzionata a far conoscere il suo marchio, divenuto moderno ma con intrinseca una ben precisa tradizione, ad un pubblico giovane e questa manifestazione sportiva era il veicolo ideale.

La composizione demografica dell'audience del MotoGP calzava a pennello con il mercato di riferimento di Cinzano: giovane, sicuro di sé, autentico, irriverente, passionale e disinvolto.

[164] Dall'articolo "Campari e Novi il feeling si rafforza". La Stampa 16/4/2009.

Jean Jacques Dubau, direttore marketing Italia del gruppo Campari, spiegava così le ragioni del coinvolgimento di Cinzano nel MotoGP[165], attraverso tre punti focali:

1) Ci sono quattro brand internazionali: Campari, Cynar, Cinzano e Skyy vodka, e Cinzano era quello che più si adattava al MotoGP.

2) La decisione di sponsorizzare il MotoGP è maturata dopo l'acquisizione di Cinzano nel 1999. L'obiettivo della sponsorizzazione era di aumentare la visibilità del marchio e consolidarne lo status globale.

3) La forza del marchio Cinzano è l'autenticità. Questa è una caratteristica innata negli sport di motore e, pià degli altri, il MotoGP è lo sport che la rappresenta.

Vediamo ora quali sono i fattori che hanno reso il MotoGP un evento appetibile per la comunicazione del brand:

● Il MotoGP è uno sport internazionale. Ci sono diciotto gare nei cinque continenti che portano la competizione a casa di milioni di fan. La vocazione internazionale del MotoGP trova maggior forza nel vedere coinvolti piloti di ben 21 nazioni.

● Il MotoGP è coperto nel mondo dai più importanti network televisivi. Le immagini sono trasmesse in più di 205 nazioni di cui 165 in diretta. La media degli ascolti si aggira sui 372 milioni di spettatori a Gran Premio. Una copertura televisiva di questa portata rende questo sport un evento realmente globale.

● Il motociclismo è uno spettacolo tra i migliori. Unico tra gli sport motoristici, offre una visibilità del pilota in azione, cosa che ne esalta la dimensione umana, e appunto, autentica. Inoltre l'agilità dei mezzi favorisce continui sorpassi che caricano le immagini di vivida tensione.

● In generale i giovani adulti sono più attenti al MotoGP che alla F1, e almeno il 75% di questi ha meno di 35 anni. Questi dati, in seguito, insieme al massiccio

[165] Da "Cinzano oggi: le tappe del rinnovo." Comunicato diffuso dall'azienda in occasione del Wine Show di Torino, 24-26 ottobre 2009.

seguito del pubblico maschile, collimano alla perfezione con il mercato a cui punta Cinzano.

● La prima collaborazione, triennale, è iniziata nel 2000 con il GP del Mugello, primo di quattro appuntamenti che in quella stagione hanno avuto Cinzano come sponsor ufficiale. Gli altri si sono svolti in Inghilterra, Germania e Brasile, mercati strategici per Cinzano.

● Cinzano conferma la sua presenza in quanto sponsor ufficiale in 4 gare con, in aggiunta, una massiccia presenza in 14 Gran Premi durante la stagione. La sponsorizzazione quest'anno include il diritto ad esporre cartelloni pubblicitari lungo il circuito e sul podio di tutte gare e a dare il nome a quattro garn premi, in Italia, Brasile, Inghilterra e Australia.

● In questi anni si è sviluppata una costruttiva collaborazione tra Cinzano e Dorna, la società promotrice del MotoGP. Cinzano ha avvertito il beneficio diretto del rapporto instaurato con il MotoGP, che ha consentito di raggiungere un mercato di consumatori più giovani.

● La politica di Cinzano negli sport motoristici si è sempre rivolta agli eventi in se piuttosto che alle squadre o ai singoli piloti, come si è visto con la sponsorizzazione del Gran Premio d'Italia di Formula Uno negli anni dal 1997 al 2001. Il contratto tra Campari e F1 si è concluso nel 2001 quando Campari ha deciso di orientarsi su un pubblico più giovanile.[166]

Oltre agli investimenti in impianti produttivi, in comunicazione e sponsorizzazioni, c'è stato un altro fattore che ha ridato vigore al marchio dopo che è stato acquistato dal gruppo di Milano. La Cinzano infatti ha beneficiato della presenza di Campari in oltre 180 paesi, appoggiandosi ad un'estesissima rete di vendita dalle enormi

[166] Informazioni attinte da "Cinzano oggi: le tappe del rinnovo." Comunicato diffuso dall'azienda in occasione del Wine Show di Torino, 24-26 ottobre 2009.

possibilità commerciali così da ottenere una grande spinta allo sviluppo dei volumi nel mondo: tra il 2000 e il 2006 sugli spumanti la crescita ha superato il 45% mentre sul vermouth è stata superiore al 25%.

La gamma dei prodotti Cinzano proposti al mercato è così composta:

Cinzano Soda: è un aperitivo a bassa gradazione alcolica ideale per il consumo al bar. E' disponibile in due varianti: bianco o rosso. E' stato lanciato nel 2009 con una bottiglietta monodose. E' venduto in Italia.

Vermouth Cinzano: è il prodotto storico della casa e oggi si presenta in più varianti: rosso (quello classico della tradizione torinese), bianco (più dolce), extra dry (secco ed aromatizzato), rosè (dal mix di vini rosati e bianchi), limetto (con aroma della buccia di limone), orancio (con gusto leggermente caramellato).

I mercati principali per questi prodotti sono: Russia, Germania, Italia, Brasile, Spagna.

Spumanti dolci Cinzano: l'Asti D.O.C.G. è il più rinomato tra gli spumanti Cinzano. Nasce da uve Moscato bianco dell'area D.O.C.G. dell'Asti, nel cuore del Piemonte. L'azienda produce anche il Gran Cinzano (meno pregiato dell'Asti) e il Brachetto d'Acqui D.O.C.G. Cinzano.

Spumanti secchi Cinzano: Il Pinot Chardonnay Cinzano: spumante estremamente versatile; Prosecco Cinzano: vino spumante aromatico di qualità dry; Gransec Cinzano: spumante secco; Rosé Cinzano: spumante dry dall'aroma intenso.

3. L'affascinante storia della comunicazione Cinzano.

Alla fine del XIX secolo fa la sua comparsa sulle pagine de "Il Telegrafo" di Livorno la prima pubblicità Cinzano, datata Dicembre 8-9 1887. L'annuncio consiste in un semplice testo racchiuso tra due line diagonali: "Vino Vermuth della rinomata Casa F. Cinzano".[167]

Inizia così la storia della comunicazione dell'azienda di Torino. Esiste una tesi di laurea, vecchia di più di 15 anni fa in cui l'autrice ha investigato, raccolto ed analizzato cento anni di pubblicità e promozione della Cinzano.[168] Gran parte delle considerazioni su quest'aspetto della vita della società oggetto di ricerca si basano sullo studio di quelle pagine.

Il primo manifesto pubblicitario realizzato per la casa vinicola Cinzano fu ideato dal grafico di fama internazionale Adolf Hohenstein[169] e fu realizzato nel 1898 per reclamizzare il vermouth. Il soggetto è chiaramente legato alla mitologia greca e raffigura il dio Pan intento a suonare lo zufolo. Il passato di cultura classica riemerge con forza nonostante l'epoca in cui è stato concepito, proiettata verso un evidente decollo industriale.

---

[167] www.camparigroup.com

[168] Si tratta della tesi di laurea di Marinella Bergoglio dal titolo "Le fonti per la storia del costume e della mentalità: il manifesto Cinzano nel novecento." Il relatore fu Giovanni De Luna, scrittore e professore di Storia contemporanea all'università di Torino, collaboratore de La Stampa e autore di trasmissioni radiofoniche e televisive.

[169] Adolf Hohenstein (San Pietroburgo, 18 marzo 1854 – Bonn, 12 aprile 1928) è stato un pittore pubblicitario illustratore scenografo e figurinista tedesco Esponente del Liberty Assieme a Leonetto Cappiello Giovanni Mario Mataloni Leopoldo Metlicovitz e Marcello Dudovich, è stato uno dei più importanti cartellonisti pubblicitari italiani.

Hendrick Cassiers[170] nel 1906 realizzò poi, in piena età giolittiana, una reclame grafica intitolata "La Vendemmia" che proponeva temi dominanti come l'azione, l'attività umana, il lavoro, ritraendo il momento della raccolta dell'uva.

L'intento del manifesto non era di trasferire solamente un simbolo idilliaco, ma la volontà dell'autore dell'opera era quella di puntare ad evidenziare come il futuro industriale del settore enologico reggesse grandemente sul lavoro contadino.

Il manifesto, pubblicizzando il vermouth, conteneva il messaggio implicito di associare la tradizione del lavoro con l'innovazione della ricerca sperimentale e produttiva. I valori tendevano a richiamare segnali di impegno, fatica e forza. Proprio quello che a livello generale era sinonimo di un'epoca nella quale lo slancio innovativo proiettava l'Italia in pieno sviluppo industriale.

Nell'epoca giolittiana nacque una collaborazione tra la Cinzano e un noto illustratore italiano, Leonetto Cappiello,[171] che realizzò per la casa di Torino il manifesto della "zebra rossa". L'autore attraverso il manifesto lanciava un messaggio promozionale efficace, capace di attirare l'attenzione sui prodotti. Venne raffigurata una zebra scalpitante e rampante di colore rosso fuoco con striature bianche sul collo.

Di notevole importanza appare quindi la scelta che l'azienda operava in quegli anni nel settore della grafica scegliendo per la promozione dei suoi prodotti opere di un affermato artista della pubblicità come Cappiello, in cui i manifesti erano in grado di proporre al pubblico un impatto visivo fortemente caratterizzato da opere oniriche che risultavano in grado di attirare non solo l'attenzione del pubblico, ma

[170] Hendrick Cassiers. Antwerpen (Anversa), 1858 – Bruxelles 1944.

[171] Leonetto Cappiello (Livorno. 9 aprile 1875– Cannes, 2 febbraio 1942) è stato un pubblicitario, illustratore e caricaturista italiano. www.wikipedia.org

di stimolarne la curiosità, trasferendo sul consumatore il desiderio di affidarsi al consumo dei prodotti Cinzano.

La zebra diventò negli anni a seguire uno dei simboli chiave e di più forte richiamo per un innovativa campagna pubblicitaria firmata con il logo dell'azienda di Torino. Un'altra attività intrapresa dalla famiglia Cinzano, anticipando i tempi, è stata utilizzare un aereo per far piovere su Milano migliaia di dischetti promozionali Cinzano. E' il 1911 ed è la prima volta che viene utilizzato un aereo per una promozione pubblicitaria.[172]

Durante i quattro anni del conflitto mondiale (1914-1918), la propaganda commerciale dell'azienda vinicola venne esclusivamente affidata alla copertina della rivista del "Touring Club Italiano", edita dall'omonima associazione fondata a Milano nel 1894, che tra il 1916-1917 si occupò di pubblicizzare i prodotti Cinzano. Nel 1916 un noto artista triestino, Macello Dudovich,[173] disegnò una copertina di questa rivista raffigurante un ospedale da campo dove tra feriti e barelle, sfilava una crocerossina e un militare il quale portava sulle spalle una cassa di vermouth.

Nel primo dopoguerra venne nuovamente chiamato Cappiello che realizzò per la ditta torinese due manifesti. Uno, del 1920 s'intitolava "Donna adagiata sui grappoli" e l'altro del 1921 "Bottiglia con bandiere". Il secondo richiama l'internazionalità di cui Cinzano era già forte, la pace tra i popoli, il commercio che avvicinava le nazioni, e la presenza del vermouth piemontese nel mondo.

[172] http://www.camparigroup.com/it/press_media/history_communication/cinzano_html.jsp

[173] Marcello Dudovich (Trieste, 21 marzo 1878 – Milano, 31 marzo 1962) è stato un pubblicitario e pittore italiano.

Negli anni ’20 a Cappiello si affiancò Achille Luciano Mauzan[174] e Plinio Codognato[175] nella creatività comunicativa Cinzano.

Con Codognato c’è un altro esempio di come un manifesto pubblicitario possa essere specchio dei tempi: nella pubblicità Cinzano con volto di donna degli anni ’20 infatti, si mostrava una donna più sicura di sé, più libera, metropolitana, con gonna corta e trucco audace, moderna ed economicamente indipendente.

Durante gli anni del fascismo inizia poi quel connubio tra il brand e il mondo dello sport. Tra i testimonial si annoveravano personaggi allora illustri dello sport come lo schermitore Nedo Nadi, il ciclista Alfredo Binda, il pugile Michele Bonaglia, il calciatore Adolfo Balanceri, la tennista Lucia Valerio, il pilota Felice Nazzaro. Già si intuivano le possibilità pubblicitarie che potevano giungere dalle manifestazioni sportive tramite un messaggio di un’azienda vincente, dinamica, forte.

Un altro illustratore creativo che lavorò per l’azienda fu Nico Edel[176] che nel 1935 rappresentò una bottiglia di vermouth dalle dimensioni gigantesche e all’altezza del collo venne posta una scritta perentoria ed assoluta: Italy’s best vermouth, frase che racchiudeva tutte le potenzialità di multinazionale che aveva in sé la Cinzano.

Una delle iniziative che l’azienda lancia al mercato era quella delle cassette-propaganda, originale idea per un concorso a premi.

---

[174] Achille Luciano Mauzan (Gap, 15 ottobre 1883 – Gap, 15 gennaio 1952) è stato un pubblicitario, illustratore e pittore francese. www.wikipedia.org

[175] Plinio Codognato (Verona, 1879 – Milano, 30 settembre 1940). È stato uno dei principali cartellonisti pubblicitari italiani. www.wikipedia.org

[176] Nico Edel nasce ad Arau in Svizzera nel 1901, e’ pittore illustratore e cartellonista, dopo aver studiato all’accademia delle Belle Arti di Torino si trasferisce a Parigi per lavorare come grafico pubblicitario. Importante e’ la collaborazione con la nota azienda Cinzano, dove nel 1936 assume la carica di Direttore Artistico. Muore a Torino nel 1971. www.zeroa.it

Create per attirare il pubblico, le confezioni offrivano a chi le comprava la possibilità di vincere allettanti premi tipo pellicce, gioielli, automobili, elettrodomestici. Una grande campagna pubblicitaria supportò il concorso con 20 mila locandine, 125 mila depliant, 24 mila cartelli ferroviari, decine di migliaia di inserzioni e pubblicità comparse su ben 54 quotidiani nazionali.

Le cassette propaganda diventarono così un veicolo di comunicazione e di vendita allo stesso tempo. Il consumatore, quando acquistava una confezione con dentro prodotti di Santa Vittoria d'Alba, sede dello stabilimento, compilando l'apposita cartolina che trovava all'interno della scatola, (solitamente coloratissima ed accattivante) poteva partecipare ad un concorso e sperare di aggiudicarsi uno dei ricchi premi, beni assolutamente inavvicinabili per una buona parte di italiani.

Dopo la seconda guerra mondiale l'attività promozionale e pubblicitaria riprende con le illustrazioni cartellonistiche di Nico Edel.

Di grande impatto sono gli sforzi per ottenere grande visibilità in due eventi ciclistici che avevano un grande seguito popolare, il giro d'Italia e il Tour de France.

Con loro gli italiani conoscono il benessere e possono ambire a conoscere in massa le vacanze nei luoghi di villeggiatura al mare o in montagna. E' un concetto interessante che rispecchia l'ottimismo degli anni '50-'60 e nuovi modelli di consumo. Infatti il tema che si vuol offrire è il contesto ideale dove consumare gli aperitivi Cinzano sottolineato da due manifesti significativi che ritraggono cabine al mare e cime di montagna.

Sempre negli anni '50, altri famosi e validi artisti collaborarono per la realizzazione di campagne pubblicitarie per la Cinzano.

Nel biennio '60-'70 il manifesto non era più il solo veicolo promozionale. La diffusione di radio e televisione fanno si che la Cinzano orienti nuovi sforzi in

questa direzione. E' in questo periodo infatti, che vengono lanciate numerosi spot televisivi di cui alcuni furono realizzati dal celebre e più volte premiato regista Ermanno Olmi, divenuto tra l'altro nel 2004 Cavaliere di Gran Croce. E' bene ricordare anche l'epoca dei caroselli, dove la Cinzano affidò slogan di indubbio successo alle capacità recitative di Arnoldo Foà. Il bravissimo e poliedrico attore Arnoldo Foà[177] interpretò con successo gli spot che pubblicizzavano l'Asti Spumante Cinzano. Conversando amabilmente si finiva sempre con il brindare con coppe di spumante Cinzano, lo spumante ricco e generoso. Amava ricordare: "C'è più festa in un cin cin se c'è Cinzano". Concludeva il coretto: "Cin cin, cin cin, Cinzano". Nel 1971 iniziò la collaborazione con la notissima agenzia pubblicitaria di Torino "Armando Testa".

Anche Ugo Nespolo[178] crea opere grafiche per l'azienda nel 1983 in occasione della Coppa America, evento veristico dove Cinzano partecipa come sponsor dello yacht Azzurra, di cui si è già parlato alla fine del capitolo precedente.

[177] Arnoldo Eugenio Foà (Ferrara, 24 gennaio 1916) è un attore, regista e doppiatore italiano.

[178] Ugo Nespolo (Mosso, 29 agosto 1941) è un pittore e scultore italiano. Esordisce nel panorama artistico italiano negli anni sessanta con contaminazioni della Pop Art e con una stretta militanza con concettuali e poveristi. La sua produzione si caratterizza presto per forte accento trasgressivo, ironico e quell'apparente senso del divertimento, doti che si presteranno alla "tela cinematografica" esplorando presto, negli anni settanta, anche questo mezzo di espressione. Ugo Nespolo vive e lavora Torino.

Conclusioni

Il lavoro svolto è stato stimolante per molti punti di vista. Innanzitutto, è stato interessantissimo scoprire le vicende economiche e le gesta commerciali di un'azienda che possiede uno dei marchi più noti dell'industria alimentare italiana. Soffiare sulla polvere dei moltissimi raccoglitori dell'archivio della Camera di Commercio di Torino contenenti i documenti sulla gestione, è stato un po' come aprire lo scrigno della storia Cinzano. Su questa materia infatti, poco è stato scritto, ciò che ci è tramandato da pubblicazioni proviene da libri per lo più anziani e poco precisi per un'accurata indagine di storia industriale. Investigando su una gran mole di carta burocratica e contabile, sono riuscito a tessere il corso degli eventi, ottenendo come risultato un mosaico di notizie che ho la presunzione di dire piuttosto completo.

Un altro spunto che mi ha appagato nello sviluppo della tesi è l'aver approfondito un tema già preso in considerazione nella realizzazione della tesi triennale. All'epoca mi occupai del mercato degli champagne francesi presentando una relazione dal titolo: "Champagne Roederer: business in bollicine." Allora presi in considerazione un'attività plurisecolare, ricca di aneddoti, dal passato glorioso e dal presente patinato, oggi con "Cinzano, spumanti e vermouth: una storia piemontese" ho esaminato aspetti del mercato degli alcolici più vicini al mio territorio e alla mia nazionalità, scoprendo un mondo di certo meno lussuoso e scintillante ma che non ha nulla da invidiare per capacità imprenditoriale ai cugini d'Oltralpe. Dunque la materia della produzione enologica e della commercializzazione di alcolici non mi è nuova e ho modo così di accrescere la mia conoscenza in tal senso.

La cosa che però più mi rimarrà da queste pagine è l'inconsueta, almeno per me, chiave di lettura con cui ho esplorato la storia del XX secolo, epoca di grandi cataclismi, cambiamenti, rivoluzioni anche nel campo economico e sociale. Dalle relazioni di bilancio della società si intravedevano gli effetti, le conseguenze dirette ed indirette, le sensazioni e i risultati dei grandi eventi che hanno caratterizzato l'Italia e il mondo durante il novecento come l'ascesa del fascismo, le manovre finanziarie e i giochi economici di importanti gruppi con a capo i soliti noti, la tragicità del secondo conflitto mondiale, la difficile ricostruzione e l'ottimismo del benessere di massa, i nuovi orizzonti delineati dalla Comunità Europea, le sfide e i cambiamenti dettati dai nuovi trend globali.

La longevità dell'azienda di Torino nelle mani della famiglia Cinzano, divenuta poi Marone-Cinzano è un aspetto davvero originale e degno di nota. L'azienda ha compiuto nel 2007 250 anni attività e di questi, 234 hanno visto succedersi, nella leadership, generazioni di Cinzano, una famiglia che più di altre si è distinta per l'operosità, la sagacia imprenditoriale, la lungimiranza e per la tendenza alla crescita non solo di mero profitto contabile ma anche di sviluppo territoriale e sociale. Ne è l'esempio il villaggio Cinzano, costruito nell'astigiano per i dipendenti dello stabilimento di Santa Vittoria d'Alba, centro residenziale ideato tenendo conto di parametri sociali di qualità della vita e per alimentare il senso di appartenenza all'azienda, in questo caso datrice di lavoro dotata anche di spirito di coesione e di assistenza per gli appartenenti al gruppo, visto quasi come una famiglia. I Marone Cinzano, divenuti poi aristocratici nel periodo fascista, erano quindi una dinastia di imprenditori piemontesi, la cui impresa secolare non era solo una fonte di reddito e un'occasione di impiego di energie e di lavoro ma bensì una figlia, non di carne, ma di macchinari, bottiglie e botti e con un un'anima ricca di storia e vicissitudini.

Nel 1991 si chiude la lunga proprietà dei Marone nell'industria di spumanti e vermouth. Quando finisce una così lunga ed affascinante epopea, ci si può far prendere dall'emotività, dalla malinconia di quello che fu, dalla nostalgia.

In realtà e in queste considerazioni economico-aziendali, non si può far altro che mettere da parte la propria e personale simpatia per la piemontesità di una creatura produttiva accettando come inevitabili e giusti i cambiamenti di un mercato in continua evoluzione. Rimanere da soli, ancorati ad una visione arcaica e familiare del business, nel comparto alimentare per i beni a larga distribuzione, può tradursi in una sconfitta, in un'estromissione dall'arena competitiva e nel fallimento. Ormai è il tempo dei giganti, forti di dozzine di marchi ciascuno, non più di nobili industriali, cavalieri di vermouth e signori delle bollicine. Per il mercato italiano degli alcolici si è assistito, come è avvenuto già da tempo per grandi nomi dell' industria alimentare nazionale, alla persistente caccia da parte di agguerrite multinazionali agli storici marchi di casa nostra, inventati magari un secolo fa da un geniale artigiano, sviluppati da qualche dinamica famiglia che oggi soffre la concorrenza, magari anche la diaspora degli eredi e talvolta preferisce tirarsi da parte. La "guerra del marchio", come viene chiamata e che interessa l' intera tavola degli italiani, è in realtà una lotta per la sopravvivenza e l' indipendenza delle case nazionali, quasi tutte conquistate da ricchissimi azionisti stranieri, dalle dimensioni e dalla potenza finanziaria impensabili per le nostre aziende a conduzione famigliare. Per fortuna che ci sono gli italiani di Campari i quali riescono a competere molto bene a livello globale e che si sono adoperati ad investire su Cinzano. In un mercato maturo ma con consumatori esigenti, come quello italiano, le multinazionali hanno enormi interessi.

In questo contesto, il caso tipico è proprio quello della Cinzano, che agli inizi degli anni '90, guidata da anni dal Conte Alberto Marone Cinzano, con azionisti

prestigiosi come la famiglia Agnelli, si trovò all' improvviso senza il suo leader per l' improvvisa scomparsa di Marone in un incidente d' auto. I tre figli allora decisero di vendere agli inglesi di Idv (facente parte della galassia GrandMet) che già si era infiltrata nelle vicende societarie perché azionista.

Voglio concludere la mia tesi di laurea specialistica citando Giuseppe Lampiano (1866-1944), ambasciatore di Cinzano nel mondo, agente ma più che altro avventuriere commerciale, gran viaggiatore. Le sue memorie, che purtroppo non ho avuto il piacere di leggere e di studiare a fondo devono essere un'incredibile susseguirsi di avventure, di esplorazioni, di racconti coloniali di mondi lontani. Riporterò pertanto, come conclusione di questo lavoro di ricerca un bellissimo articolo che ha stuzzicato molto la mia curiosità su questo signore che incarna il prototipo del viaggiatore di commercio. L'articolo, firmato da Sandro Gerbi, è comparso su La Stampa il 23 giugno 1992.

"L' assordante frastuono di case che crollavano, e cumuli di macerie che si levavano intorno a noi fra nuvole di polvere che ci mozzavano il respiro, ci costringevano a restare stesi a terra, sei minuti a terra, sei secoli." E' una descrizione in presa diretta del terremoto che nel 1906 devastò la fiorente città di Valparaiso, in Cile. "Per la calle Victoria, fra il puzzo nauseabondo dei cadaveri bruciati, e fra le fiamme che divoravano quanto restava di abitati, ci recammo nella grande piazza del teatro ridotto ad un ammasso di rovine, ingombra di carrozze e baraccamenti, di famiglie accampate in attesa di soccorso, di donne inferme, di feriti, di fanciulle prive di sensi e di lattanti che strillavano. Il sole sfolgorò sullo scempio compiuto dalla natura. Il testimone di queste scene drammatiche non e' uno scrittore o un giornalista di fama, bensì un oscuro "viaggiatore di commercio" della Cinzano, che per avventura si trovava presente ai fatti. Trent' anni dopo, ormai anziano, sollecitato dagli amici e forse anche per rivivere le emozioni della

gioventù e dell' età matura, Giuseppe Lampiano (1860-1944) si deciderà a pubblicare i suoi ricordi, in un' edizione semi clandestina (Attraverso il mondo, Bene Vagienna, 1937, con dedica ad Alberto Marone). Il libro, che conta più di 300 pagine, e' riemerso solo oggi, durante il riordino degli archivi della Cinzano un progetto messo a punto dal professor Giovanni De Luna dell' Università di Torino e da una piccola equipe di ricercatori guidata da Patrizia Cirio (già attenta biografa dei Gancia). La sezione iconografica chi non ricorda i celebri manifesti di Nico Edel o di Cappiello? e' ormai sistemata: si tratta di ben 30 mila “pezzi” (pubblicità, fotografie, ecc.) che già da soli consentono di ripercorrere l' intreccio fra storia dell' impresa e storia del costume italiano negli ultimi due secoli. Ora si sta procedendo all' archiviazione dei documenti prodotti in oltre duecento anni di vita amministrativa e commerciale dell' azienda. A mo di anticipazione istruttiva e gustosa, proviamo a leggere il diario di Lampiano, che copre all' incirca il primo quarto di questo secolo. Alla fine dell' Ottocento, la Cinzano e’ ormai una ditta affermata, che vende buona parte della sua produzione vermouth e spumante all' estero. Dispone di numerosi rappresentanti locali, sovente nella persona degli agenti consolari italiani, ma e' inevitabile che invii ogni tanto qualcuno a visitarli (o a sostituirli). Proprio questo farà per venticinque anni Lampiano, girando in lungo e in largo specialmente l' America centrale e meridionale, e il continente africano, con uno zelo, un entusiasmo, uno spirito di corpo nei confronti della sua Casa la chiama sempre e solo così degni di tutto rispetto: basti pensare che starà lontano dall' Italia (e dalla famiglia) anche per quattro anni di fila. E' il prototipo del viaggiatore di commercio, che in quel periodo usando parole sue “era considerato un personaggio importante, passava rispettato e riverito ed i clienti si disputavano a gara l’onore di averlo ospite e commensale”. Viene rimborsato a piè di lista, dispone di lettere di credito, alloggia nei migliori alberghi e si riserva nei vapori

cabine di prima classe. Ma, dati i tempi e i luoghi, deve sovente rassegnarsi a fetide locande, a cibi sospetti, a treni bloccati da leoni in siesta sui binari. Ha sempre un' arma a portata di mano. Fugge a gambe levate dal Nicaragua, inseguito dalla polizia che lo ha preso per una spia del Guatemala. A Lagos, in Nigeria, viene colpito da una grave malattia infettiva, la "black water fever" , ricoverato in un lazzaretto e finalmente rimpatriato. Il che non gli impedirà di gioire, e di comunicare al lettore la propria eccitazione, allorché nel 1924 ormai sessantaquattrenne in pensione la Casa gli chiederà di recarsi un' ultima volta in Africa, dalla Tripolitania fino in Abissinia. Poche e semplici le sue regole di comportamento: "Un buon viaggiatore di commercio in qualsiasi parte del globo si trovi, se vuol fare il proprio dovere, non deve ingerirsi mai ne' di politica ne' di partito e pensare soltanto ai propri affari e a conquistare la simpatia e l' amicizia della sua clientela". Insomma, nonostante la vita movimentata, un sano borghese, un uomo d' ordine un buon patriota, che fin dal 1913 auspicherà l' avvento di "un dittatore al governo, che si occupi di tutto e che veda e rimedi a tutte le magagne a cui questa povera Italia e' soggetta"; che ha una visione paternalistica dell' azienda; che non tollera i "parvenues"; che vede come il fumo negli occhi l' ingresso in ditta delle "signorine" ("nel dopo guerra cominciò su vasta scala l' infiltramento dell' elemento femminile e da quel momento nacque la babele commerciale"). Miopie, che non gli inibiscono però le capacità di osservazione. Il suo diario e' tutto un fresco, e a tratti ingenuo, fluire di aneddoti, di battute, di casi sorprendenti e dal sapore esotico capitatigli durante lo svolgimento dell' attività commerciale (che nel libro e' programmaticamente sorvolata): fanciulle sequestrate da raja' indiani; spie che a sua insaputa gli affidano plichi compromettenti; attacchi di animali feroci (ma Lampiano e' un provetto e appassionato cacciatore); conoscenza di personaggi famosi (vedi Gandolin o il Duca degli Abruzzi). Con una spiccata predilezione per

le morti violente, come, tanto per dare un’ idea, nei due casi che seguono. Attraversando l' Atlantico per tornare in Europa, Lampiano incontra un giovane inglese che sta rientrando nel Paese natale per convolare a nozze. L' inglese, a sua volta, riconosce nel secondo ufficiale di bordo un compagno d' infanzia e di studi, rinnovando un antico sodalizio. Un giorno il fidanzato mostra all' amico ritrovato “un revolver americano, di ultimo modello e infallibile al bersaglio. L ' ufficiale, bene informatosi se l' arma fosse scarica, ne ebbe la conferma. Sicuro, fece pressione sul grilletto ed il colpo inaspettato uccise istantaneamente il giovane amico”. Sconcerto generale e sepoltura del cadavere in mare, “che nel riceverlo gorgogliava sinistramente”. Ancor più patetica la seconda storia. Un amico ex console, stabilito all' Asmara, affida a Lampiano, perché la accompagni da un fratello in Italia, la propria figlia Sofia, “una bellissima ed elegante mulatta”, che a bordo attira fra l' altro l' attenzione compiaciuta del Duca degli Abruzzi. Portata a termine la missione, il nostro rimane in affettuosa corrispondenza con la ragazza. Qualche tempo dopo, un figlio dello zio, un bellissimo tenente dei bersaglieri, morì e venne sepolto ad Udine. Sofia lo vide semplicemente in una fotografia che era nella sua camera. Scoppia il dramma. La ragazza s’ invaghì perdutamente di lui, pur non avendolo visto in vita, e decise all' insaputa della famiglia di andare a visitare la tomba ad Udine e su quella tomba con un colpo di rivoltella si uccise. Povera Sofia. La presenza dell' “elemento femminile”, protagonista o semplice comparsa, e' costante nelle pagine del diario. Lampiano ammira in Costa Rica le grazie di una fanciulla sedicenne dal petto formoso; accenna a delle casacce, al Cairo, “ove ha ricetto un infimo elemento di russe, francesi, spagnole, greche e sudanesi che ricorrono a tutte le più orribili lascivie per accontentare i sozzi frequentatori”; descrive i facili costumi delle dame dell' alta società a Johannesburg; incontra sul vapore Milano due signorine di 19 e 21 anni, che all'

apparenza dimostravano di conoscere già la vita. In compenso, e' molto parco di cenni personali sul tema, nonostante le prolungate assenze da casa (menziona la moglie solo due volte, sempre di sfuggita, e non pare abbia avuto figli). In una occasione, però, il quasi ottantenne memorialista si lascia un pochino andare, sempre con garbo e sempre a bordo di una nave galeotta. Sulla rotta Lisbona Dakar gli viene infatti presentata una bellissima italiana ventisettenne, che stava raggiungendo il marito. Lampiano commenta: “I tre ultimi giorni di navigazione furono per me troppo brevi. La Vittorina era una compagna desiderabile e mi dava tali e così grandi manifestazioni di simpatia che mi faceva nascere il dubbio che non fossero effetto dell' influsso equatoriale...” Diavolo d’un viaggiatore di commercio.

Bibliografia

● Claudio Bermond “Riccardo Gualino finanziere ed imprenditore. Un protagonista dell’economia italiana del novecento”. Centro Studi Piemontesi, Torino 2005.

● Ernesto Caballo “Storia della Cinzano, distillatori e vermuttieri 1757- 1957”. Testo scritto (presumibilmente su commissione) in occasione del bicentenario della fondazione dell’azienda. Torino 30 luglio 1957.

● Giovanni Dalmasso, “Cinzano – le origini di un nome che si è imposto nel mondo”. Estratto da “L’Italia Agricola” anno 106, n. 1 – gennaio 1969. Ramo editoriale degli Agricoltori, Roma.

● “Vita del presidente”, monografia sul conte Enrico Marone Cinzano a cura della direzione ufficio stampa e pubbliche relazioni della Cinzano s.p.a. Torino, aprile 1969.

● Giovanni Dalmasso, “Il Corso di Specializzazione in Viticoltura ed Enologia Alberto Marone Cinzano.”

● Tesi di laurea di Marinella Bergoglio dal titolo “Le fonti per la storia del costume e della mentalità: il manifesto Cinzano nel novecento.”

● Atti reperiti ed esaminati provenienti dall’archivio della Camera di Commercio di Torino: verbali d’assemblea, le nomine delle cariche sociali, i bilanci, i documenti di cambiamenti di assetti societari e soprattutto le relazioni del consiglio di amministrazione in allegato ai bilanci.

● Francesco Chiapparono “Il tentativo di concentrazione dell’industria dolciaria italiana negli anni venti; Gualino e l’unica (1924-1934)” tratto da “Annali di Storia dell’Impresa 5/6 1989-1990”. Il Mulino.

● “Cinzano oggi: le tappe del rinnovo.” Comunicato diffuso dall’azienda in occasione del Wine Show di Torino, 24-26 ottobre 2009.

Sitografia

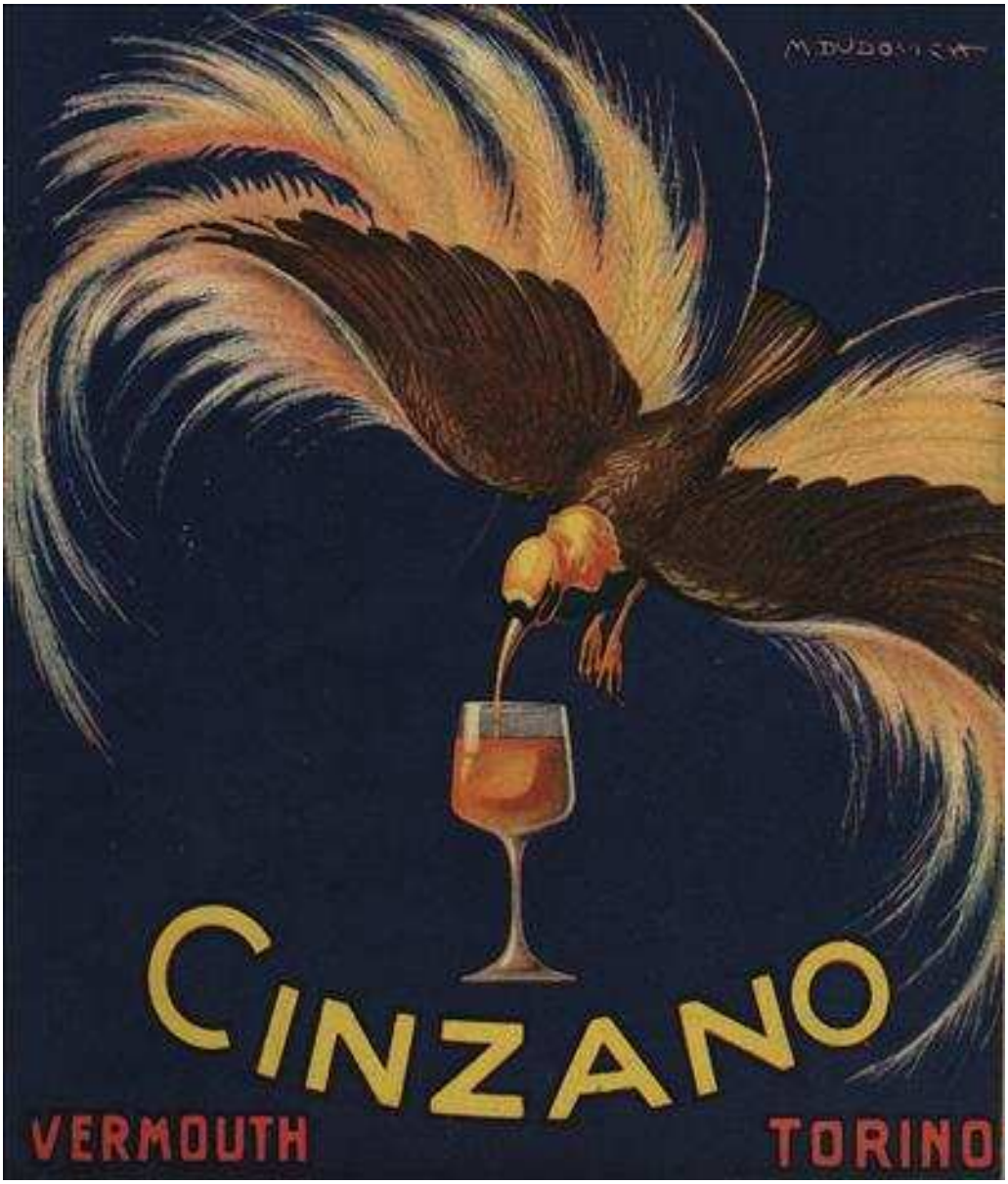
- www.wikipedia.org
- www.lastampa.it
- www.zeroa.it
- www.storiaindustria.it
- www.camparigroup.com
- www.comprensivosantavittoria.it
- www.immaginidistoria.it
- www.illva.co
- www.exor.com/timeline/storia_exor_ita.pdf
- www.beverfood.com
- www.brown-forman.com
- www.mark-up.it
- www.it.nielsen.com
- www.aperol.it
- www.repubblica.it
- www.ilsole24ore.com

- www.francotiba.it/storia-cinzano.htm

Giuseppe Lampiano (1860-1944). Ambasciatore della Cinzano, avventuriere commerciale, messia del vermouth, civilizzatore dell'aperitivo.

Cinzano e la buona internazionalizzazione.

"Dama adagiata sui grappoli" 1920. Pubblicità dello spumante Cinzano realizzata da Leonetto Cappiello.



Cartellone pubblicitario del 1919 di Marcello Dudovich.

La zebra rossa di Leonetto Cappiello.

L'unione fa la forza. La zebra rossa del vermouth Cinzano ora galoppa con il marsala Florio, all'indomani dell'acquisizione del 1929.

Cinzano, il vermouth più bevuto al mondo! Pubblicità per i mercati esteri del 1960.

Cinzano e lo sport: locandina per un match di hockey del 1959. Sportpaleis, Anversa.

Cinzano alla guerra. Il vermouth oggi, nella dura arena competitiva del mercato degli alcolici.