

Vilfredo Pareto «signore incaricato» in un'impresa zoppicante (1875-1877)



Riassunto da: Vilfredo Pareto *tenacino*:
"signore incaricato" della Società
del Ferro in Valdarno

Tesi di laurea di ALESSANDRO MELAZZINI
alessandro@skabadip.nu

L'offensiva contro il Langer

Il biennio che va dal 1875 al 1877 vede la progressiva ascesa di Pareto verso la direzione della Società per l'Industria del Ferro.

Nel suo ruolo di responsabile dello stabilimento di San Giovanni, Pareto tende sempre più a forzare la situazione per mettere in seria difficoltà il direttore generale Luigi Langer.

Benché risolta, con una soluzione di compromesso, una questione relativa alla nomina degli impiegati, il contrasto non accenna a diminuire, alimentato dalla cavillosità dei due contendenti.

Pareto si appoggia molto a Carlo Fenzi, diventando quasi un suo consigliere privato. Il Fenzi lo apprezza molto, nonostante l'esuberanza di carattere, e sarebbe dell'idea di affidargli la direzione della Società. Ma, oltre che la confessata incapacità di vendere il ferro, è la giovinezza del Pareto ad incutergli qualche perplessità, senza contare la posizione delicata del Langer, che era stato il promotore dell'impresa ed aveva convinto sia il Peruzzi sia il Fenzi della bontà del progetto.

Nelle lettere al Fenzi s'intravede già un atteggiamento dirigenziale, il Pareto essendo uso prospettare «molteplici soluzioni tecniche e commerciali ai problemi della Società, le quali costituiscono una sorta di candidatura alla direzione dell'intero complesso» (I. Biagianti, *Sviluppo industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore*).

Gli ultimi mesi di contrasto con il Langer sono segnati dall'accesa questione dei forni, che occorre osservare alla luce della lotta del Pareto per la dirigenza, fra accuse reciproche e dimissioni prospettate.

L'attacco al Langer si fa sempre più esplicito, come in questa lettera al Fenzi: «Se il direttore vuol fare lui delle modificazioni, padrone, ma io me ne lavo le mani e stimolo mio dovere avvisare il Consiglio che ciò facendo non si riuscirà ad altro che a un inutile spreco di denari [...] Non posso tacerle che se si discutono le mie proposte avrei molto piacere di essere chiamato in Consiglio per dare su di esse chiarimenti e ciò tanto più che nella mia recente gita a Lovre ho dovuto persuadermi che spesso il Langer non si attiene scrupolosamente alla verità». Ma il

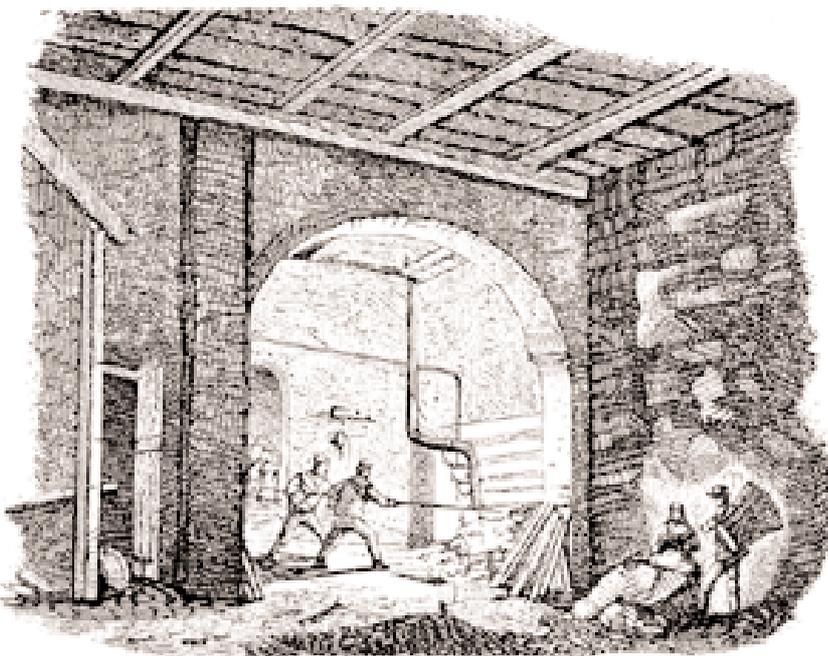
Consiglio non si riunisce e il Langer crea ogni sorta di pretesti per intralciare gli scopi di Pareto, chiedendogli nuovi calcoli approfonditi e preventivi circa l'impianto di un forno a riverbero. Alla censura del Consiglio della Società del Ferro per il linguaggio eccessivamente polemico, Pareto risponde con le dimissioni, poi rientrate. Continua a insistere, in modo «ancor più martellante», contro il Langer: «Con una direzione quale noi l'abbiamo se le cose ora vanno male, per l'avvenire andranno malissimo».

Finalmente il Fenzi si convince e accoglie le proposte di Pareto, assegnandogli un'autonoma iniziativa di sperimentazione, per nuove soluzioni tecniche nella ferreria di cui è direttore.

L'esperimento del nuovo forno sembra dare degli ottimi esiti e

Al lavoro in una ferreria (da un'incisione ottocentesca).

At work in an ironworks (taken from a nineteenth century engraving).



Paretiana



Ritratto di Pareto all'epoca in cui era Direttore delle ferriere del Valdarno.

Portrait of Pareto when he was Director of the Valdarno ironworks.

il Pareto se ne rallegra scrivendo al Fenzi. A questo punto, ottenuto il risultato sperato, potrebbe anche abbandonare la Società «con l'orgoglio del successo»; vi prolunga però la permanenza, nella speranza che sia il Langer a cedere, motivando il rinvio con l'impegno assunto per nuovi tentativi di migliorie ai forni.

La situazione diventa grottesca quando il Langer impedisce a Pareto di accedere al forno che ha modificato. Alla fine Pareto ottiene l'autorizzazione a sperimentare il forno.

Trionfante, non manca di ribadire, ancora una volta, le sue ragioni. Addirittura gongola con la signora Peruzzi: «Le dirò schietto che me la godo internamente, per fare questa modificazione al forno ho dovuto lottare contro un monte di difficoltà. Il Langer gridava che non sarei mai riuscito [...]. Eppure io volli tentare di mettere in opera la mia idea ed i fatti mi diedero ragione. Veda un po' che qualche volta può giovare l'essere *tenacino* e non remissivo. In questa occasione sono stato commosso per i segni di affetto che mi hanno dato i miei operai. Tanto Viallà quanto i maestri dei forni prendevano interesse alla riuscita del forno a

puvellare come se lo avessero fatto loro».

Il successo ottenuto con il forno a pudellare, scaldato con la lignite umida quale viene dalla cava, rappresenta per il Pareto la definitiva vittoria e segna l'allontanamento del Langer dal posto di direttore generale. Il cambio avviene con l'avallo del presidente Ubaldo Peruzzi e l'intervento diretto del Fenzi in favore di Pareto.

Il 4 maggio 1875, su invito del consiglio d'amministrazione, il Langer viene estromesso e, alla direzione della Società, subentra un Comitato composto da tre membri facenti parte del Consiglio: Carlo Fenzi, Moisé Valensin e Filippo Schwarzenberg.

Il Comitato dirige gli stabilimenti, decentrando ampiamente le funzioni tecnico-amministrative ai rispettivi direttori incaricati. Nei tre anni che seguono le dimissioni del Langer e precedono la nomina di Pareto a direttore generale, quest'ultimo è certamente il più attivo ed intraprendente fra i «signori incaricati» delle agenzie.

Difficoltà e apprezzamento per la nuova direzione

Ma la ferriera è costantemente caratterizzata da una produzione discontinua e di qualità scadente. Nel marzo 1875 Pareto riassume con chiarezza la situazione: «La ferriera di San Giovanni è passiva invece che attiva e nemmeno Mammiano ha dato quanto rendeva quando l'aveva il Fenzi. Sarà ma mi pare che il passato prometta molto poco per l'avvenire se non si muta radicalmente sistema».

Pareto segue con interesse i tentativi della nuova direzione per il riassetto della struttura aziendale, procedendo alle riforme più impellenti, ma resta profondamente dubbioso, scettico e pessimista riguardo alle reali intenzioni del commendatore Fenzi: «Le sorti della Società sono finanziariamente troppo compromesse per potersi rialzare tanto presto, se pure si rialzeranno». Si lamenta del lavoro logorante che svolge a San Giovanni e dei continui problemi ai for-

ni. Ma non tutto è dispiacere. La libertà di agire, ora che il Langer è un incidente di percorso superato, lo porta infatti a ritrovare fiducia ed un certo entusiasmo: «Sono tornato a Firenze con una voglia di lavorare da sbalordire [...] Sto prendendo l'abitudine di quel tale asino che non mangiava più, qui fa un caldo da morire e sono meravigliato di ritrovarmi ancora tanta voglia di lavorare».

Scarsità di mezzi

Resta comunque il problema del laminatoio, che è predisposto per le grosse sagome non richieste dal mercato. Non avendo condotto studi preparatori sulla domanda dei ferri lavorati e avendo quindi impiantato un inutile grande laminatoio, oltre a vendite minime, si hanno anche costi di manodopera più elevati, poiché questo richiede un maggior numero di personale, che deve possedere anche una certa abilità. Con un solo laminatoio si hanno anche sprechi di tempo per il cambio dei cilindri, ogni volta che si deve passare dalla lavorazione delle grosse sagome a quelle piccole. Per superare questi inconvenienti sarebbe necessario apportare delle modifiche agli impianti e quindi affrontare ulteriori spese.

Ma le condizioni dell'agenzia di San Giovanni gli paiono tali da indurlo a cambiare lavoro: «Ho veduto il Ponsard ed egli mi ha promesso di appoggiarmi nel cercare un altro impiego e mi pare che non vi sia molto tempo da perdere poiché potrebbe anche accadere che si chiudesse San Giovanni prima che andassi via e che la società ringraziasse me e non io la società, cosa che mi dispiacerebbe alquanto».

Nel frattempo fa del suo meglio per risollevarne le sorti, e licenzia un tecnico, perché «ero proprio stanco della sua cocciutaggine la quale faceva che la produzione della ferriera era minore di quello che avrebbe potuto essere. Si può ella figurare che stanotte per pigrizia lavorò con un sol forno mentre il secondo era caldo ed avrebbe potuto essere caricato!».

Su questa sua decisione osserva: «Spero che nessuno vorrà opporsi a questo licenziamento: se sono responsabile dell'andamento della ferriera debbo poter scegliere chi mi pare per il lavoro. In caso poi che mi facessero difficoltà sono fermamente risoluto di abbandonare San Giovanni piuttosto che cedere su ciò». Qualche giorno dopo esplose in una vibrante requisitoria contro la Società: «Questa ferriera è la botte delle Danaidi per gli azionisti, ma lo è anche un po' per me. Ci metto intelligenza e fatica e, come l'idra dalle cento teste, sempre rinascono le difficoltà da vincere. Quanto avrei fatto meglio ad andarmene un anno fa».

Con l'avvento del 1876 Pareto, nonostante continui sbuffi e sogni di fuga, si addentra sempre più nella gestione della ferriera di San Giovanni, senza i contrasti che tanto gli erano stati dannosi durante la presenza del Langer. Al contrario, sebbene non molto ascoltato nelle sue varie rimostranze riguardo alla conduzione improvvisata della Società, non cessa di rimarcare la stima che nutre nei confronti del Fenzi: «È una delle più oneste e leali persone che io abbia mai conosciuto e se me lo stuzzicano divento un aspide [...] e mi vien voglia di mettere fuori l'ugnoli come i gatti». Rimane comunque la preoccupazione di essere isolato e, quindi, di avere poca speranza di migliorare le proprie conoscenze, svolgendo attività in una ferriera dai mezzi obsoleti e inadeguati.

Lamentele dai clienti

La Società non riesce quasi mai ad accontentare i propri clienti, che si continuano a lamentare per la cattiva qualità del fabbricato e quella pessima delle rotaie. Si giunge quasi allo scherno. Riporta il Pareto la conclusione di una lettera dell'agente Costantini: «Se avete materiale cattivo o per qualche altra cagione dovete fare ferro cattivo, avvisatecelo per carità e noi sospenderemo di assumere ordinazioni perché assolutamente non vogliamo trovarci nei guai». Il Costantini ha ragione. Le rotaie uti-

lizzate a San Giovanni sono scadenti. Alcuni concorrenti più accorti, come il Migliavacca, riescono invece a fare incetta di materiale di qualità migliore.

Alle volte la ferriera di San Giovanni si occupa di lavori per conto terzi. Il direttore di San Giovanni un giorno risponde piccato a Sinigaglia, che gli aveva commissionato uno di questi lavori e che si lamenta dell'esito: «Mi meraviglio molto che il committente dica che le punte dei pali e le teste, non sono d'acciaio. *Esse furono fatte tutte con ottimo acciaio da cerchioni*». Il Sinigaglia insiste nelle lamentele, e Pareto sbotta: «Vi mando per posta un piccolo campione dell'acciaio col quale sono state fatte le punte e le teste dei pali. Per sostenere che questo non è acciaio ci vuole un ignorante non comune e capirete che la società del ferro non se ne starà al giudizio dei quattro fabbri romani. D'altronde le prove che mi dite che hanno fatto non significano assolutamente nulla». Il committente, si difende il Pareto, non ha indicato il tipo d'acciaio con cui fare le punte ai pali di ferro richiesti, e il direttore dello stabilimento ha optato per acciaio dolce.

Con Pareto non è vero che il cliente ha sempre ragione. Il gior-

no dopo ribadisce infatti il concetto con la direzione della ferriera, ma questa volta i fabbri romani che hanno giudicato il lavoro di San Giovanni sono addirittura «ignorantissimi». La Società ha tutte le ragioni per essere pagata e, secondo Pareto, in queste occasioni bisogna tener duro.

Il piccolo laminatoio

Nel viaggio all'estero dell'estate 1876, Pareto compie una visita alle ferriere francesi di Creusot, del gruppo Schneider, con l'intento di osservarne i procedimenti di lavorazione e per raccogliere preventivi relativi all'installazione, nella ferriera di San Giovanni, del piccolo laminatoio a cilindri per la produzione di sagome più richieste dal mercato e per la lavorazione di ferri a I.

La novità del ferro a I incontra l'opposizione del Consiglio di Amministrazione per le nuove spese che si dovrebbero sostenere; in particolar modo, dice il Pareto, il marchese Vittorio degli Albizi «si manifestò contrario alla fabbricazione dei ferri a I [...] Una decisione si potrà forse prendere solo verso la metà di settembre e quand'anche sia favorevole [...] per tutto il 1876 non si fabbricherà a San Giovanni una sola barra di

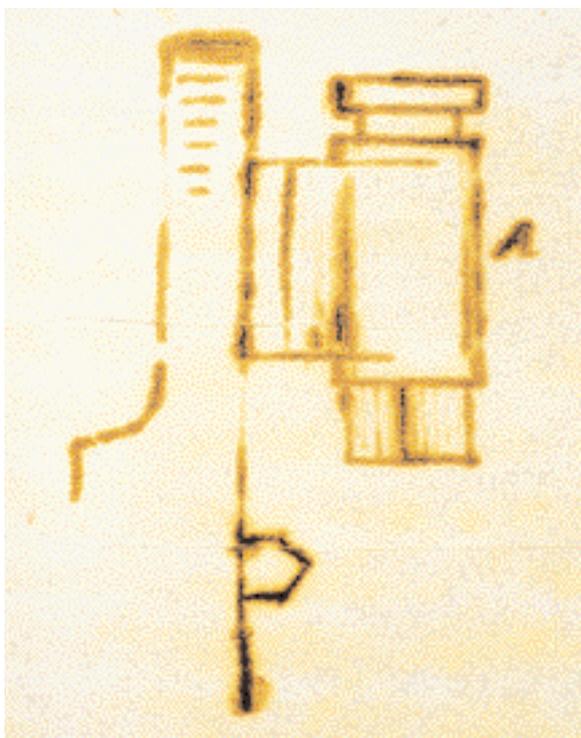
Lavori di sterro in una miniera di lignite del Valdarno. A partire dal 1875 la coltivazione del minerale a cielo aperto venne sostituita dall'escavazione in galleria.

Diggings in a lignite mine in Valdarno. Since 1875, opencast mineral stoving was replaced by tunnel mining.



Qui sotto: schizzo di Pareto con il particolare dei cani per fissare i pezzi in lavorazione sul plateau di un tornio (IT PopSo FP R02C178, lettera a Rich. Hartmann del 27 settembre 1876).

Below: sketch by Pareto with the detail of jaws fixing workpieces on a lathe faceplate (IT PopSo FP R02C178, letter to Rich. Hartmann dated 27th September 1876).



A destra: disegno di Pareto per una valvola di presa di vapore (IT PopSo FP R02C417, lettera a Pietro Benini del 7 novembre 1877).

Right: drawing by Pareto of a steam cap valve (IT PopSo FP R02C417, letter to Pietro Benini dated 7th November 1877).

ferro a l; perderemo l'occasione dell'ordinazione di 1.000 tonnellate che le avevamo assicurato, si seguirà a camminare come nel passato e l'anno si chiuderà con un bilancio deplorabile».

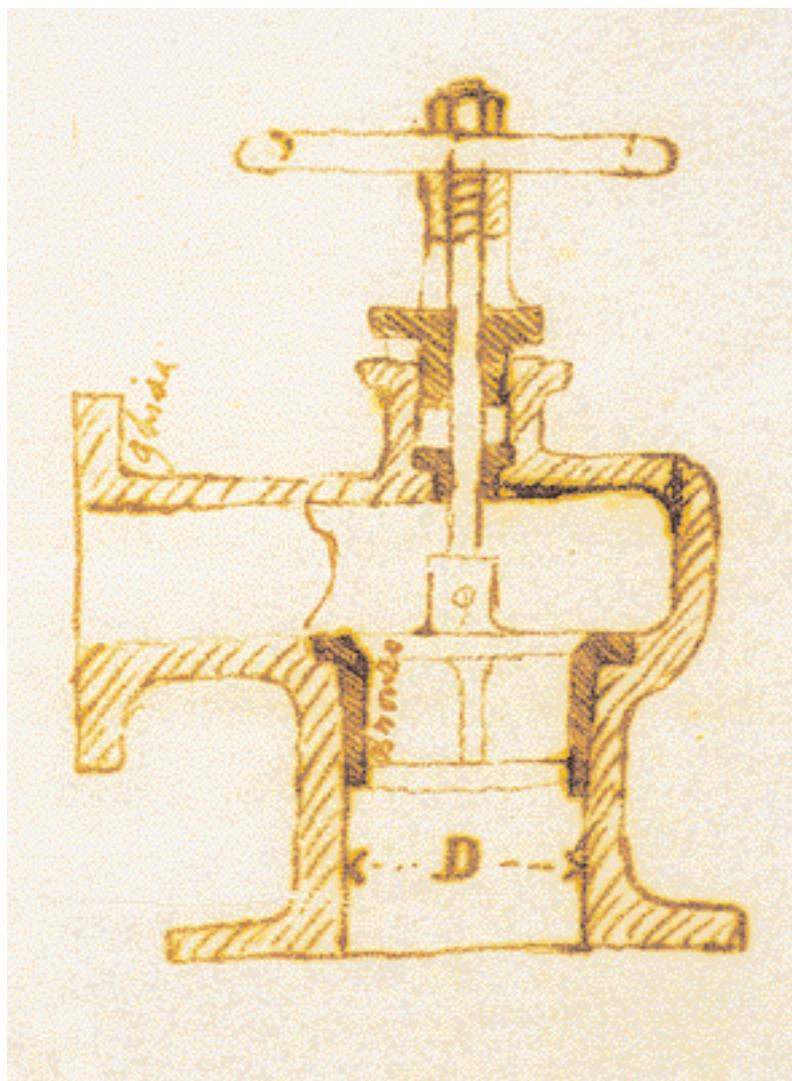
Pareto si lamenta col Fenzi di questa continua situazione di intemperatività e lentezza di gestione, che da anni manda in rovina la Società del Ferro: «Il maggior guaio della nostra Società è di non mai decidere nulla in tempo». L'esperienza degli stabilimenti francesi, molto più avanzati, consiglierebbe di introdurre le nuove lavorazioni: «Una cosa mi pare evidente dopo la mia gita all'estero ed è che è proprio contro il senso comune di ostinarsi a camminare con la ferriera nello stato attuale». Questa volontà di adeguamento alle nuo-

ve tecnologie europee «sarà sempre sentita dal gruppo dei tecnici della Società, mentre gli amministratori e i "fornitori" di capitali si muoveranno in modo lento e cauto, restii in genere alle novità che comportano ulteriori spese» (Biagiotti).

Si tende infatti a conseguire il profitto non tanto avviando nuovi investimenti, ma riducendo le spese, anche se su questo fronte non è possibile farsi troppe illusioni: «Riguardo alle possibili diminuzioni di spese per l'avvenire [...] i restauri dei forni in qualche altro mese di certo cresceranno poiché i forni non sono eterni e se nel mese di ottobre non vi è stato il *menomo restauro murario* verrà pur giorno in cui ne avranno bisogno di uno di qualche importanza».

Il più grosso guaio che limita la fabbricazione risiede «tutto nel laminatoio». Sempre più urge una costruzione del genere, per poter finalmente produrre le sagome piccole, richieste dal mercato.

È una necessità impellente, ma la direzione non si mostra sollecita. Poco dopo il direttore di San Giovanni ne ribadisce l'importanza: «Il piccolo laminatoio ci è indispensabile per fabbricare i piatti sottili [...]. Sono queste le sagome che maggiormente si vendono e quando le potremo convenientemente produrre, non avremo difficoltà per trovare acquirenti». E spiega: «Mi pare sarebbe bene impiantare senza indugio il piccolo laminatoio e costruire il suo forno. L'utile che si otterrà lavorando col piccolo laminatoio [...] non sarà



molto ma ha il pregio di essere certo». Per la costruzione del laminatoio sono previsti sei mesi di lavoro. Per prendere tempo si predispose un impianto temporaneo, convertendo un altro forno, per una spesa – ritenuta assolutamente necessaria – di 2.910 lire. In ottobre Pareto torna alla carica, costretto a ribadire le difficoltà che incontra la fabbricazione dei pic-

coli piatti. È pessimista, come sempre quando non ottiene risposta dalla direzione: «Non si può andare avanti a questo modo».

Il tanto atteso laminatoio sarà pronto solo all'inizio di maggio del 1877, quando si provvederà a montarlo. Ma anche a questo punto sorgeranno vari problemi per trovare il personale tecnico e gli operai addetti alla cura dello stesso.

Ulteriori modifiche ai forni

Nel corso del 1876-77 il Pareto è ormai del tutto libero di introdurre proprie innovazioni tecniche e modificare gli altri forni impiantati dal Ponsard in forni a rigeneratore del sistema Siemens, in grado di bruciare la pula di lignite, estratta in gran quantità a Castelnuovo. Intende infatti modificare un vecchio forno Ponsard, riadattandolo senza sprecare parte del materiale.

Concluse le modifiche al primo forno nel giugno del 1876, egli procede all'adattamento di un secondo, bisognoso di restauri.

Nell'estate del 1877 si provvede a impiantare una nuova caldaia, auspicando un sensibile risparmio nel combustibile, ma contemporaneamente la produzione diminuisce per colpa del pessimo materiale di ribollitura, le cattive rotaie acquistate dai fornitori.

Attacco alla gestione della Società da parte di alcuni soci e nomina di Pareto a direttore generale

Nonostante una produzione che sembra temporaneamente risollevarsi, i risultati sono «assai peggiori» di quelli precedenti. Uno dei motivi è l'avvenuta partenza del laminatoio piccolo, che non può dare sin dai primi giorni produzione regolare; inoltre alcuni ragazzi che ci lavorano sono novizi.

E, come se non bastasse, il laminatoio non funziona come dovrebbe. Per ripararlo ci vogliono ore e ore di lavoro, e intanto «i forni rimangono accesi inutilmente così come inutilmente si pagano gli operai». Divulgati i risultati dell'esercizio finanziario 1876, si

Preventivo della trasformazione del forno a pudellare Ponsard in forno a scaldare Siemens

| Maturamento di mattoni nuovi crollati di qualità | | |
|---|---------------------|--------------|
| <i>Mattoni del forno</i> | <i>6.700 x 5.00</i> | <i>3.350</i> |
| <i>Mattoni di rivestimento del forno a scaldare Siemens</i> | <i>1.100 x 2.10</i> | <i>2.310</i> |
| <i>Mattoni di rivestimento</i> | <i>6.700 x 2.10</i> | <i>1.407</i> |
| <i>Totale del maturamento di mattoni nuovi 1° qualità</i> | | <i>7.067</i> |
| Maturamento di mattoni già adoperati di 1° qualità | | |
| <i>Mattoni del forno</i> | <i>2.000 x 2.00</i> | <i>4.000</i> |
| <i>Mattoni di rivestimento del forno a scaldare Siemens</i> | | <i>2.100</i> |
| <i>Mattoni di rivestimento</i> | | <i>2.100</i> |
| <i>Totale</i> | | <i>8.200</i> |
| Maturamento di mattoni già adoperati 2° qualità | | |
| <i>Mattoni di rivestimento</i> | | <i>4.140</i> |
| <i>Rivestimento del forno a scaldare Siemens</i> | | <i>3.100</i> |
| <i>Totale</i> | | <i>7.240</i> |
| Maturamento di mattoni nuovi 1° qualità | | |
| <i>Mattoni</i> | | <i>2.610</i> |
| <i>Mattoni di rivestimento</i> | | <i>2.100</i> |
| <i>Totale</i> | | <i>4.710</i> |

constata che le perdite sono assai consistenti. Continuo deprezzamento del ferro e scarsità di vendite contribuiscono a creare una situazione assolutamente negativa. Ma il Consiglio, con un ottimismo che rasenta l'incoscienza, non si stanca di ribadire che «la perdita [...] trae la sua origine, non da un vizio intrinseco della nostra impresa, ma dalle pessime condizioni del mercato del ferro, che ci obbligava a ribassare continuamente il nostro prezzo, e ci impediva di estendere le nostre vendite quanto sarebbe stato necessario per mantenere sempre attiva la nostra produzione, la scarsità della nostra cassa obbligandoci a sospendere il lavoro si arrestavano le vendite»; quindi «la difficoltà contro la quale lottiamo ancora senza guadagnare terreno, anzi perdendone, è la scarsità del capitale circolante il quale non si potrà riformare se non con gli utili av-

venire, dopo che con le deliberazioni prese nelle due ultime assemblee ci siamo preclusa la via a chiedere nuovi sborsi agli azionisti».

L'unica decisione importante che viene presa, a fine anno 1877, è di liquidare il comitato direttivo alla guida della Società dopo l'estromissione del Langer, affidando la direzione generale al «signore incaricato» dell'agenzia di San Giovanni. Con effetto dal 1° gennaio 1878, Vilfredo Pareto diventa direttore della Società per l'industria del Ferro, ed è autorizzato a trasferirsi a Firenze. ■

La versione integrale della tesi di laurea di Alessandro Melazzini «Vilfredo Pareto tenacino: 'signore incaricato' della Società del Ferro in Valdarno» ed informazioni e notizie dettagliate sulle lettere del Fondo Pareto della Banca Popolare di Sondrio, a cura di Pier Carlo Della Ferrera, sono reperibili su Internet all'indirizzo www.popso.it/fondopareto.

Il preventivo di spesa redatto da Pareto per la trasformazione del forno a pudellare Ponsard in forno a scaldare Siemens (IT PopSo FP R02C098, allegato alla lettera alla Direzione generale del 2 maggio 1876).

The estimated cost written by Pareto for the transformation of the Ponsard puddling furnace to the Siemens heating furnace (IT PopSo FP R02C047, enclosed with the letter to the General Manager, dated 2nd May 1876).

VILFREDO PARETO: "GENTLEMAN IN CHARGE" IN A LAME VENTURE (1875-1877)

Young Pareto's energy and spirit of enterprise adapted badly to the old-fashioned business policy of the old general manager Langer. He was relentless in destroying his adversary until his ousting in May 1875. Despite this succession there were still problems in keeping a hold on the market: the rolling mill was actually designed for products with a low demand. After alternating assessments among the members of the board of directors, in January 1878 Pareto finally became manager of the Company for the iron industry and was authorised to be transferred to Florence. This was the end to a dispute that took up so much of his energy.