

Giorgio Roverato

UN'ESPERIENZA DI STORIA D'IMPRESA IN ITALIA: LA "MANIFATTURA LANE G. MARZOTTO & FIGLI" DI VALDAGNO

in "Entreprises & Histoire", n. 7, Décembre 1994, Paris

[tit. origin.: Un exemple d'histoire d'entreprise en Italie: la Manifattura Lane G. Marzotto & Figli de Valdagne]

1. La "storia d'impresa" è ancora una disciplina giovane in Italia. Essa rientra nella "Storia economica", che è un insegnamento universitario nato nelle Facoltà di Economia e Commercio, e da lì estesi anche alle Facoltà di Scienze Politiche e – in parte – di Lettere.

Pur se giovane, la "storia d'impresa" ha comunque prodotto nel giro dell'ultimo quindicennio una copiosa messe di studi¹, che testimoniano della ricchezza documentaria degli archivi aziendali italiani, anche se conservati in modo del tutto casuale, e senza una adeguata tutela legislativa da parte dello stato².

Uno degli esiti di questa attività di ricerca sono gli studi da me compiuti sulla Manifattura Lane Gaetano Marzotto & Figli, azienda tessile con sede sociale a Valdagno, in provincia di Vicenza, Veneto, ma con stabilimenti anche in altre città³.

Può essere interessante, perché paradigmatica della situazione italiana, descrivere il percorso con cui chi scrive è riuscito ad accedere all'archivio aziendale, e ad utilizzarlo a fini scientifici.

Sono innanzitutto necessarie alcune coordinate sulla tipologia dell'azienda studiata. La Manifattura Lane Gaetano Marzotto & Figli di Valdagno, la cui origine risale al lontano 1836, è dagli anni Trenta del Novecento la più grande

¹ Cfr. D. BIGAZZI, *La Storia d'impresa in Italia. Saggio bibliografico: 1980-1987*, Milano, 1990, e G. BIGATTI, *La storia d'impresa in Italia 1988-1989. Saggio bibliografico*, in "Archivi e Imprese", n. 5, 1992.

² Anche se nel 1963 (con il Decreto del Presidente della Repubblica n. 1409, 30.9.1963) la legislazione archivistica italiana ha riordinato i servizi di vigilanza sui fondi archivisti privati, manca una specifica tutela degli archivi d'impresa. Vale per tutti lo strumento della "notificazione" di "notevole interesse storico" (ex art. 36 del D.P.R. 1409), che vincola i privati alla salvaguardia dei propri archivi. Ma il presupposto di tale "notificazione", che spetta alla Soprintendenza Archivistica competente per territorio, è la conoscenza dell'esistenza dell'archivio da tutelare.

³ Il lavoro principale è costituito dal volume *Una casa industriale. I Marzotto*, Milano, 1986. Esso è stato tuttavia preceduto e seguito dai seguenti altri studi: G. ROVERATO, *Una grande impresa tessile tra le due guerre: la Marzotto*, in AA.VV., *Impresa e manodopera nell'industria tessile*, Venezia, 1981; ID., *Gli operai dei Marzotto*, in E. FRANZINA (a cura di), *La classe, gli uomini e i partiti. Storia del movimento operaio e socialista in una provincia "bianca": il vicentino, 1873-1948*, Vicenza, 1982; ID., *Il polo laniero vicentino nella grande guerra: alcuni problemi di storia industriale*, in M. ISNENGI (a cura di), *Operai e contadini nella Grande Guerra*, Bologna, 1982; ID., *Un archivio industriale: il caso della Marzotto*, in "Rivista di storia contemporanea", n. 2, 1983; ; ID., *Gaetano Marzotto Jr: le ambizioni politiche di un imprenditore tra fascismo e postfascismo*, in "Annali di Storia dell'Impresa", n. 2/1986; ID., *Metamorfosi del tessile-abbigliamento veneto*, in "Scenari della società e del territorio", n. 1/1987.

impresa laniera italiana a ciclo completo, integrante cioè pettinatura, filatura e tessitura della lana. Dopo la seconda guerra mondiale, alla fine degli anni Cinquanta, essa ha operato una diversificazione produttiva nel settore dell'abbigliamento confezionato, sia maschile che femminile. Tale diversificazione è stata all'inizio di questo decennio rafforzata dall'acquisizione della multinazionale tedesca Hugo Boss, operante sui mercati internazionali dell'abbigliamento maschile con particolare attenzione a quello statunitense. Precedentemente, nel corso degli anni Ottanta, la Marzotto aveva integrato al suo interno importanti produzioni nel settore della filatura del lino⁴, ed assunto il controllo della Lanerossi S.p.A. di Schio, il secondo gruppo laniero italiano. Tale amplificazione di attività, rende oggi la Marzotto il principale produttore europeo nella lavorazione della lana (filati e tessuti), in quella del lino (filati), e nella produzione di abbigliamento maschile.

Le premesse di questa spettacolare espansione, che si è realizzata attraverso profonde ristrutturazioni dell'iniziale attività laniera, sono l'oggetto della ricostruzione storica che qui brevemente intendo richiamare.

2. La originalità del "caso" Marzotto, e il motivo per cui me ne sono occupato, deriva da una pluralità di circostanze.

Vi era innanzitutto l'antica origine dell'azienda, che risale agli albori della industrializzazione italiana.

Il secondo motivo era costituito dal permanere del controllo proprietario – pur con un timido allargamento della compagine azionaria effettuato all'inizio degli anni Sessanta⁵ – nelle mani della famiglia del fondatore dell'impresa, Gaetano Marzotto Sr (1820-1910).

Il terzo elemento di interesse riguardava l'irradiazione dell'attività produttiva e il peso sul mercato: al momento in cui ho cominciato a studiarla (1980), la Marzotto si presentava infatti come una tipica impresa multiunitaria operante in sette stabilimenti siti nelle province di Vicenza, Brescia, Pavia e Salerno, ed era – come ricordato – il principale produttore laniero italiano, con una importante diversificazione nel comparto dell'abbigliamento confezionato. Essa era inoltre attiva – tramite una sua partecipata, le Industrie Zignago di Portogruaro (Venezia) – nel comparto dei filati cotonieri e linieri, con una buona quota di mercato nelle finenze più elevate, e cioè in quelle di maggiore qualità.

L'ultimo aspetto era il forte radicamento conservato dall'azienda, pur nella sua espansione nazionale, nel territorio in cui era sorta: la cittadina di Valdagno. Lì essa manteneva le due principali unità produttive, e lì permanevano i segni tangibili della politica sociale di stampo paternalistico avviata dall'esponente della terza generazione imprenditoriale, Gaetano Marzotto Jr (1894-1972), coinvolgente non solo i dipendenti dell'azienda ma tutta intera la comunità cittadina. Si trattava di un modello di paternalismo assolutamente originale, che non solo garantiva la pace sociale alle attività produttive, ma che assicurava anche un interessante ritorno d'immagine (e – quindi – pubblicitario) all'azienda. La quale per molti decenni tese infatti a limitare gli interventi pubblicitari diretti, privilegiando la

⁴ Attraverso il controllo azionario del Linificio e Canapificio Nazionale.

⁵ Si trattò, nel 1960, dell'aumento del capitale sociale (da 20 miliardi di lire a 30 miliardi) mediante emissione di "azioni privilegiate" destinate ad azionisti terzi. Il capitale ordinario, l'unico con diritto di voto, rimase interamente nelle mani della famiglia fondatrice.

divulgazione delle iniziative assistenziali da essa promosse sia verso le maestranze che verso la popolazione del luogo in cui essa aveva sede.

3. Il primo problema nell'affrontare la storia di questa impresa fu, ovviamente, ottenere l'accesso all'archivio. Certo, sulla Marzotto esisteva un florilegio di pubblicazioni, dato il ruolo da essa rivestito nel comparto tessile. Ma si trattava di fonti inadeguate ai fini di una ricostruzione critica dei suoi percorsi storici, e comunque esse necessitavano di un riscontro che solo l'archivio poteva garantire. Né risultavano di qualche utilità i bilanci aziendali pubblici, che erano limitati solo agli ultimi decenni. Ciò in quanto fino al 1952 l'azienda era divisa in due distinti soggetti giuridici: il Lanificio Vittorio Emanuele Marzotto, l'unità produttiva maggiore, era una ditta individuale, non soggetta perciò alla pubblicità dei bilanci; mentre la Manifattura Lane G. Marzotto & Figli, integrante gli altri opifici, era sì una società azionaria, ma – data la totale proprietà familiare della stessa – produceva documenti contabili estremamente ermetici. Né l'inglobamento della ditta individuale nella società azionaria (1952) comportò una chiarezza documentaria maggiore, almeno fino al 1960, quando il ricordato aumento di capitale riservato ad "azionisti privilegiati" la portò ad una maggiore trasparenza.

Per accedere all'archivio, dovetti affrontare una lunga trattativa con l'azienda. Erano ancora pochi gli studi di storia industriale allora esistenti in Italia, e le imprese guardavano con diffidenza chi si muoveva in tale settore. Il più delle volte esse negavano agli studiosi la stessa esistenza di fondi documentari antecedenti i limiti cronologici d'imperio fiscale. Così successe con la Marzotto.

L'iniziale resistenza a concedermi la consultazione dell'archivio trovava in parte giustificazione nel modo casuale in cui esso si era formato nel corso dei decenni. Esso era infatti cresciuto più per una sorta di inerzia burocratica che per una effettiva volontà di conservare documentazione divenuta inutile ai fini della gestione imprenditoriale. E quindi l'azienda non ne conosceva l'effettiva consistenza, né era in grado di valutare la qualità e l'importanza delle carte via via accumulate. Così come essa non poteva giudicare dell'eventuale riservatezza cui certi documenti potevano essere soggetti.

A ciò si aggiungeva la non comprensione dell'interesse (anche dal punto di vista dell'immagine aziendale) che la ricostruzione dei percorsi storici dell'impresa leader del settore laniero italiano poteva avere⁶.

Solo dopo diversi incontri con la proprietà, la diffidenza scomparve. E Pietro Marzotto, Presidente della società, mi concesse la piena disponibilità dell'archivio.

L'obiettivo iniziale, che concordai con lui, era di studiare la storia dell'azienda dalla sua fondazione (1836) fino all'impatto del tessile laniero con la crisi successiva al cosiddetto "miracolo economico" italiano (1957-1962). I limiti cronologici dello studio furono poi ristretti, principalmente per carenze documentarie, al periodo 1900-1962. Il quale aveva però il merito di concentrare tutti i grossi nodi di una moderna produzione tessile: indipendenza dal mercato estero per i semilavorati (top, o pettinato); razionalizzazione negli acquisti di materia prima (dalle case intermediarie all'acquisizione diretta); avvio su larga scala delle esportazioni; incidenza e condizionamento delle commesse militari;

⁶ Sul più generale aspetto dei problemi connessi all'accesso alle fonti archivistiche "imprenditoriali", cfr. G. ROVERATO, *Il problema delle fonti nella storia industriale*, in AA.VV., *Economia e società nella storia dell'Italia contemporanea. Fonti e metodi di ricerca*, Roma, 1982.

ammodernamento tecnologico per contrastare la concorrenza straniera e l'avanzare della chimica tessile; concentrazione produttiva; forzato ricorso a materie prime povere durante la crisi mondiale degli anni Trenta; sovradimensionamento occupazionale e difficoltà di riconversione; innovazioni di processo e innovazioni di prodotto (ad esempio, l'affiancamento di fibre sintetiche alla lana); emergere di nuove figure operaie e tecniche; avvio delle prime automazioni.

Il lavoro intrapreso costituì una delle prime ricostruzioni italiane di storia aziendale fondata su documentazioni prevalentemente interne, in una sorta di "microstoria" costantemente legata alle variabili del mercato più ampio. La sfida fu infatti quella di verificare le potenzialità che l'analisi della storia di una singola grande impresa poteva offrire alla conoscenza del settore merceologico di appartenenza.

4. La parte dell'archivio che lo studioso ha avuto a disposizione era situata nei vasti sottotetti dell'edificio della Presidenza e della Direzione Generale: si trattava di una superficie di circa 2.000 metri quadrati, dove era stata ammassata nel tempo una mole documentaria considerevole. Pur non trattandosi di un archivio "attivo", essendo l'archivio "corrente" gestito attraverso procedure informatiche presso il Centro Elaborazione Dati collocato nei sotterranei dell'edificio, talune sue sezioni amministrative erano parzialmente utilizzate per la conservazione di documentazioni soggette agli obblighi fiscali e di pratiche relative al contenzioso con la clientela.

A questi materiali, che in realtà lì restarono anche dopo la scadenza dell'obbligo di conservazione o la definizione dell'eventuale contenzioso pendente, si era aggiunta la stratificazione negli anni delle più disparate documentazioni di riscontro (ad esempio, le fatturazioni delle singole telefonate interurbane che, prima dell'avvento dell'interconnessione automatica, la società telefonica territorialmente competente inviava all'utente; le bolle di spedizione o di ricevimento delle merci; quelle inter-aziendali di accompagnamento di semilavorati da un reparto all'altro ecc.), che avrebbero dovuto essere distrutte una volta effettuati i relativi controlli.

Ciò ha determinato la stratificazione in questo unico grande ambiente, suddiviso in box di rete metallica a seconda delle varie "sezioni" operative, di più archivi "vivi" in cui la parte "morta" era rintracciabile solo per deduzione. Nelle quali "sezioni" ero io stesso che dovevo operare una qualche forma di "scarto" per distinguere i documenti utilizzabili in sede di ricostruzione storica da quelli – la maggior parte – irrilevanti: con le difficoltà, le conseguenze e i lunghi tempi tecnici del caso.

5. Prima di delineare sommariamente la tipologia di questo archivio, è opportuno rilevare che a partire dal 1912, e fino al 1932, la ditta unitaria operante in due stabilimenti, e corrente come individuale sotto il nome di Gaetano Marzotto & Figli, fu per ragioni ereditarie suddivisa in due società azionarie facenti capo a due distinti rami dell'originaria famiglia imprenditoriale. Esse erano il Lanificio Vittorio E. Marzotto, localizzato a Valdagno, e la Filatura di lana a pettine Gaetano Marzotto & Figli, situata nel vicino sobborgo del Maglio, la quale integrava nella sua denominazione il nome dell'impresa ottocentesca. Nel 1919 la

società avente sede a Valdarno venne trasformata in ditta individuale, e nel 1932 il titolare di essa, Gaetano Marzotto Jr, rilevò – in seguito a dissesto – la Filatura del Maglio, ricostituendo l'unità aziendale, ma tenendo formalmente distinte le due imprese.

A queste due ditte – una individuale, l'altra societaria – si aggiunsero tra la fine degli anni Venti e la prima metà degli anni Trenta altre acquisizioni societarie, frutto di forzate capitalizzazioni di crediti divenuti inesigibili nella crisi industriale di quegli anni: il Lanificio di Manerbio, il Lanificio di Brugherio, la Tessitura di Brebbia. Nel 1937 queste imprese vennero fuse nella Filatura del Maglio, che assunse la nuova denominazione di Manifattura Lane Gaetano Marzotto & Figli, società anonima. Contemporaneamente questa acquisiva anche gli impianti del Lanificio Pontecorvo di Pisa, una antica impresa toscana sull'orlo del fallimento. Nel 1952 la ditta individuale di Valdarno venne finalmente inglobata nell'impresa societaria, quale essa è attualmente. All'interno di questo intreccio convivsero per brevi periodi altre ditte individuali e altre società azionarie, nelle quali vennero incorporate alcune funzioni commerciali e produttive.

Essendo comunque unici i criteri gestionali e le strategie aziendali, i fondi documentari relativi alle distinte ragioni sociali si confondono, dando luogo a non pochi problemi in fase di ricostruzione storica. Acquisiscono perciò un'importanza anche maggiore di quanto abbiano usualmente le serie dei cosiddetti "Libri sociali", che raccolgono i verbali delle assemblee degli azionisti (o dei soci) e i verbali delle riunioni dei Consigli di amministrazione.

Questo corpo documentario è stato importante per ricostruire l'intelaiatura delle principali scelte produttive e gestionali, anche se ha presentato alcune inadeguatezze. La consueta brevità di tale tipo di documenti, unita a quell'ermetismo che può dirsi connaturato al funzionamento stesso del sistema capitalistico, è infatti nel caso in esame ancor più accentuata dato il carattere "familiare", e a volte "personale", della struttura societaria. I libri dei verbali societari risultano perciò poco più di un sintetico adempimento burocratico. Tale situazione presenta però in taluni periodi delle eccezioni, e scompare a partire dal 1952 quando società azionaria e ditta individuale divennero un tutto unico. Ma anche in questo caso non emerse, data la persistente natura familiare del gruppo proprietario, un reale dibattito assembleare, mentre i verbali del Consiglio di amministrazione, per quanto più dettagliati che nel passato, continuarono a rappresentare una notarile presa d'atto di decisioni prese al di fuori di esso. Questo almeno fino al 1960, quando la Marzotto quotò il ricordato aumento di capitale in azioni "privilegiate" alla Borsa Valori di Milano, e dovette perciò sottoporsi ai necessari criteri di pubblicità e trasparenza⁷.

Nonostante tali limiti, la mole di informazioni che da tali verbali si è potuta ricavare è stata comunque apprezzabile: dai dati di bilancio, all'andamento di tutta l'organizzazione amministrativa e industriale, ai rapporti con l'esterno (con gli organi dello stato, con le banche, con clienti, fornitori e con altre imprese). Partendo da queste informazioni è risultata più agevole, e più fruttuosa, la consultazione più strettamente archivistica.

⁷ Trasparenza compiutamente raggiunta nel 1981, quando la Marzotto collocò alla Borsa di Milano una emissione di azioni ordinarie, precedentemente riservate al solo nucleo familiare proprietario. Essa è così divenuta – anche con gli aumenti di capitale degli anni successivi – una impresa che unisce al permanere del controllo proprietario nelle mani dell'originaria famiglia imprenditoriale un nucleo variegato di azionisti terzi, tra i quali Mediobanca, la principale "merchant bank" italiana.

6. Come già detto, la documentazione antecedente al 1900 si rivelò subito pressoché inesistente, salvo qualche singolo documento conservato in fascicoli riguardanti ricordi familiari custoditi nella sezione "Presidenza". Mancavano anche quelle poche carte che nel 1935-36 erano state fornite al compilatore del volume giubilare dedicato al centenario aziendale⁸. È stata questa carenza – cui peraltro in sede di ricostruzione sommaria del primo periodo aziendale si è supplito con fonti indirette pubbliche e private, prevalentemente a stampa – a far spostare la data d'inizio della ricostruzione⁹.

La povertà dei documenti per il periodo 1836-1900 è stata tuttavia ampiamente compensata dalla consistenza dei fondi novecenteschi: che a partire dagli anni Venti del Novecento è addirittura sovrabbondante.

Quali sono le sezioni più importanti di questo archivio? Ovviamente, le principali sono quelle che si riferiscono ai servizi amministrativi e contabili: esse forniscono una mole enorme di materiali di tipologie diverse. Le situazioni contabili mensili, le raccolte delle fatture, i libri degli inventari sono le tre documentazioni che si sono rivelate particolarmente fruttuose. Ciò soprattutto in riferimento alla ditta individuale (il Lanificio V. E. Marzotto), per il quale non esistono bilanci annuali che non siano quelli – inadeguati ai fini storici – redatti a scopo fiscale: e neppure tutti rintracciati.

Dal primo tipo di documenti, esistenti nel Lanificio V. E. Marzotto a partire dal 1919 e fino alla seconda guerra mondiale, si sono ricavate le fluttuazioni delle varie voci di contabilità generale e delle principali di quella industriale (anche se di una vera contabilità industriale si può parlare solo a partire dalla fine degli anni Venti). Attraverso tali fondi è stato possibile ricostruire – assieme alle consistenze inventariali – una stima dei vari bilanci annuali con la quale procedere ai raffronti sia tra esercizio ed esercizio che tra le varie imprese costituenti l'insieme aziendale, almeno nei segmenti in cui il tipo di produzione era il medesimo. In taluni casi – e in assenza di indici più attendibili – le voci ivi comprese, ad esempio il monte-salari e le sue variazioni, o i costi sostenuti per l'energia¹⁰, hanno permesso di

⁸ *Un episodio e una storia. (Il centenario di un lanificio. Marzotto 1836-1936)*, Milano, 1936. L'autore, non citato nel volume, era lo scrittore milanese Ettore Janni.

⁹ Questa carenza documentaria costituì per me una delusione. La vicinanza geografica della Marzotto di Valdarno con il Lanificio Rossi di Schio, la più importante impresa laniera italiana fino agli anni Trenta di questo secolo, di cui rimane un ricchissimo archivio, avrebbe permesso pur nel contrasto delle diverse dimensioni interessanti confronti a proposito del rapporto con il mercato, delle contraddizioni tra meccanizzazione in tessitura e arretratezza tecnologica della filatura ecc. Completando, così, quell'affresco sulla struttura del lanificio italiano prima del decollo industriale del 1896 che è stato esemplarmente avviato in anni lontani da G. QUAZZA (*L'industria laniera e cotoniera in Piemonte dal 1831 al 1861*, Torino, 1961) e poi da V. CASTRONOVO (*L'industria laniera in Piemonte nel XIX secolo*, Torino, 1964) sulla base degli archivi sette-ottocenteschi delle imprese piemontesi. Sul Lanificio Rossi, e su quel fondamentale imprenditore italiano che fu Alessandro Rossi, vero e proprio leader della lobby industrialista al Parlamento nazionale, cfr. G.L. FONTANA (a cura di), *Schio e A. Rossi. Imprenditorialità, politica, cultura e paesaggi sociali nel secondo Ottocento (Atti del Convegno nazionale di studi storici, Schio, 14-16 dicembre 1979)*, Vicenza, 1985.

¹⁰ A proposito di tali costi, va detto che la loro ricostruzione non è stata agevole, dato il concorrere – negli anni Venti, Trenta, Quaranta del Novecento – di fonti energetiche integranti tra loro in misura diversa a seconda dei periodi: centrali idroelettriche aziendali, centrale termoelettrica ausiliaria interna allo stabilimento principale, forniture da parte della concessionaria interregionale Società Adriatica di Elettricità (SADE) delle quote di fabbisogno variamente eccedenti l'auto-produzione. Con una struttura di costi dissimili, e non sempre chiaramente accertabili.

valutare con buona approssimazione il tasso di attività degli impianti nelle varie stagioni.

Le raccolte delle fatture, di cui rimane a partire dalla fine del secolo scorso la serie pressoché completa dapprima per la ditta individuale Gaetano Marzotto & Figli, poi per il Lanificio V. E. Marzotto (parzialmente, invece, per la Filatura di Lana a Pettine G. Marzotto del Maglio), e che sono per lo più conservate in volumi "copialettere", hanno permesso di determinare il rapporto tipi prodotti/prezzo, dando anche uno spaccato delle condizioni di vendita praticate nei vari periodi e sui vari mercati, dell'area geografica di penetrazione commerciale, dell'incidenza della vendita ai grossisti sul totale delle vendite effettuate ecc.

I libri inventariali – per il Lanificio V. E. Marzotto redatti in modo sommario, e quindi non sempre utilizzabili come si sarebbe voluto – hanno consentito, in assenza di un "Ufficio prodotti", di risalire alla tipologia produttiva aziendale degli anni Dieci, Venti, Trenta¹¹, nonché di valutare, attraverso le variazioni delle scorte di materia prima a magazzino (e anche dei prodotti finiti) il mutare delle politiche gestionali. Essi hanno anche fornito una massa di informazioni – ancora attraverso l'andamento e la tipologia delle scorte – sui servizi tecnici aziendali, dando un'idea (a volte approssimativa, altre volte più consistente) della loro potenzialità.

Queste documentazioni non esistono invece, fino al 1932, per la Filatura di Lana a Pettine G. Marzotto del Maglio: gli archivi collocati in quello stabilimento sono stati dispersi sia per i lavori di rimaneggiamento edilizio avviati con il cambio di proprietà, sia per l'utilizzazione in sede di una lunga lite giudiziaria di parte consistente della documentazione più significativa¹². Nelle soffitte della Direzione di quello stabilimento rimangono solo qualche irrilevante spezzone d'inventario, fascicoli incompleti di corrispondenza commerciale, più le solite documentazioni di riscontro. Tutto ciò che di archivisticamente rilevante si doveva formare dopo il 1932 è invece conservato nell'archivio di Valdagno.

Una sezione particolarmente interessante per l'ampiezza delle informazioni fornite, anche se per il taglio dello studio in oggetto è stato scarsamente utilizzato, è quello relativo alle retribuzioni dei dipendenti. Sono conservate infatti, a partire dagli anni Venti del Novecento, le schede dipendente per dipendente, che oltre ai salari e al numero delle ore lavorate, ordinarie e straordinarie, riportano la quantità e la qualità delle "multe", la loro entità, il livello di indebitamento del dipendente con l'azienda (piccoli prestiti, anticipi sulle retribuzioni ecc.). Analogamente è conservata buona parte dei vecchi libretti di risparmio degli operai presso l'azienda: analizzandoli in raffronto con i salari si può ricavare una rappresentazione emblematica della qualità della vita operaia. Una comparazione

¹¹ Con tutte le difficoltà del caso e con il rammarico che non sia avvenuto come al Lanificio Rossi di Schio (poi noto come Lanerossi S.p.A.), nel cui archivio sono conservati centinaia di volumi-campionario dei tessuti e dei disegni, con relative varianti, che forniscono un quadro storico di singolare importanza delle varie tipologie produttive.

¹² Il riferimento è alla causa, iniziata nel 1933 e conclusasi nel 1938 davanti alla Suprema Corte di Cassazione, nella quale gli antichi proprietari della società del Maglio cercarono inutilmente di ottenere l'annullamento del contratto di vendita col quale avevano ceduto l'impresa disestata a Gaetano Marzotto Jr, invocando improbabili vizi di consenso e denunciando la violenza morale dell'acquirente e della Banca Commerciale Italiana, l'istituto bancario più esposto che aveva di fatto imposto la cessione. Non solo i libri sociali furono portati in Tribunale (ma ritornarono, e sono conservati presso l'Ufficio legale della Manifattura Lane Gaetano Marzotto & Figli), ma anche un'ampia documentazione accessoria (fatture, registri contabili ecc.) della quale non è rimasta traccia.

di questi dati con i risultati contabili mensili ha fornito l'incidenza del risparmio operaio e impiegatizio sui vari canali di finanziamento dell'azienda: risparmio che ha rappresentato per essa, dato il più basso interesse rispetto a quello bancario (anche se per i dipendenti esso era senz'altro più elevato di quanto avrebbero comunque ricavato sul mercato), una sorta di autofinanziamento improprio.

Di singolare rilievo è, a partire dal 1912 parzialmente, più decisamente dalla metà degli anni Venti, la raccolta dei volumi copialettere riguardanti gli uffici più importanti (Amministrazione, Ufficio lane, Ufficio vendite, Ufficio acquisti), ma soprattutto la Direzione generale e la Proprietà (copialettere "Il Titolare" per il Lanificio V.E. Marzotto, copialettere "L'Amministratore delegato" per la Filatura di Lane a Pettine G. Marzotto & Figli prima del 1932, copialettere "Presidenza" dopo il 1932). Tale raccolta, che riguarda parzialmente anche le aziende acquisite durante la crisi industriale degli anni Trenta, dura fino a metà degli anni Cinquanta, quando tale sistema di archiviazione della corrispondenza venne accantonato. Ma per la "Presidenza" esso si prolunga fin dopo il 1960. Da questi volumi la vita aziendale emerge nella sua interezza: nella molteplicità delle relazioni con l'esterno ma anche dei rapporti interni, inter-aziendali. Questo aspetto delle "comunicazioni interne", e della corrispondenza tra aziende e/o unità produttive collegate, ha permesso di cogliere, per poterli poi approfondire in sede di ricerca archivistica, i nodi essenziali dell'organizzazione produttiva: che pur in un settore "tradizionale" quale quello laniero si presentava estremamente complessa. In realtà ci• essendo indotto anche da tutti quei vincolismi, e burocratizzazione di funzioni amministrative altrimenti agili, volute dal dirigismo del Regime fascista.

Dei servizi tecnici aziendali non sono stati rintracciati fondi di particolare significato: in parte perché, le strategie tecnico-impiantistiche erano decise a livello di proprietà e di alta dirigenza (e in tali sedi va riscontrato il momento di formazione delle decisioni, e le caratteristiche tecniche delle stesse) spettando ai servizi tecnici la mera esecuzione delle stesse; in parte perché gli aggiustamenti tecnici più incisivi a livello produttivo portarono via via a una rapida obsolescenza e inattualità delle documentazioni di supporto accumulate, e risultò perciò naturale la loro eliminazione.

Una fonte accessoria ma non trascurabile per ricomporre l'"immagine" aziendale, ma anche l'efficienza di taluni settori organizzativi, è stata quella che un po' impropriamente definiremmo "iconografica": che non si ritrova in un fondo unitario, ma va rintracciata nelle varie sezioni e fascicoli. E che spazia dalle mappe topografiche degli immobili e dei terreni aziendali, ai disegni e alle fotografie delle costruzioni e degli impianti in generale, a quelle delle istituzioni assistenziali dell'azienda. O dal lay-out dei vari reparti di produzione con la distribuzione dei macchinari, alla stessa "modulistica aziendale". Quest'ultima in particolare ha permesso, in unione ad altri elementi, di ricavare il vario grado di "modernità" della struttura aziendale, a partire dalle comunicazioni che dalla Direzione si trasmettevano sino alla base produttiva, e delle informazioni che da questa salivano al vertice aziendale.

Non sono state rintracciate, come ci si riprometteva, raccolte significative di materiale pubblicitario o promozionale che invece negli anni Trenta è stato particolarmente copioso: e che contrasta con un altrimenti parco uso che della pubblicità diretta ha sempre fatto l'azienda, almeno fino al lancio su vasta scala, all'inizio degli anni Sessanta, del settore dell'abbigliamento confezionato. Preferendo piuttosto la Marzotto gli effetti pubblicitari indotti dalle iniziative

avviate da Gaetano Marzotto Jr in campo assistenziale e sociale, nella sperimentazione agro-industriale intrapresa a Portogruaro in provincia di Venezia¹³, nella pionieristica costruzione di una moderna rete turistico-alberghiera nel Meridione d'Italia¹⁴, nel mecenatismo dei Premi Marzotto¹⁵.

Tale scarsa attività pubblicitaria rifletteva anche l'opinione che la qualità del prodotto "Marzotto" si imponeva da sola, e che il nome antico della ditta era di per sé sufficiente garanzia di successo.

7. Il lavoro di scavo nell'archivio si è accompagnato a lunghe conversazioni col Presidente della società¹⁶, che – in quanto esponente della famiglia imprenditoriale – mi ha fornito importanti riferimenti di riscontro per la ricerca. In taluni casi, tali conversazioni hanno stimolato approfondimenti in direzioni che avevo originariamente sottovalutato.

È stata questa esperienza che mi ha convinto, in altre "storie d'impresa" cui mi sono dedicato¹⁷, di accompagnare sempre il lavoro d'archivio con interviste ai managers aziendali o con gli esponenti della proprietà. Mi è infatti apparso di straordinario interesse per l'approfondimento archivistico la coscienza che tali soggetti hanno dell'azienda in cui operano, od hanno operato: che è coscienza di sé, ma anche del più complessivo ambiente aziendale.

È tale "coscienza", o se vogliamo l'identificazione dell'interlocutore nell'impresa, che consente di indagare filoni che possono sfuggire alla sola ricerca archivistica. Può darsi che il soggetto intervistato non abbia cognizione diretta di quanto descrive, trattandosi spesso di periodi antecedenti il suo ingresso in azienda: e

¹³ Gaetano Marzotto Jr aveva acquisito negli anni Trenta una vasta tenuta agricola a Portogruaro, in provincia di Venezia, ai cui iniziali 1.500 ettari ne aggiunse in seguito un altro migliaio. In questa vasta proprietà, l'imprenditore avviò dopo la seconda guerra mondiale un ambizioso progetto di diversificazione agro-industriale dei suoi interessi economici, affiancando ad una accelerata meccanizzazione della produzione agricola svariate attività industriali, sia collegate all'agricoltura (zuccherificio, industria conserviera, caseificio), che ad esse estranee (cotonificio, linificio, vetreria). Non si trattò solo di un vasto intervento al di fuori dell'originario settore laniero, ma anche di un'autentica progettazione sociale tesa a riscattare quei territori agricoli da una secolare arretratezza. Il che gli valse poi (1949) il conferimento di una laurea ad honorem in Scienze agrarie da parte dell'Università di Pisa.

¹⁴ Attraverso una società ancor oggi esistente, la Jolly Hotels S.p.A., che si è negli anni spostata dal comparto turistico alla fascia medio-alta del settore alberghiero nazionale.

¹⁵ Si trattò di una iniziativa sviluppata tra il 1951 e il 1968, tesa a premiare in varie sezioni tematiche (narrativa, poesia, scienze economiche, giornalismo, arti figurative) il meglio della produzione culturale italiana.

¹⁶ Pietro Marzotto era (e permane ancor oggi) Presidente "operativo" della Manifattura Lane G. Marzotto & Figli, vale a dire con dirette responsabilità gestionali. Si tratta di un caso tutto sommato anomalo nel panorama delle società azionarie italiane, dove il "Presidente" è generalmente una figura di rappresentanza, mentre la gestione operativa viene affidata all'Amministratore delegato, o a più Amministratori delegati.

¹⁷ Cfr. G. ROVERATO, *Nuovo Pignone. Le sfide della maturità*, Bologna, 1991, e ID., *Una famiglia e un caso imprenditoriale: i Morassutti*, in G. ROVERATO (a cura di), *Una famiglia e un caso imprenditoriale: i Morassutti*, Vicenza, 1993. Il primo studio è dedicato ad una impresa meccanica (oggi privatizzata) dell'Ente Nazionale Idrocarburi (ENI), l'holding petrolifera di Stato, mentre il secondo riguarda un'azienda di distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio nel settore delle ferramenta e degli articoli casalinghi. Quest'ultima – attiva a partire dalla metà del secolo scorso, e che costituì la prima ed unica catena distributiva in tali settori avente irradiazione nazionale – scomparve una ventina d'anni fa travolta dal crack della Banca Privata Italiana (Gruppo Sindona) che l'aveva acquisita nel 1971 dalla famiglia proprietaria.

tuttavia la "tradizione" orale della memoria aziendale di cui egli è portatore, diviene di importanza fondamentale per porre il ricercatore su filoni d'indagine difficili da recuperare attraverso il solo archivio. Soprattutto se lo studioso si trova in presenza, come a me è accaduto, di fondi archivistici sovrabbondanti e al tempo stesso lacunosi¹⁸.

Il lavoro dello storico d'impresa è perciò sempre un *mix* tra ricerca archivistica e testimonianze orali, per le quali bisogna dotarsi di adeguati strumenti di depurazione di quanto – nella memoria aziendale – vi può essere di distorto dalla coscienza dell'oggi.

E forse sta proprio in questo la sfida della ricostruzione storica d'impresa, che – se non può poggiare solo sulla ricerca archivistica – deve comunque fare i conti su memorie aziendali forzatamente parziali e mirate al presente.

È compito dello studioso mediare tra le diverse fonti, e fornire una lettura dell'impresa che sia il più neutrale possibile, inserendola – ed è questa la sfida del caso citato – nel più generale settore di appartenenza.

¹⁸ Lacunosi a volte per cause accidentali. A chi scrive è ad esempio capitato, tra un periodo di consultazione e l'altro, di trovare parte di una serie archivistica sostituita dalle condutture dell'aria condizionata allestite proprio nel sottotetto in cui l'archivio era situato. Dove era finita la documentazione mancante? al macero!