

VERA ZAMAGNI

ITALCEMENTI

Dalla leadership nazionale all'internazionalizzazione

Introduzione

Questo volume nasce da un'occasione eccezionale: la celebrazione di 140 anni di vita dell'Italcementi. Nel 2004, infatti, si sono contati 140 anni dalla fondazione dell'impresa capostipite delle numerose che nel corso del tempo si sono aggregate a formare l'Italcementi. In linea di principio, una grande impresa può avere un'esistenza illimitata, tuttavia non sono molte le imprese longeve. Il tempo profila le più diverse sfide e per durare occorre coglierle e sapervi rispondere. Per riuscire in questo difficile esercizio, ben note sono le condizioni, che potremmo sintetizzare nell'antica massima: estote parati. Ma di "vergini stolte" che non preparano in tempo l'olio per le lampade delle nozze non c'è scarsità e questo spiega l'alto tasso di mortalità tra le imprese. Ecco perché celebrare 140 anni di vita per un'azienda è già di per sé un risultato eccezionale. Ma ancora più eccezionale diventa se questa celebrazione vede l'azienda proiettata verso il futuro.

140 anni Italcementi, 143 anni Italia. L'Italcementi ha solo tre anni meno dell'Italia unificata, una nazione giovane, formata solo recentemente su quei territori tra Mediterraneo e Alpi, che avevano già visto molte civiltà - fra cui di particolare splendore l'Impero Romano e il Rinascimento cittadino -, una nazione che ha dovuto affrontare gravi prove, tali da richiedere ai suoi cittadini, alle sue imprese e alle sue amministrazioni capacità di scelta non comuni. In questa introduzione proporrò un contrappunto tra storia dell'Italia e storia dell'Italcementi, da cui emergeranno le peculiarità di quest'azienda, che è stata una delle interpreti di successo del travagliato, ma largamente positivo sul lungo periodo, processo di sviluppo economico realizzato. Articolero la mia esposizione in quattro periodi.

Il primo è quello delle origini. Come sappiamo, l'Italia appena unificata si mise alla ricerca delle precondizioni per il decollo: nella finanza, con la complessa vicenda che ha portato alla fondazione della Banca d'Italia nel 1893 e all'introduzione della banca universale; nell'istruzione, e qui

va ricordata la legge Casati, che ha fra l'altro rafforzato l'istruzione tecnica portando alla fondazione del Politecnico di Milano nel 1863; nel campo delle relazioni internazionali, con l'introduzione di un liberismo troppo radicale, che si dovette addolcire; nella finanza pubblica, con l'impostazione di un bilancio solido da paese avanzato. Fu così che, dopo un periodo di crescita lenta, fu possibile il decollo del triangolo industriale tra fine secolo e prima guerra mondiale, che inserì il paese nel piccolo numero di nazioni che si industrializzavano.

Nel campo del cemento, il decollo produsse segni evidenti: se nel 1900 il cemento era poca cosa - 200 mila t prodotte - già alla vigilia della prima guerra mondiale si era arrivati ad una produzione di 1,4 milioni di t. Che cosa c'è di notevole in questo lungo periodo nella storia dell'Italcementi? Le origini della storia dell'Italcementi sono state narrate con dovizia di particolari da Camillo Fumagalli in un volume preparato in occasione del centenario dell'azienda. Come molte altre imprese lombarde, anche i due rami dell'Italcementi - la Società bergamasca per la fabbricazione del cemento e della calce idraulica di Giuseppe Piccinelli (1864) e la Ditta Fratelli Pesenti fu Antonio (1878) - nacquero per l'impegno di alcuni imprenditori che seppero utilizzare meglio di altri la diffusa cultura tecnica presente in Lombardia. Fino alla fusione delle due società nel 1906, la storia narrata dal Fumagalli segue le realizzazioni tecniche degli stabilimenti e le vicende personali dei protagonisti. Ciò che si staglia in tutta evidenza è una peculiarità della famiglia Pesenti, che prese in mano l'azienda dopo la fusione: la dovizia di talenti presenti nel gruppo coeso dei 9 fratelli, di cui sei maschi, rimasti in vita fra i 12 figli nati a Carlo Antonio, morto a soli 42 anni, e a sua moglie Elisabetta Bonometti. Alla vigilia della prima guerra mondiale, la Società Italiana dei cementi e delle calce idrauliche (come allora si chiamava) era arrivata a coprire il 15% del mercato italiano del cemento.

Il secondo periodo attraversa gli anni travagliati tra prima guerra mondiale, dittatura fascista e seconda guerra mondiale. Furono anni difficili per l'economia e la società italiane, che riuscirono a reggere la guerra, ma non il dopoguerra: grandi agitazioni sociali, fallimenti bancari e industria-

li, congiunture politiche sfavorevoli finirono per spianare la strada all'ascesa di Mussolini. Quello che va ricordato sul ventennio di dittatura fascista è che esso non segnò, come una vecchia letteratura aveva accreditato, un periodo di stagnazione dell'economia italiana; la crescita economica in realtà continuò, particolarmente nel settore industriale, ma, attraversata dalla crisi del '29, generò una reazione da parte del governo dittatoriale dell'epoca che andò nella direzione di un forte intervento pubblico. Infatti le banche universali che vennero salvate, invece di essere lasciate in esistenza come in Germania, furono interamente riformate, con la nascita di due grandi enti pubblici, l'IMI nel 1931 e l'IRI nel 1933. A ciò fece seguito l'espansionismo coloniale e poi la fatale alleanza con Hitler.

Per l'Italcementi, gli anni tra prima guerra e dopoguerra furono di tumultuosa crescita. Il presente volume inizia ripercorrendo il lungo processo di fusioni e di costruzione di nuovi impianti che fece balzare l'azienda al 40% del mercato nazionale nella seconda metà degli anni '20, con ciò proiettandola a leader nazionale. A suggello e riconoscimento di questo balzo dimensionale, nel 1927 l'azienda, che aveva assunto vari nomi seguendo le fusioni che andava man mano realizzando, prese il nome che poi la renderà famosa, cioè quello di Italcementi. Il governo di questa crescita era stato affidato alle mani di Cesare, l'ultimo rappresentante della terza generazione dei Pesenti, e ad un giovane rappresentante della quarta generazione: Antonio, figlio di Luigi. Fu Antonio a capire ben presto che, per sostenere la leadership acquisita, occorreva coprirsi le spalle giocando un ruolo di leader all'interno degli industriali del cemento, e non solo. Egli ricoprì dunque ininterrottamente per tutti gli anni '20 e '30 la carica di Presidente della Federazione Nazionale Produttori Cemento, istituzione da lui stesso promossa già fin dal 1918, e da quella posizione poté trattare col regime fascista gli interventi necessari a fronteggiare le difficoltà e i problemi che insorgevano, con un'investitura inattaccabile in quanto rappresentante di tutto il settore.

Nemmeno le tragiche vicende belliche trovarono Antonio impreparato a far fronte alla situazione, e quando, nell'estate del 1944 si arrivò al commissariamento dell'Italcementi, fece in modo che questo commissariamen-

to fosse a lui stesso affidato. Non ci fu così discontinuità o vuoto di potere e, a guerra finita, l'azienda poté essere consegnata nelle mani del cugino Carlo, che già vi aveva assunto delle responsabilità nella seconda metà degli anni '30.

Arriviamo così al terzo periodo, quello della grande espansione post-bellica. È noto che nel corso del "miracolo economico" l'imprenditoria italiana fiorì, soprattutto nella media dimensione; tuttavia la presenza dello stato non diminuì, anzi tese addirittura ad allargarsi con la costituzione dell'Eni nel 1953 e dell'Enel nel 1963. La quarta generazione dei Pesenti, che aveva con Antonio realizzato la leadership nazionale ed il governo dell'azienda durante la dittatura, espresse con Carlo un'altra figura cruciale per lo sviluppo dell'azienda. La strategia messa in opera da Carlo fu duplice: da un lato il consolidamento tecnico e produttivo nel cemento, con una vasta operazione di accumulazione di conoscenze tecnologiche attraverso la costruzione di numerosi impianti ex-novo, che permisero all'azienda non solo di mantenere la sua leadership nazionale, ma anche di collocarsi sulla frontiera tecnologica e quindi di potersi proporre come venditrice di tecnologia. Dall'altro lato, Carlo perseguì la diversificazione, con l'acquisizione di aziende industriali, principalmente la Franco Tosi, con la quale iniziò la creazione di un gruppo, e con l'espansione nel settore finanziario - banche e assicurazioni (RAS) - ponendosi al centro di un vasto reticolo di relazioni societarie, che comprendevano Falk, Bastogi e Montedison, e dando all'Italcementi una posizione centrale all'interno del mondo imprenditoriale italiano.

Il quarto e ultimo periodo tra gli anni '70 e la fine del secolo è stato caratterizzato da instabilità e crisi. Questo è stato il periodo dell'affermazione dei distretti, indubbiamente una carta vincente per i destini dell'economia italiana; ma è anche stato il periodo dei gravi problemi di governo macroeconomico, con l'esplosione della conflittualità sindacale, dell'inflazione e del debito pubblico. In esso si è consolidato un ambiente sfavorevole alla grande impresa, che ha lasciato in eredità all'Italia un nanismo imprenditoriale e una frammentazione produttiva poco adatti ad affrontare le sfide del XXI secolo.

L'Italcementi degli ultimi anni di Carlo fu travagliata dai contraccolpi dell'instabilità, particolarmente a causa dell'inflazione, ma nel 1984 si affermò la nuova leadership di Giampiero, della quinta generazione dei Pesenti. Come era già riuscito ad Antonio, anche Giampiero agì in controtendenza rispetto al trend dell'economia italiana, prima ricostituendo condizioni interne ed esterne che garantissero la solidità all'azienda e la sua liquidità, e poi intraprendendo quel balzo dimensionale, stavolta a livello internazionale, che ha immesso l'Italcementi nel circuito delle maggiori imprese mondiali attraverso l'acquisizione di Ciments Français. Non solo, dunque, Giampiero riuscì a consolidare la sua grande impresa a livello nazionale, quando la tendenza era invece verso la piccola dimensione, ma riuscì anche a creare una grande impresa europea, un obiettivo non facile da raggiungere. Altri imprenditori italiani hanno provato a costruire imprese europee, cercando di amalgamare culture e tradizioni diverse, ma a pochi è riuscito. Il presente volume si ferma proprio al 1992, con l'entrata dell'Italcementi nell'arena mondiale, lasciando gli anni successivi, ancora troppo vicini, ad uno storico del futuro.

Mantenere una leadership per oltre sei decenni del travagliato XX secolo, attraversando la grande crisi del '29, il regime fascista e la seconda guerra mondiale, la ricostruzione, il miracolo economico, i difficili anni settanta, il passaggio generazionale degli anni ottanta e l'internazionalizzazione non è cosa ovvia. Compito di questo volume è mostrare chi sono stati i protagonisti di questa avventura imprenditoriale, con quali strumenti tecnologici ed organizzativi sia stato possibile il successo dell'Italcementi, ma soprattutto quale sia stata l'origine dello spirito di gruppo che ha motivato l'orgoglio che i dipendenti dell'Italcementi hanno sempre mostrato nel voler utilizzare il meglio delle proprie competenze per l'azienda.

L'Italcementi appartiene al novero di quelle poche imprese italiane che hanno saputo ingrandirsi ed internazionalizzarsi senza perdere le proprie radici, né ambientali né familiari, per merito di una inusuale (per l'Italia) capacità di governare la crescita. Ci sono due aspetti di questa capacità di governo che emergono dalle pagine del volume e che ritengo utile qui enucleare. Il primo aspetto riguarda la dimensione. L'Italcementi non ha mai avu-

to paura della dimensione, nemmeno nei tempi duri in cui questo la mise a rischio di nazionalizzazione. Si è quotata in borsa già fin dal 1925, ma si è protetta dall'instabilità che ne poteva conseguire facendo affidamento su di un nucleo di azionisti "fedeli". Ha compreso presto la validità della struttura di gruppo, per aumentare le sinergie e controllare il cambiamento tecnologico e dei mercati. Si è inserita nella finanza, con qualche rovescio, ma alla fine con innegabili benefici. La grande occasione dell'internazionalizzazione poté essere colta, certamente perché era stata cercata, ma anche perché c'erano tutte le premesse per poterla realizzare.

Il secondo aspetto riguarda le caratteristiche della sua struttura manageriale. Una grande impresa non può che essere un'impresa manageriale, anche se al vertice ci sono membri di una famiglia. Scorrendo gli organigrammi dell'Italcementi sono due le dimensioni della dirigenza che si stagliano in modo assolutamente evidente: la predominanza fra i dirigenti degli ingegneri e la durata del rapporto dei dirigenti con l'azienda. Se c'è un'area di eccellenza nell'imprenditoria lombarda, questa va sicuramente rinvenuta nella grande tradizione del Politecnico milanese, che non solo ha preparato generazioni di tecnici all'avanguardia, ma, molto prima dell'introduzione di ingegneria gestionale, ha praticato un forte legame fra teoria e pratica. Ebbene, l'Italcementi ha interpretato al meglio questa tradizione, contribuendo, fin dagli anni 1920, ad approfondirla e ravvivarla attraverso donazioni mirate agli sviluppi degli studi sul cemento ed investendo di questa tradizione gli stessi membri della famiglia al vertice dell'azienda.

L'Italcementi è stata inoltre un'azienda che, molto prima della fidelizzazione del cliente, ha perseguito la fidelizzazione dei dirigenti. Alcuni di questi hanno trascorso in azienda anche più di 40 anni. Questo modello dell'azienda come famiglia e dell'impiego a vita, che produce identificazione e forti legami di fiducia, è oggi noto particolarmente nella sua versione giapponese. Ma in Italcementi derivava da un humus di coesione sociale fondato sulla condivisione di valori comuni e sulla disposizione alla collaborazione reciprocante. La distanza fra questo modello e i rapporti "mordi e fuggi" che sembrano caratterizzare il mercato del lavoro attuale è grande. Si parla

oggi tanto di Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI), ma questo avviene perché l'allentamento dei rapporti dell'impresa col territorio è diventato insostenibile e per molti versi inaccettabile. Sarà interessante per lo storico del futuro vedere come un'impresa con il DNA dell'Italcementi, che contiene un forte senso di responsabilità verso il territorio d'origine, saprà amministrare l'internazionalizzazione alle cui soglie questa storia si arresta.

Il volume è organizzato in due parti: nella prima che comprende quattro capitoli si segue il filo cronologico degli eventi dalla prima guerra mondiale ai primi anni '90, con particolare riguardo alla definizione degli "stili" imprenditoriali dei membri della famiglia Pesenti; nella seconda parte, che consta di sei capitoli, si tracciano approfondimenti per filoni tematici, esplorando le molteplici sfaccettature di una grande impresa come l'Italcementi: in primo luogo gli aspetti produttivi e tecnologici, con speciale riguardo agli impianti; quindi gli aspetti organizzativi e reddituali, in cui si dà conto dell'evoluzione degli organigrammi manageriali e dell'andamento della redditività dell'azienda; il capitolo finale traccia sinteticamente i rapporti tra impresa e società circostante, con particolare attenzione ai dipendenti.

Un lavoro imponente come questo non avrebbe mai potuto essere portato a termine senza la collaborazione dell'azienda, che non solo lo ha voluto, ma ha accettato di aprire archivi e di rintracciare memorie. Poiché non è diffusa la sensibilità da parte delle aziende italiane né a mantenere i propri archivi né a permetterne una consultazione, desidero qui dare atto di questa disponibilità della famiglia Pesenti. Un ringraziamento collettivo va ai tanti dirigenti ed ex dirigenti dell'Italcementi che hanno ripercorso con me la loro carriera, mi hanno fornito materiali utili, hanno risposto alle mie domande e chiarito o rettificato alcuni passaggi del testo. Al mio assistente di ricerca dott. Emanuele Felice va il merito di avere proceduto con intelligenza e solerzia alla schedatura del voluminoso materiale raccolto e alle prime elaborazioni dello stesso.

Ricostruire questa storia è stata per me un'avventura intellettuale affascinante, per la novità del settore, che non avevo mai affrontato prima, e per le complessità organizzative di una grande impresa, che hanno richiesto un'articolazione dell'analisi a tutto campo. Ciò che mi ha facilitato il com-

pito è stato l'aver sempre a disposizione un filo conduttore, offerto dalle strategie perseguite dalle forti personalità della famiglia Pesenti che hanno governato l'azienda nel XX secolo. Il lettore troverà in questo volume il profilo di una grande impresa capace di combinare la migliore tradizione italiana della famiglia imprenditoriale con i principi di una organizzazione manageriale avanzata, in un mix virtuoso che, quando si realizza, come in questo caso, dà ottimi risultati. Solo in una prospettiva comparativa sarà possibile formulare ipotesi sulle condizioni che rendono attuabile tale mix virtuoso.

VERA ZAMAGNI
Università di Bologna