

Capitolo 4: Vilfredo Pareto «signore incaricato» in un'impresa zoppicante (1875-1877)

1 – L'offensiva contro il Langer

Benché risolta, con una soluzione di compromesso, la questione della nomina degli impiegati, il contrasto contro il direttore generale non accenna a diminuire, alimentato dalla cavillosità dei due contendenti.

Il Langer vuole persino che vengano firmate tutte le cartoline postali recanti avviso dell'avvenuta spedizione del ferro. Pareto crede che una richiesta del genere sia ideata solo per fargli una «*marachella*». Infatti il Langer, qualche tempo prima, gli aveva scritto lamentandosi di una cartolina, che affermava non essere stata impostata in tempo, e chiedendogli «*il nome dell'impiegato che l'aveva firmata perché intendeva proporre il licenziamento al consiglio*». Pareto è sicuro che il Langer, ritenendolo firmatario delle cartoline, con quella richiesta abbia voluto tendergli un trabocchetto. E ora, non essendo riuscito a «prendere [...] alla tagliola» il Pareto, tenta nuovamente di incastrarlo.

Ma il direttore di San Giovanni, come sua abitudine, affronta la situazione risolutamente, scrivendo al superiore: «Ella si rammarica nella pregiata sua d'oggi perché gli avvisi di spedizione del ferro sono firmati dallo spedizioniere. Aggiungo che firma anche le lettere di porto della ferrovia. Io non posso pesare il ferro, contarne i fili e accompagnarlo alla ferrovia. Ciò essendo credo che sia bene che chi eseguisce quelle spedizioni le firmi perché deve essere responsabile degli errori che si potessero verificare sul peso» e chiarisce: «Non intendo già con ciò di esimermi dalla responsabilità che ho verso la direzione

circa l'andamento *generale* del servizio; ma se un impiegato, ad esempio, sbaglia nel contare i fili di ferro di una spedizione non intendo in nessun modo essere responsabile di quel particolare errore»¹.

Ma il Langer insiste nella rivendicazione delle sue prerogative di direttore generale. Rivolge al Pareto una raccomandazione perché assuma un certo magazziniere; il giovane ingegnere si rifiuta affermando che ne ha già uno molto valido. Riprende la lotta tra i due, il direttore generale sospende la nomina del magazziniere di fiducia di Pareto, e questi esplode: «ne ho fin sopra i capelli delle insolenze del sor Langer»².

Il direttore di San Giovanni tende sempre più a forzare la situazione per mettere in seria difficoltà il Langer. 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 ferro³, 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 nella bontà del progetto.

Nelle lettere che il genovese scrive al Fenzi, s'intravede già un atteggiamento dirigenziale, il Pareto essendo uso prospettare «molteplici soluzioni tecniche e

¹ 23 dicembre 1874, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 471

² 30 dicembre 1874, *Ibidem*, p. 472

³ 6 gennaio 1875, *Ibidem*, p. 480 «[il Fenzi] mi disse che voleva proporre me come direttore e che ciò che l'aveva distolto era che io gli avevo detto che non mi sentivo capace di vendere il ferro. Io gli confermo questa cosa perché, lealmente, non credo avere le attitudini necessarie di chi deve andare ad offrire la merce e farla comperare. Solo nella parte tecnica credo potere fare buona figura»

commerciali ai problemi della Società, le quali costituiscono una sorta di candidatura alla direzione dell'intero complesso»¹.

Gli ultimi mesi di contrasto con il Langer sono segnati dall'accesa questione dei forni, di cui si è trattato nel capitolo precedente e che qui riprendiamo e sviluppiamo alla luce della lotta del Pareto per la dirigenza, fra accuse reciproche e dimissioni prospettate.

Scrivo il 17 gennaio 1875 al Fenzi: «Converrebbe sentire i consumatori di questa merce [rotaie per tramways], vedere quanta ne prenderebbero e quale sarebbe il prezzo di vendita. Per dirle il vero mi pare che questo sarebbe il principale ufficio di un direttore della Società del Ferro [...] Ecco dunque cosa proporrei, ove abbia la fortuna di avere favorevole il suo parere. Rimettere subito in buono stato i tre forni a scaldare che il direttore con i suoi continui mutamenti di idee mi ha fatto sciupare, sospendendo ogni riparazione e facendone sfondare uno. Appena saranno pronti ed avremo i cilindri per i piccoli piatti, fabbricare di queste sagome, delle quali abbiamo molte ordinazioni, e che non aumenterebbero quindi il nostro inessere [...] Il forno a pudellare si destinerebbe alle esperienze per bruciare la lignite. In quanto ai forni Siemens presenterò al Consiglio due progetti: uno eguale, preciso, a quello del Gregorini², un altro secondo la recente modificazione del Siemens stesso, che pare vada benissimo». L'attacco al Langer è sempre più esplicito: «Se il direttore vuol fare lui delle modificazioni, padrone, ma io me ne lavo le mani e stimo mio dovere avvisare il Consiglio che ciò facendo non si riuscirà ad altro

¹ Per la parte finale dello scontro Pareto-Langer si è seguito in particolare I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., pp. 82 e seguenti

² il direttore della Società metallurgica di Lovere

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 Lovere ho dovuto persuadermi che spesso il Langer non si attiene scrupolosamente alla verità»¹. 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: «vuole che gli mandi il dettaglio della cubatura. Ma se mi giudica incapace di cubare un muro di mattoni e il direttore sente il bisogno di verificare i miei calcoli, non so come il Consiglio possa lasciarmi la direzione dell'agenzia! [...] Io m'ingannerò, ma suppongo ch'egli voglia guadagnare tempo per valersi del mio progetto»².

Alla censura del Consiglio della Società del Ferro per il linguaggio eccessivamente polemico, egli risponde con le dimissioni: «Se io non avessi altro che dissapori col Langer non darei certo la mia dimissione, perché le noie che avrei da quel lato sarebbero più che compensate dal piacere dell'approvazione della quale persona sì competente come Lei [Carlo Fenzi] mi onora, e finché non mi venisse meno la di Lei fiducia e benevolenza rimarrei nella Società. Ma io veggo ogni mia opera vana per l'ostilità della direzione»³.

Invitato dal Consiglio, acconsente a rinviare le dimissioni, ma per poco tempo. E continua a insistere in modo «ancor più martellante»⁴ contro il Langer: «Con una direzione quale noi l'abbiamo se le cose ora vanno male, per l'avvenire andranno malissimo». Il Langer, nel caso non fosse ormai chiaro, è un vero e

¹ 17 gennaio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 308

² 25 gennaio 1875, *Ibidem*, p. 311

³ 31 gennaio 1875, *Ibidem*, p. 313

⁴ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 83

proprio incompetente e, per il bene dell'azienda, va estromesso quanto prima: «Abbiamo un direttore che non sa né comprare la materia prima, né vendere il ferro, né farlo, come vuole Ella che le cose possano andar bene? [...] Io credo che se il Consiglio ha avuto un torto è stato quello di conservarlo sì ora a direttore. E non sono io che la penso così; con quanti ho avuto occasione di discorrere della sorte della nostra Società tutti hanno concluso col dire che non sapevano come una persona tanto competente in fatto di industria come il commendator Fenzi, potesse tollerare un direttore come il Langer»¹.

Finalmente il Fenzi si convince e accoglie le proposte di Pareto, assegnandogli un'autonoma iniziativa di sperimentazione, per nuove soluzioni tecniche, nella ferriera di cui è direttore. La soluzione di compromesso è questa: mentre il Langer costruisce il forno Siemens, con la collaborazione dell'ingegner Boistel, Pareto si occupa autonomamente di perfezionare un forno a riverbero per il pudellaggio, rinviando le dimissioni all'ultimazione delle modifiche al suo forno².

Il Consiglio cerca anche di indurre il Langer a modificare il suo atteggiamento nei confronti del Pareto, che rimane però sospettoso e all'erta: «Ecco una decina di giorni che sto d'incanto con il direttore, egli mi scrive delle lettere cortesi alle quali naturalmente rispondo anch'io con la maggior cortesia possibile; egli è venuto qui, ha discorso per bene ed io ho procurato di essere *quanto è stato possibile* gentile. Se potesse seguitare così sarebbe una gran bella cosa, ma per me temo che gatta ci cova e che questa calma nasconda qualche tiro che mi

¹ 21 gennaio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 320

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 84

prepara il direttore; ho osservato che tutte le volte che si è dimostrato bene meco è sempre seguito o una delle tante nostre questioni o qualche sua marachella»¹.

E, infatti, il Pareto ritorna a colpire poco dopo, rivolgendosi al Fenzi e rimarcando che con la direzione della Società affidata al Langer non si possono sperare che perdite: «Io credo che la nostra direzione non sia solamente inutile ma anche nociva e che sarebbe meglio non averne una così. Mi permetta di osservare che la posizione degli incaricati delle agenzie è delle più singolari. Si ha un direttore che noi tutti conosciamo incapacissimo in ogni cosa e dobbiamo dipendere da lui, e ci dobbiamo valere del suo mezzo per presentare le nostre proposte al Consiglio...Chiunque spero converrà che perché una Società possa andare bene in queste condizioni ci vorrebbe un vero miracolo»².

Nonostante i malumori dovuti al suo comportamento, il Langer continua a vessare gli incaricati delle agenzie: ora esige un rapporto giornaliero sulla lavorazione, sui guasti, sulla qualità della lignite, sulle spese di produzione. Il Pareto si oppone, giustificandosi: «io non ho mai veduto che un ingegnere che dirige una lavorazione dovesse render conto ogni 24 ore del suo operato, e le lascio giudicare che perdita di tempo ci vorrà per stendere tutti i gironi un simile rapporto [...] Non è con tutta questa burocrazia che si fa andare avanti una fabbricazione; questa immensa mole di rapporti giornalieri, settimanali e mensili non può portare ad altro che a uno sperpero di tempo e a inutili ed oziose discussioni; invece di scrivere tanto a me pare sarebbe meglio di *fare*», e

¹ 23 febbraio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 323 corsivo mio

² 11 marzo 1875, *Ibidem*, p. 329

minaccia di nuovo le dimissioni: «Se non si ha tanta fiducia in me ad affidarmi la lavorazione per più di 24 ore si metta un altro al mio posto»¹.

Dopo una nuova visita del Langer a San Giovanni, sembra ancora più determinato: «sono apparecchiato alla partenza. Mi duole di vedere ogni cosa volgere a male per colpa specialmente di un uomo, creda che le parlo senza passione di sorta, ma se seguita in questo modo sarà la rovina della Società. La sua abilità principale mi pare sia quella di sapere disgustare tutti»².

Confessa alla signora Emilia, l'umore è sempre più tetto: «Dico anch'io che non si può essere contento di tutto, ma qui non sono contento di *nulla*. In questa società non ho avuto che dispiacere e disgusti. A me poco premono le parole del Fenzi, vorrei fatti e non parole. Egli [il Langer] ha ottenuto di impedirmi di venire a Firenze senza suo permesso, egli ha ottenuto di vietarmi la scelta degli impiegati de' quali sono pure responsabile [...] Ma io sono arrivato all'estremo limite delle concessioni e sono *fermamente risoluto* a non cedere ancora questa volta». Avendo interrogato alcuni amici, la risposta è unanime: non è «della dignità di un ingegnere»³ rimanere alla Società del Ferro.

Ma ecco che l'esperimento del nuovo forno sembra dare degli ottimi risultati e il Pareto se ne rallegra scrivendo al Fenzi: «Ho trovato il forno a pudellare caldissimo, quale non lo ho mai veduto [...] Non avrei mai sperato un risultato

¹ 15 marzo 1875, *Ibidem*, p. 333

² 27 marzo 1875, *Ibidem*, p. 336

³ 28 marzo 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 497

tanto favorevole da quel combustibile; non vedo l'ora di poter caricare per vedere quanto ferro si può fare in 24 ore e di che qualità»¹.

A questo punto, ottenuto il risultato sperato, potrebbe anche abbandonare la Società «con l'orgoglio del successo»², ma vi prolunga la permanenza, nella speranza che sia il Langer a cedere, motivando il rinvio con l'impegno assunto per nuovi tentativi di migliorie ai forni: «vi è sempre la prova che io intendo fare con la pula seccata al sole e soffiando dentro il gasogene con un ventilatore, ma per fare andare questo bisogna che vada la macchina a vapore poiché essa è quella che già dà il moto. Intanto, per altro, voglio fare la prova di fare il ferro bruciando la lignite quale viene dalla cava»³.

La situazione diventa grottesca, quando il Langer gli impedisce di accedere al forno da lui modificato: «sono qui dinanzi al mio forno a pudellare che scalda benissimo e non lo posso accendere perché ciò mi è proibito. È pure una Società molto singolare quella del Ferro. Ecco un anno che non si parla d'altro che di bruciare la lignite umida, si spendono due o tre mila lire per una modificazione da me proposta per raggiungere questo scopo, ed al momento di toccare la meta ecco che il direttore ottiene di far sorgere nuove difficoltà, ed ogni cosa è rimessa in forse [...] Che si trovi un Consiglio che tolleri simile direttore, ecco ciò che non potrò mai intendere».

Alla fine, il Pareto ottiene l'autorizzazione a sperimentare il forno, trionfante non manca di ribadire, ancora una volta, le sue ragioni: «Ora il successo è

¹ 19 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 339

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 86

³ 19 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 339

assicurato e si può toccare con mano poiché ho già il ferro bruciando la lignite umida *quale viene dalla cava* [...] Ora che non temo più che si dica che vado via per non fare fiasco, faccio conto di andarmene presto per i fatti miei; ed è infatti mia ferma intenzione di non rimanere in una Società che conserva per direttore un uomo come il Langer». 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 e sino il Ponsard titubava e mi abbandonava alle mie sole forze. 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 riescita del forno a pudellare come se lo avessero fatto loro»¹.

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'avvallo del presidente Ubaldino Peruzzi e l'intervento diretto del Fenzi in favore di Pareto, il quale «a sua volta è un po' il regista occulto, che con le sue pressioni e le sue denunce ha messo in moto e fatto giungere a conclusione tutta la vicenda»². Infatti, in vista dell'annuale assemblea dei soci, fissata per il 4 maggio 1875, è lo stesso Pareto ad avvisare

¹ 23 aprile 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 507

² I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 87

confidenzialmente il Fenzi, affettando un disinteresse in realtà non molto credibile, di certe mosse ordite dal direttore generale: «il Langer è andato da tutti i promotori per persuaderli che egli è la vittima del Consiglio e che la colpa del cattivo andamento della Società spetta principalmente al commendator Fenzi ed ai suoi amici [...] So anche in modo positivo che il Langer ha manifestato a diverse persone la speranza che ha di escludere Lei e i suoi amici dal Consiglio [...] Pare che all'Assemblea generale si dirà molto male di me, da alcuni amici del Langer, ed io avrei il desiderio di intervenire per difendermi; Ella sa che non m'importa nulla di rimanere a San Giovanni ma non sono punto disposto a servire da vittima al Langer [...] se dunque ella conoscesse qualche azionista che avesse un voto di troppo e me lo volesse cedere per l'assemblea, mi farebbe veramente cosa grata procurarmelo»¹.

Anche Langer ha, infatti, i suoi sostenitori, convinti che i principali responsabili della pessima gestione dell'azienda siano Peruzzi e Fenzi. Scrive infatti il commendatore Ubaldino al Fenzi: «Ho saputo che in queste adunanze fu fatta dal Mussini una requisitoria contro il Consiglio e segnatamente contro te e me, appoggiata da una Memoria [...] che comunicò poi ad alcuni azionisti promotori. In quella memoria sarebbe esaltato il Langer e detto che egli è stato avversato da te e me, autori dei mali dell'Impresa [...] Sarebbe veramente bello l'avvenire della Società e quello dei capitali in essa impiegati se fosse nelle mani del Langer, del Mussini e del Lucchesini! ...capacissimi di ridurre alla miseria anche la Casa Rothschild. Spero che tu e la Banca Generale avrete provveduto»².

¹ 24 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 346

² 25 aprile 1875 B.A.R., *Carte Fenzi*, Filza 85, Firenze

Il Fenzi provvede e si occupa di procurare le azioni per permettere al Pareto di partecipare all'assemblea dei soci: «tutto è orchestrato in maniera da decidere in quella sede per l'allontanamento del Langer»¹. Pareto ringrazia vivamente il Fenzi: «mercoledì mattina verrò da Lei a prendere le istruzioni per l'assemblea»².

Il 4 maggio 1875, su invito del consiglio d'amministrazione, 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 la nomina a direttore generale di Pareto, quest'ultimo è certamente il più attivo ed intraprendente fra i «signori incaricati» delle agenzie.

Con la partenza del Langer, le innovazioni tecniche proposte e da Gigli e da Pareto diventano più facilmente attualizzabili, la produzione aumenta e pure la qualità della lignite. Nel 1875 ne vengono estratte 30.024 tonnellate per un valore di 211.000 lire, con un utile di 11.000 lire.

Di tutta la produzione, circa un terzo, pari a 10.695 tonnellate per una valore di 84.000 lire viene spedita alla ferriera di San Giovanni Valdarno; 4.716 tonnellate sono vendute a diversi privati e 4.955 alle Ferrovie Romane; solo 62

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 88

² 26 aprile 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 348

tonnellate vengono spedite a Mammiano e 22.000 tonnellate sono distrutte da un disastroso incendio¹.

2 – 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»².

In aprile, sia la ferriera di Mammiano che quella di San Giovanni sono ferme e «*non vendono nulla*», e i clienti Gozzini e Sinigaglia³, si lamentano con vivacità. La Società infatti, per colpa del Langer, aveva smesso di accettare il pagamento in cambiali. Adesso, «stretti dal bisogno» si propone al Gozzini di regolarsi in questo modo, ma il commerciante si rifiuta: «poc’anzi eravate voi che non ne volevate più, ora son io che non vo’ più darvene!». La mancata produzione spinge sia il Gozzini che il Sinigaglia a chiedere i danni per inadempimento del contratto. Il Pareto, anche per aggravare la situazione del Langer che di lì a poco viene estromesso, sentenza: «Credo che l’esempio della Società del Ferro si citerà in compagnia di altri di società anonime di poco buona fama»⁴.

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 39

² 5 marzo 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 491

³ Commercianti di ferro, probabilmente uno dei più grandi d'Italia, è anche l'agente della Società per la zona di Roma

⁴ 15 aprile 1875, *Ibidem*, p. 502

Segue con interesse i tentativi della nuova direzione per il riassetto della struttura aziendale, procedendo alle riforme più impellenti, ma resta «profondamente dubbioso e scettico»¹ riguardo le reali intenzioni del commendatore Fenzi: «Gli azionisti hanno versato quattro decimi e ora sentiranno che non solamente non hanno da ricevere un quattrino d'interesse, ma dovranno ancora mettere fuori almeno altri due decimi i quali, secondo ogni probabilità non saranno meglio spesi dei primi. Del resto a me personalmente ciò poco preme»².

È pessimista: «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 forni: «Ora, per l'amicizia pel Fenzi, starò sulla breccia sino all'ultimo momento, e niuna cosa potrà farmi piacere quanto la riescita di questi benedetti forni. Il male è che se sto in questo buco di San Giovanni ad aspettare un'occasione di impiegare meglio la mia attività aspetterò un pezzo»³.

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»⁴.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 39

² 17 aprile 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 505

³ 11 giugno 1875, *Ibidem*, p. 514

⁴ 26 maggio 1875, *Ibidem*, p. 512

Conducendo nuovi esperimenti infatti, la situazione del forno a pudellare migliora di nuovo: «Adoperando la lignite, non più come veniva dalla cava ma dopo averla lasciata due giorni nei piazzali [...] il consumo è meno di 6 tonnellate, mentre prima della modificazione con lignite perfettamente secca era di 7 tonnellate»¹.

È poi molto contento della nuova situazione gerarchica: «Con la direzione che abbiamo ora è un piacere aver che fare. Io poi sono come i gatti², i quali se lor si passa la mano addosso pel verso del pelo ritirano l'unghie, fanno i fusi e sono buoni e carini animaletti, ma se si prendono contropelo inviperiscono e graffiano maledettamente»³. E ancora: «Quasi quasi con un direttore come il Fenzi San Giovanni principia a piacermi. Bisogna dire la verità con lui ci sto d'incanto, è un uomo che sa farsi amare e rispettare, la vera antitesi del Langer»⁴.

3 – Scarsità di mezzi

Ma resta 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

¹ 17 maggio 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 354

² Pareto nutre una vera e propria adorazione per i gatti nei quali, come lui stesso afferma, ritrova certi versi del suo carattere un po' selvatico

³ 27 maggio 1875, *Ibidem*, p. 512

⁴ 29 luglio 1875, *Ibidem*, p. 527

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 spese¹. Sul tema egli informa la direzione che: «Se si vuole continuare ad adoperare il laminatoio qui esistente bisogna fabbricare dei grossi ferri, d'angolo, ferri a I e simili. In questo caso bisogna aumentare il numero dei forni a scaldare e provvedere molti cilindri ed accessori e converrà spendere da 150 a 200 mila lire. Se invece si vuole fabbricare ferro mercantile, come attualmente, allora è indispensabile un laminatoio di forza media. Ciò richiederà un forte capitale e soprattutto lascerà inoperosa l'attuale ferriera per molto tempo, e quando poi avremo questo laminatoio di forza media, quello attuale non avrà più lavoro e avremo lì un capitale inutile». Tale è la disorganizzazione dell'azienda, che alle volte si hanno più ordinazioni di quante se ne possano sfogare «ma, purtroppo, tutte di sagome piccole», mentre, con un nuovo laminatoio, «ci sarebbe da fare affari d'oro»². Ma ci vorranno ancora due anni e molte insistenze, senza tener conto che l'ingegnere va prospettando questa soluzione già dal 1874, per impiantare finalmente un piccolo laminatoio e migliorare un poco la situazione³.

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

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 139

² 1 marzo 1875, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 327

³ Cfr. lettere del 24, 29 ottobre e 1 novembre 1874, *Ibidem*, pp. 283-288

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»¹.

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!», e 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»². Qualche giorno dopo esplode in una vibrante requisitoria contro la Società: «Questa ferriera è la botte delle Danaïdi per gli azionisti, ma lo è anche un po' per me. Ci metto intelligenza e fatica e, come l'idra alle cento teste, sempre rinascono le difficoltà da vincere. Quanto avrei fatto meglio ad andarmene un anno fa!». E trova il modo di ribadire, ancora una volta, la questione dei laminatoi: «Se la società del ferro nomina una commissione per ricevere in consegna la ferriera sono pronto a dare loro dei forni che vanno discretamente colla lignite di cava e, accomodata che sia la ruota dentata, un laminatoio che *può* anche fare i piccoli ferri», e promette di nuovo di andarsene presto: «Mi ci logoro la vita e non vedo proprio l'ora e il momento di andarmene. Ora anche i rappresentanti del Siemens sono andati via a rotta di collo, e mi hanno lasciato il loro forno da accomodare!»³.

¹ 11 settembre 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 539

² 8 ottobre 1875, *Ibidem*, p. 544

³ 12 ottobre 1875, *Ibidem*, p. 544

A San Giovanni occorre anche costruire un piccolo binario per agevolare il carico del ferro e far passare i vagoni della lignite: «sarebbe indispensabile fare un pezzo di binario lungo una ventina di metri, la prego dunque di autorizzarci a comperare le traverse occorrenti: La cosa è urgente perché altrimenti le spedizioni del ferro o quelle della lignite dovranno subire ritardi»¹. Inoltre scarseggiano le rotaie utilizzate per fondere il ferro, nonostante si abbia «molto ferro comune ordinato e sarebbe urgente di provvedere»². In dicembre si rompe una delle testate della biella di una grossa macchina. L'inconveniente ferma la ferriera per quattro giorni³.

Se questi inconvenienti e ritardi dimostrano come la direzione della Società del Ferro sia assente, d'altro canto la scrupolosità del Pareto è memorabile, giungendo a disquisire sin anche sulle più piccole faccende di ordinaria amministrazione: «Relativamente agli oggetti di cancelleria me ne sono provvisto direttamente perché quelli che mi manda la direzione [...] sarà vero che costano qualcosa meno ma so anche che non mi riesce di disegnare coi lapis che ricevetti ultimamente, ogni momento si rompe la punta, la grafite è d'ineguale durezza e non si possono fare linee fini e precise. Anche della carta rigata non sono contento, sarà imperizia mia, ma nel fare calcoli spesso la penna non segna e bisogna ripassarla due o tre volte per fare una cifra [...] Avrei molte altre osservazioni da fare ma penso tanto quest'onorevole direzione, quanto io

¹ 4 novembre 1875, *Ibidem*, R02C024

² 12 novembre 1875, *Ibidem*, R02C032

³ Cfr. 14 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C054

stesso abbiano cose più importanti a cui badare». E quasi ordina di mandargli cancelleria «di *ottima* qualità e conforme ai campioni che vi metterò»¹.

4 – Ritardi nelle spedizioni, mancanza di materiale primo, lamentele dei clienti e combustibile bagnato

Le condizioni pessime del laminatoio spiegano perché le ordinazioni vengono eseguite in ritardo. Di tale stato di cose Pareto si lamenta, preoccupato, con Fenzi: «Non è possibile fabbricare il ferro al signor Mazzoni prima del 15 Novembre. Pur troppo accadrà spesso di dover prendere molto tempo per eseguire ordinazioni di svariate sagome. So bene che questo è un gravissimo inconveniente ma non saprei come porvi riparo poiché dipende dall'aver noi un solo laminatoio al quale è anche difficile cambiare i cilindri per le loro grandi dimensioni»², e lo stesso vale per l'agenzia di Mammiano, dove il direttore della ferriera di San Giovanni è costretto ad assolvere alle mancanze del “signore incaricato” Attilio Cerutti. «Riguardo i cionconi da mandarsi a Mammiano per conto Caratti³ quest'onorevole direzione mi scrisse di mandare del nostro pudellato per aspettare che fosse pronto quello Cerutti, ma eravamo intesi a voce che si trattava di una piccola quantità, circa 10^t. Invece il Sig. Cerutti mi trasmise una nota di ben 33^t, scrissi dunque per domandare chiarimenti poiché vi sarebbe troppo danno per la società a dare 33^t di ferro prodotto con ghisa mangesata per riprenderne altrettanto fatto con ghisa comune. Di più l'ordinazione del Sig. Cerutti non mi par fatta tenendo conto delle condizioni dell'agenzia di San Giovanni e mi è molto difficile evaderla» anche perché

¹ 15 novembre 1875, *Ibidem*, R02C055

² 29 ottobre 1875, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C019

³ Un grossista lombardo cliente della la Società del Ferro

«questa agenzia ha già troppe delle difficoltà proprie senza poter anche assumere quelle dell'agenzia di Mammiano»¹.

La Società del Ferro non riesce a tener testa alla produzione richiesta, mentre l'incaricato dell'agenzia di Mammiano necessita della materia con cui produrre il ferro².

Una volta ottenuto faticosamente il prodotto, questo non soddisfa il cliente, che non tarda a lamentarsi. Pareto non se ne stupisce: «ho preso conoscenza della lettera del Sig. Caratti. I Suoi lamenti sulla qualità del ferro non mi

¹ 13 novembre 1875, *Ibidem*, R02C034

² «Ho ieri ricevuto un telegramma del Sig. Cerutti il quale chiede rotaie spezzate. Ieri abbiamo ricevuto circa 42^t di rotaie, oggi ne rimangono solo 20^t cioè per *non più di un giorno di lavoro* della ferriera. In queste condizioni come posso fare a mandare rotaie a Mammiano? Oggi ne faccio spezzare una tonn. che unisco ai cionconi Caratti che si spediranno oggi a Mammiano. Di più mi pare difficile fare senza compromettere gravemente gli interessi di questa ferriera». Insiste col Fenzi affinché si trovi il materiale necessario: «Guardi se può sollecitare con lettere, telegrammi ecc. l'invio del minerale di Santo Stefano e di Follonica, siamo in fine delle provviste e se non ne giunge altro dovremo spegnere il forno a pudellare attualmente acceso. Gradirei sapere quante tonn. di ghisa per conto Caratti posso ritirare da Terni tanto per l'agenzia di San Giovanni come per quella di Mammiano» e fa presente l'importanza di avere scorte ben fornite: «riguardo alle sbarre di ferro che mi dice di tenere tra 4.50 e i 5^m ciò non è sempre possibile perché spesso chi ordina ferro le vuole più lunghe e bisogna avere di lunghe e di corte in magazzino», 24 novembre, *Ibidem*, R02C042. Nonostante le dettagliate spiegazioni del Pareto, il Fenzi si lamenta della mancata spedizione di materia prima a Mammiano, facendo quasi pensare di non leggere le accorate lettere del direttore di San Giovanni attentamente: «ricevo stamane la pregiata sua lettera in cui mi raccomanda caldamente di spedire a Mammiano rotaie spezzate e cionconi. Già in altre due lettere mi aveva fatto la stessa raccomandazione ma pur troppo non ho ricevuto i mezzi per eseguire quell'ordine. Vengo di vedere tagliare in questo momento l'ultima rotaia e se stamani non ne arrivano altre bisognerà sospendere il lavoro». Pareto si scusa della mancata spedizione a Mammiano, rimarcando il fatto che a San Giovanni: «mantenendo in calore i forni e dovendo pagare il personale, a cui è garantito un certo numero di giorni al mese, la spesa giornaliera è di £ 1065» e se avesse spedito a Mammiano «le 10^t richieste da mezzanotte in qua si sarebbe fermi ed oggi a mezzogiorno la società avrebbe perduto £ 532 per questo sol fatto». Come se non fosse sufficiente la mancanza di materiale, l'incaricato Cerutti necessita di cionconi in misure ben definite, e questo rende ancor più difficile il compito del Pareto: «due sono le difficoltà che mi impediscono di assecondare le richieste dell'agenzia di Mammiano. Prima di tutto non ho minerale, *come ella ben sa*, e quindi non si può lavorare che con un forno solo. Poscia non si possono nemmeno mandare tutti i cionconi prodotti dal forno in attività perché il Sig. Cerutti li vuole di dimensioni precise». Pareto è costretto ad arrangiarsi, e sente che i Cerutti e il Fenzi non si rendono conto della situazione di ristrettezze in cui si trova. Se questi non l'avessero capito, nonostante aver «più volte [...] scritto», è ora che si rendano conto della difficile situazione in cui versa la ferriera di San Giovanni: «i cionconi del pudellaggio qui si ottengono non come si vuole ma *come si può*», 24 novembre 1875, *Ibidem*, R02C046

sorprendono. Sin da principio avevo preveduto che con sole ghise normale si avrebbe ferro buono a freddo ma cattivo a caldo»¹.

Il Caratti insiste ancora nelle lamentele, portando l'esempio di ferriere concorrenti. Pareto si difende dalle accuse, che ritiene in parte immeritate: «non posso che ripetere che per fare ferro buono qui abbiamo bisogno di ghisa mangesata. Non nego che a Pisa col carbone di legna, il ferro possa venire un poco migliore, ma credo che vi sia molta esagerazione nel dire che con la ghisa grigia *uguale* di Terni si ottiene ferro compagno a quello dei sig. Bertina o Gregorini. E la prova sta nell'alto prezzo che conserva il ferro di questi signori»².

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 rimozioni riguardo la 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

¹ Il Caratti si lamenta che le verghe fabbricate non siano perfettamente rotonde. Pareto ammette: «è vero che non sono belle quanto si possa desiderare», ma la ragione consiste nel dover utilizzare macchinari non perfettamente tarati e controllati, in particolare «i cilindri del *trio* sbozzatore» necessitano di essere «ritorniti». Infatti, «vi è molto tempo che lavorano e per dare il lavoro perfetto avrebbero bisogno di essere leggermente ritoccati sul tornio ogni mese», 7 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C051. Ma un'operazione del genere, pur necessaria per ottenere un prodotto di una certa qualità, comporterebbe rendere inattivi i macchinari per il tempo impiegato a perfezionarli. Si lamenta dell'imprecisione del direttore di Mammiano e scrive al Fenzi: «Nella pregiata sua lettera del 24 corrente ella mi parla di certi cionconi mangesati, già ordinati il 4, da spedirsi a Mammiano. Il Sig. Incaricato di quell'agenzia da me interrogato per lettera non ha saputo darmi schiarimenti in proposito e mi dice di rivolgermi a quest'onorevole Direzione. La prego di farmi sapere come desidera che siano fatti quei cionconi avvisandola in pari tempo che non abbiamo qui grande abbondanza di ghisa mangesata», 30 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C064

² 30 dicembre 1875, *Ibidem*, R02C064

mettere fuori l'ugnoli come i gatti»¹. 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.

In febbraio ritorna sul problema del combustibile umido. La stagione invernale è piovosa e il combustibile si inzuppa d'acqua, diminuendo di potere energetico: «Ora poi che nevica posso dire senza esagerazione che il tritino che si carica nei gazogeni delle caldaie è in gran parte mota e neve. Conseguenza di ciò è che manca il vapore per passare le cariche dei forni; questi invece scaldano benissimo e perché sono di fresco restaurati e perché vi si brucia lignite che avevo messo in deposito sotto il capannone nei giorni di bel tempo». Ma questa è destinata a ridursi e, allorché vi sia carenza di lignite secca, propone di fermare le ferriere perché «se ci vorremo ostinare a bruciare nei forni quel misto di lignite acqua e mota che si carica ora sulle chiatte credo che non faremo altro se non sciupare ferro e danari». Con il persistente cruccio del laminatoio grosso e le caldaie «di un pessimo sistema», spera non si aggiungano altri problemi altrimenti «è impossibile, a parer mio, di mandare avanti la ferriera».

Perché questa possa lavorare «anche solo discretamente, sono assolutamente indispensabili le due seguenti condizioni: 1° Che non si carichi e non si trasporti lignite per la ferriera nei giorni di pioggia e di neve 2° Che a San Giovanni si facciano capannoni capaci di tener al coperto la lignite occorrente nei giorni di pioggia»². Per i capannoni Pareto stima un prezzo di 3.000 lire l'uno. Ma la direzione si cura poco delle sue richieste, tanto che, ancora nel settembre dello stesso anno il Pareto si ritrova a riproporle³. Inoltre le spedizioni proseguono

¹ 28 giugno 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 591

² 10 febbraio 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C076

³ Cfr. 12 settembre 1876, *Ibidem*, R02C153

molto lentamente: «il nostro forno è assolutamente insufficiente per nostri lavori e ce ne vorrebbe un altro»¹.

Dalla signora Emilia non giungono nuove; fra l'ironico e il melanconico il giovane scrive all'amica, affettando rassegnazione: «Oramai non mi lamento più del suo silenzio, veggo che bisogna rassegnarmi. Questa settimana passerà come l'altra senza che io abbia una sua lettera, ci vuol pazienza. In fin de' conti prima che conoscessi lei nessuno mi scriveva tanto spesso. Vede, ella mi aveva avvezzato male, ma ora riprendo le buone abitudini»².

5 – Società poco competitiva e prezzi non concorrenziali

I continui problemi dei forni fusori, le continue modifiche che il Pareto deve apportare incidono pesantemente sulle spese di fabbricazione del ferro.

L'accesa concorrenza e il costante ribasso dei prezzi rendono la Società sempre meno competitiva, tanto più che «le deficienze di cassa, e comunque la scarsità di mezzi finanziari disponibili»³ spingono la direzione a frequenti interruzioni di lavoro. Quando vi sono problemi di liquidità, la Società corre al riparo chiudendo gli stabilimenti, economizzando così i salari e le spese di

¹ 22 febbraio 1876, *Ibidem*, R02C082

² 23 febbraio 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 575. In aprile il Pareto si rivolge alla signora Peruzzi, persona influente, per un curioso fatto. Il Cantucci, notaio presso cui era ospitato a San Giovanni, chiede aiuto alla signora, tramite la mediazione del Pareto, perché teme che il figlio, impiegato alle poste, sia svantaggiato a un esame. Pare che alcuni suoi compagni siano raccomandati. Nonostante il «puritanesimo» che si attribuisce, il Pareto non può fare a meno di trasmettergli la richiesta «perché mi pare che non offenda la giustizia». Il figlio del Cantucci vorrebbe che si giudicassero i candidati solo dopo l'esito dell'esame, «senza idee preconcrete», ma questa è una cosa «che non si può chiedere direttamente perché farebbe vedere che si suppone chi deve dare il posto, dopo l'esame, capace di parzialità». Ci si rivolge quindi alla signora la cui fama «vola sino a San Giovanni» affinché si interponga presso chi di dovere permettendo che tutti i candidati si trovino in condizioni eguali. La vicenda dimostra sì, quanto è tenuta in considerazione la signora Peruzzi, ma anche la confidenza che lega il Pareto alla dama

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 42. Dal Busino provengono anche gli stralci del Bilancio

funzionamento. Si tratta di una scelta dannosa per l'azienda: «Le frequenti interruzioni della ferriera di San Giovanni producono inoltre l'altro danno di rendere irregolare anche l'andamento della escavazione a Castelnuovo ove si è costretti a diminuirla quando la ferriera non consuma i triti per non farne questi grandi ammassi nei quali il combustibile perde gran parte del suo valore e finisce poi per incendiarsi come accadde dei primi che si fecero»¹. È un ciclo negativo: quando la produzione del ferro è nulla o scarsa, per la chiusura della ferriera, le spese di fabbricazione diventano automaticamente più ingenti e il prodotto diventa ancora più debole nei confronti della concorrenza.

In risposta a una lettera degli ultimi mesi dell'anno in cui il Fenzi chiede nota dell'accresciuto numero degli operai e, conseguentemente, delle spese di fabbricazione del ferro, Pareto dissente: «ella avrà certamente notato che oltre ad alcuni operai in più vi è un notevolissimo aumento della produzione del ferro tanto che ben lungi di crescere la spesa di fabbricazione diminuisce». La vera ragione della situazione negativa non sono gli sperperi di Pareto, bensì «è che non si vendono i nostri prodotti, almeno per quanto io sappia, il ferro di San Giovanni e la lignite di Castelnuovo. Quindi, seppur si stia andando migliorando le condizioni di bilancio, peggiorano quelle di cassa». La ragione è che per diminuire il costo di produzione del ferro, sono costretti ad avere una produzione «quanto è possibile elevata e quindi, non vendendo il ferro, di gravare la cassa di tutto il costo di questo prodotto». Il problema va risolto, ma Pareto lamenta di non poter avere, dove lavora, informazioni sul mercato del ferro, né notizie della situazione finanziaria della Società; ma è abbastanza lucido per capire che «il prezzo del ferro in Italia debba ancora scemare e non abbia tosto a fermarsi su questa via». La situazione è grave, si rende conto che la Società ha un capitale «che va ogni giorno diminuendo» e le condizioni

¹ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1876*, Firenze, Tip. Di G. Barbera, 1877, p. 8

finanziarie non lasciano adito a grandi speranze poiché la Società ha in prestito ingenti somme: «par chiaro che non si potranno rimborsare in un anno, ce ne vorranno almeno due».

Ripete che «così non si va avanti». Addirittura il magazzino è ricolmo di «enormi quantità di ferro» tanto che non si sa più «cosa fabbricare, mancando assolutamente di ordinazioni»¹. Piuttosto che un'altra momentanea sospensione del lavoro, che servirebbe a ben poco, Pareto propone di diminuire il prezzo del ferro, adeguandosi alle previsioni della scena economica. Poco dopo, infatti, scrivendo a un cliente importante della Società, osserva che «in questo mese non avete ordinato a questa ferriera che circa 42^t di ferro. Non capisco il motivo di questo arretramento che mi dispiace, tanto più che eravate uno dei nostri migliori committenti». E lo assicura che se, per battere la concorrenza, ci fosse bisogno di qualche ritocco al prezzo, si adopererà presso la direzione di Firenze per vedere di ottenerlo facendo «tutto il mio possibile»² per procurare le agevolazioni desiderate³.

La gestione commerciale della Società continua a essere improvvisata, manca una seria strategia d'azione, e ci si affida ad accorgimenti estemporanei di questo tipo, dipendenti più che altro sulla buona volontà del Pareto nel cercare con ogni mezzo di arginare la preoccupante perdita dei clienti.

Riguardo il costo del ferro, egli torna alla carica con Fenzi in una lunga lettera negli ultimi giorni dell'anno. Esordisce rimarcando che «Altre volte ebbi già l'occasione di scriverle circa alla convenienza che vi sarebbe di ribassare il

¹ 6 novembre 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C213

² 21 novembre 1876, *Ibidem*, R02C228

³ Rispondendo a un altro cliente, il Sinigaglia, è costretto a constatare che la concorrenza è molto più conveniente della Società per l'Industria del Ferro. Il materiale che i concorrenti offrono a 23 lire, la Società deve venderlo a 24,5. Con un'altra lettera Pareto avverte il Sinigaglia che la direzione ha acconsentito a un prezzo di favore di 23.15 lire, in oltre si è «dispostissimi» a costruirgli alcune piccole rotaie che erano state richieste, 15 dicembre 1876, *Ibidem*, R02C240

prezzo del ferro», ma le circostanze nelle quali si trova la Società lo «consigliano a tornare sull'argomento»¹. In realtà, è un tornare a “martellare” sull'argomento. A conti fatti, ritiene che la Società sia in grado di vendere il ferro a 20 lire a San Giovanni e a 21,30 nella piazza di Roma. A questi prezzi si riuscirebbe, senza dubbio, a vincere la concorrenza. Meglio smaltire il magazzino del ferro a un prezzo minore, piuttosto che fermare gli impianti per mancanza di ordini.

Qualche settimana dopo, torna alla carica: «con i *prezzi attuali* della lignite (troppo elevati, a mio giudizio) il ferro mercantile costa alla società circa £ 21,50 % chilo, nel caso, ben inteso, di un lavoro *regolare e continuato*». Suggerisce due modi di agire. O concedere forti sconti e «caso per caso, anche altre facilitazioni sul prezzo», come si è provato a fare con il Sinigaglia, oppure concedere pochi e ridotti sconti ma vendere il ferro a un prezzo minimo.

Benché ritenga tutte e due le vie praticabili, suggerisce di adottare la seconda opzione. E spiega che è bene per la Società, assediata dai numerosi concorrenti, offrire il prezzo minimo ai clienti.

Un esercizio industriale in cui debbano essere i clienti a cercare il venditore, piuttosto che il contrario, non è destinato a una vita brillante.

Il Pareto lo capisce e conferma che, in una situazione di così forte concorrenza, «tocca ai produttori andare a sollecitare i compratori», mentre se li si aspetta e basta, è ovvio che si venda «poco o punto». Ai prezzi correnti, suggerisce quindi di vendere il ferro a 22 lire. Se ne potrebbe smerciare molto, ma, ribadisce ancora, è certo che deve essere la Società a proporlo ai clienti.

La via è segnata, occorre giocare di ribasso. Conclude schiettamente «Ogni giorno che passa porta seco una perdita non indifferente ed è quindi urgente di prendere, finalmente, un partito»².

¹ 20 dicembre 1876, *Ibidem*, R02C244

² 19 gennaio 1877, *Ibidem*, R02C258

L'impressione che si ricava dalla lettura di questi scritti è di un notevole impegno del Pareto, che prende a cuore il suo compito di direttore, ma si ritrova spesso solo e inascoltato, senza interlocutori realmente interessati alle sue osservazioni.

L'obsolescenza degli impianti gli appare ancora più palese di ritorno da un viaggio all'estero¹ compiuto nell'estate del 1876, in cui ha modo di visitare anche il suo vecchio direttore alle Romane Devillard². Gli è ormai chiaro che «Per le rotaie oramai la causa dell'acciaio è vinta e chi ora in uno di questi paesi: Francia, Belgio, Germania, Inghilterra volesse impiantare una fabbricazione di rotaie di ferro sarebbe giudicato compiere una pazzia» e anche «si fanno lamiera d'acciaio dolcissimo che riescono di ottima qualità e di prezzo poco superiore a quello di lamiera di ferro». Sebbene «Ci vorrà certamente molto tempo perché l'acciaio prenda il posto del ferro nella fabbricazione delle sbarre dette mercantili, ed è inutile preoccuparsi di una eventualità così remota», tuttavia «Il pericolo potrebbe essere più prossimo pei travicelli». Ma la cosa non lo allarma più di tanto, anzi, si dice convinto che la Società avrà «tutto il tempo di consumare tutte le rotaie³ di ferro delle strade ferrate italiane prima di avere da temere una seria concorrenza dell'acciaio in questo genere»⁴. È una previsione corretta, grazie anche a dei pesanti dazi doganali che favoriranno la

¹ 13 luglio 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 594. Non manca di raccontare alla signora Emilia particolari gustosi sul viaggio: «Vi sono a bordo due francesi marito e moglie credo, tutti cascanti di vezzi! Iddio buono! Come mi sono antipatici! Vi è un educando tedesco, molte ragazze ma nessuna bella. Vi sono molti italiani e un orso che sono io»

² Cfr. 7 agosto 1876, *Ibidem*, p. 598

³ La Società produce rotaie nuove e ne acquista di vecchie per fonderle, usandole come materia prima

⁴ 9 agosto 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C125

produzione di ferro: solo nel 1905 la fabbricazione dell'acciaio supererà quella di ferro, cosa che in altri paesi avverrà molto prima¹.

Ai costi di fabbricazione sempre troppo alti, e quindi poco concorrenziali, si aggiunge la scarsa differenziazione dei tipi di ferro prodotto. San Giovanni e Mammiano producono del ferro comune, del raffinato n. 1, del raffinato n. 2, dei piatti e quadri, dello scarto, un ferro speciale per la ditta Caratti, del ferro ordinario di ferriera e cionconi. Ma l'unico tipo di ferro che si vende, durante il corso di tutti gli esercizi, e che genera degli utili è il raffinato. Quelle due specie però, date le condizioni della Società di «sottosviluppo tecnologico»², non vengono prodotte mai in quantità sufficiente. Il Busino suggerisce che, per ovviare in parte a tale situazione, le due ferriere avrebbero dovuto specializzarsi: mentre a Mammiano, ferriera più piccola e quindi più flessibile e controllabile dal punto di vista economico, avrebbe dovuto insistere nella produzione di tutte le classi del raffinato, San Giovanni si sarebbe potuta concentrare sulla fabbricazione di ferro comune, degli scarti, delle spuntature e in particolar modo dei grossi piatti e quadri.

Ma, lungi dal seguire una tale via di razionalizzazione e tentare di coordinare il lavoro delle due ferriere, queste, sul piano della produzione, vengono sempre considerate entità completamente autonome e indipendenti.

Come se non bastasse tutta questa disorganizzazione interna, si aggiunge anche il problema dei vari fornitori della ferriera, alcuni dei quali stranieri. Solitamente il Pareto comunica con loro in francese, ma alle volte accadono

¹ S. Leonardi, *L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in "Movimento Operaio", settembre-ottobre 1956, p. 628

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 45

degli inconvenienti, e allora ricorre all'amica Emilia: «Ecco un signore, dal quale vorrei comprare un tornio che ha la bell'idea di scrivermi in tedesco. Io non capisco un'acca e non sapendo a che santo votarmi mi rivolgo a lei per pregarla di vedere se me la fa tradurre da qualche amico», e si raccomanda: «Mi faccia poi anche il piacere di rimandarmi l'originale che molto mi preme per dare l'ordinazione di quel tornio». Non pago, aggiunge con ironia: «Ma che bell'usanza è questa di scrivere ognuno nella propria lingua; eccoci tornati alla torre di Babele. Io avevo scritto in francese, ma ora risponderò a quel tale in italiano, e se poi andrò al Giappone, vo' togliermi il gusto di scrivergli una lettera in giapponese»¹. Il Pareto, una volta ricevuto il tornio, si accorge che mancano dei pezzi, indispettito avverte: «non sappiamo se è dimenticanza oppure se questi piccoli morsetti si pagano a parte». Ad ogni modo prega di spedirli «a gran velocità»².

Ma i problemi non sono soltanto questi, alle volte i fornitori si dimostrano ritardatari e fin'anche disonesti. Capita infatti che tardino a fornire componenti richiesti, e allora Pareto si indispettisce: «Da molto tempo vi abbiamo ordinato 4 cilindri di ghisa di cui due scanalati. Vi preghiamo di farci sapere quando verranno definitivamente pronti, questo prolungato ritardo essendoci di non poco danno»³. Ma capita anche di scoprire delle vere e proprie truffe, come quella ordita da una non meglio precisata Società Tecnica: «Ieri si è spezzata una delle sfere di [non decifrato] che ci avete fornito e con nostra meraviglia vi abbiamo trovato dentro una grossa sfera di piombo. Vi abbiamo ordinato sfere interamente di [non decifrato], le abbiamo pagate a peso come tali, e la fattura non fa punto cenno di un'anima di piombo, vi è dunque per parte della fabbrica un inganno sulla qualità della merce venduta». E intima: «se questa non

¹ 21 giugno 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 589. Il fornitore, lo si evince dalle lettere del Fondo, è tale Hartmann

² 27 settembre 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C178

³ 14 luglio 1876, *Ibidem*, R02C119

consente a riprendere le sfere che ci ha fornito ricorreremo ai tribunali producendo la fattura nella quale risulta chiaramente che le sfere ci sono state vendute come di [non decifrato]»¹.

Fra i fornitori, vi è anche l'ex incaricato dell'agenzia di Mammiano, Attilio Cerutti, che nel 1876 lascia il posto a Paolo Mazzucchi per impiantare una fonderia a Prato. Nella sua nuova qualità di fornitore deve subire le lamentele del Pareto, per un lavoro mal fatto: «sono rimasto molto sorpreso nel vedere che le tracce delle zeppe non erano finite d'aggiustare ma solamente sbazzate al trapano e mi duole assai che non mi abbia nemmeno avvisato di questa cosa».

Il direttore di San Giovanni gli fa presente inacidito «se ella non aveva quanto era necessario pel lavoro della biella me ne doveva avvisare ed io l'avrei fatto fare alle officine delle strade ferrate romane». E sottolinea: «Per dirle il vero non mi trovo molto contento della preferenza che le ho dato»². Ma pochi giorni dopo sembra che l'equivoco si sia chiarito³. Presto però, è costretto a lamentarsi di nuovo; il pezzo richiesto non può essere accettato, quindi «lo lasciamo qui per conto suo, dolenti di essere così ritardati nel nostro impianto per avere ricorso alla di lei fonderia»⁴.

Qualche mese dopo si spezza il cilindro di mezzo del trio sbazzatore fornitogli sempre dal Cerutti, di cui ha «grandissima urgenza». Oltre a questo, trova anche il tempo di lamentarsi sarcasticamente con l'ex incaricato dell'agenzia di Mammiano, a proposito di un lavoratore che gli è stato consigliato: «Non le invidio il Luchina che è il tornitore il più lento che abbia mai conosciuto»⁵.

¹ 12 agosto 1876, *Ibidem*, R02C147

² 28 febbraio 1877, *Ibidem*, R02C280

³ Cfr. 12 marzo 1877, *Ibidem*, R02C282

⁴ 15 marzo 1877, *Ibidem*, R02C284

⁵ 23 giugno 1877, *Ibidem*, R03C231

Ma le lamentele non sono finite. La mancata spedizione di un rocchetto gli provoca stupore misto a fastidio, per la poca professionalità: «ci sorprende di non avere veduto giungere nulla e neppure una vostra riga di scritto per giustificare questo ritardo che ci danneggia moltissimo»¹. Il rocchetto tarda ancora ad arrivare, ed egli lo aspetta con «somma impazienza», raccomandandosi – mostrando non poca pignoleria – perché sia «*esattissimo*»².

Nonostante questi contrattempi e insistenze, il Pareto mantiene sempre buoni rapporti con il suo ex-collega. Ad esempio, negli stessi giorni in cui insiste per il rocchetto mancante, non si fa problemi nel raccomandarlo a un suo cliente, sicuro che presso il Cerutti troverà gli specifici pezzi di cui necessita.

Il tono che usa nei confronti dei fornitori inaffidabili è sempre piccato. Nel settembre 1877, egli procede alla sostituzione delle rotaie della ferrovia che unisce le varie cave, preventivando l'acquisto di una piccola locomotiva che deve essere «sopportata dalle piccole rotaie che faremo coi nuovi cilindri». Per quest'ultimi, si rivolge alla ditta tedesca Kessler. Ma i cilindri tardano ad arrivare, e allora l'impaziente direttore, col suo solito fare incalzante, ordina di spedire «*il più presto possibile*»³ i cilindri di cui abbisognano per fare le rotaie.

6 – 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 la pessima delle rotaie. Si giunge quasi allo scherno. Riporta il Pareto la conclusione di una lettera del Costantini⁴: «Se avete materiale cattivo o per qualche altra cagione dovete fare ferro cattivo, avvisatecelo per carità e noi sospenderemo di assumere

¹ 21 agosto 1877, *Ibidem*, R02C365

² 31 agosto 1877, *Ibidem*, R02C384

³ 15 settembre 1877, *Ibidem*, R02C394

⁴ I fratelli Costantini, anconetani, sono grossisti di ferro e agenti della Società nella loro città, in Romagna e in tutte le province meridionali, ad esclusione di Napoli

ordinazioni perché assolutamente non vogliamo trovarci nei guai»¹. Il Costantini ha ragione. Le rotaie utilizzate a San Giovanni sono scadenti. Altri, più accorti, riescono invece a fare incetta di materiale di qualità migliore, come il concorrente Migliavacca².

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»³. Il committente, si difende il Pareto, non ha indicato il tipo d'acciaio con cui fare le punte ai pali di ferro richiesti, e l'ingegnere genovese ha optato per acciaio dolce.

Con Pareto, non è vero che il cliente ha sempre ragione. Il giorno 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»⁴. La Società ha tutte le ragioni per essere pagata e, secondo Pareto, in queste occasioni bisogna tener duro.

¹ 29 maggio 1877, *Ibidem*, R02C317

² Angelo Migliavacca, industriale siderurgico titolare degli stabilimenti siderurgici di Vobarno presso il lago di Garda, acquistati nel 1872 dalla Ferrari e Caratti e poi trasformati nella A. Migliavacca e Comp

³ 4 dicembre 1877, *Ibidem*, R02C465

⁴ 5 dicembre 1877, *Ibidem*, R02C468

7 – Il piccolo laminatoio

Nel viaggio all'estero dell'estate 1876, Pareto compie una visita nelle ferriere francesi di Creusot, del gruppo Schneider, con l'intento di osservare i loro 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 la lavorazione di ferri a I¹.

La novità del ferro a I incontra l'opposizione del Consiglio di Amministrazione per le nuove spese che si verrebbero a 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 ferro a I; perderemo l'occasione dell'ordinazione di 1.000 tonnellate che le avevano assicurato, si seguirà a camminare come nel passato e l'anno si chiuderà con un bilancio deplorabile»². Pareto si lamenta col Fenzi di questa continua situazione di intempestività 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»³. 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»⁴.

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 140

² 8 agosto 1876, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditoria italiana*, cit., p. 368

³ 9 agosto 1876, *Ibidem*, p. 370

⁴ 15 agosto 1876, *Ibidem*, p. 371

Questa volontà di adeguamento alle nuove 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»¹. 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»².

Il più grosso guaio che limita la fabbricazione, risiede «tutto nel laminatoio»³. 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»⁴. Il laminatoio prevede un tempo di lavorazione, per costruirlo, pari a sei mesi. Per prendere tempo si predispone un impianto temporaneo, convertendo un altro forno, per una spesa – ritenuta assolutamente

¹ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 141

² 16 agosto 1876, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 372

³ 12 settembre 1876, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C153

⁴ 19 settembre 1876, *Ibidem*, R02C167

necessaria – di 2.910 lire¹. In ottobre torna alla carica, costretto a ribadire le difficoltà che incontrano nella fabbricazione dei piccoli piatti. È pessimista, come sempre quando non ottiene risposta dalla direzione: «non si può andare avanti a questo modo»².

Il tanto atteso laminatoio sarà pronto solo nei primi di maggio del 1877, quando si provvederà a montarlo³. Sorgeranno, a questo punto, vari problemi per trovare il personale tecnico e gli operai addetti alla cura dello stesso.

8 – 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: «Le ferramenta dell'antico forno serviranno pel nuovo fuorché i correnti a circolazione d'acqua, il cui valore dovrebbe quindi andare in diminuzione della opera prevista»⁴. La mano d'opera per l'operazione, almeno per un terzo, viene presa in prestito dagli operai che restaurano alcuni altri forni.

Concluse le modifiche al primo forno nel giugno del 1876, egli procede all'adattamento di un secondo, bisognoso di restauri: «conviene rifare la volta e il recuperatore. A me pare sarebbe meglio mettere mano a modificarlo come quello testé compiuto»⁵. Ad agosto, la modifica al forno n. 4 «sarà presto terminata e con quello n. 1 saranno i soli che cammineranno perché gli altri due

¹ 27 settembre 1876, *Ibidem*, R02C173

² 6 ottobre 1876, *Ibidem*, R02C181

³ Cfr. *Ibidem*, R02C314

⁴ 2 maggio 1876, *Ibidem*, R02C097

⁵ 3 luglio 1876, G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 365

sono ridotti pressoché inservibili»¹. Tutto questo lavoro lo rende agitato, e si sfoga con la Peruzzi: «È una gran disgrazia di essere nervoso e di mettere tanto interesse alle cose che si fanno. Ieri ho acceso il nuovo forno ed ecco due giorni *che vivo con la febbre*². La notte scorsa, alle 3, andai a dormire ma ecco che mi parve di ricordarmi che non avevo dato istruzioni abbastanza chiare al maestro del forno, saltai giù dal letto e via alla ferriera! Dopo pensai che era inutile tornare a casa e dormii un po' nel mio studio; alle 6 del mattino ero sveglio e andai a vedere il forno». E si rallegra che il forno sia «proprio al bianco, splendente [...] Ora che ho scritto a lei vado a dormire; eppure mi dispiace distaccarmi dal *mio* forno, mi par quasi che quando non ci sono me l'abbiano a portar via»³.

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.

9 – Rotaie di ribollitura di cattiva qualità

La vita della Società del Ferro si snoda lungo gli anni in cui si sviluppa, in Italia, il processo di utilizzazione dei rottami di ferro mediante rimpasto di ferro vecchio in pacchetti. Tale processo richiede un consumo di combustibile limitato, mentre il rottame che costituisce la materia prima principale per una tale lavorazione si trova sul mercato nazionale principalmente come derivato di macchinario andato fuori uso e sotto forma di rotaie che, oltre ad essere

¹ 9 agosto 1876, *Ibidem*, p. 370

² Corsivo mio: con la febbre, in luglio, dopo aver acceso il forno. Pare quasi si identifichi con i macchinari della ferriera, regolando le variazioni corporee sui ritmi del forno

³ 1 luglio 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 592

normalmente cambiate perché consumate, vengono progressivamente sostituite con rotaie d'acciaio¹.

È, quello delle rotaie scadenti, un altro cruccio del direttore della ferriera di San Giovanni, che non cessa di lamentarsi vivacemente con la direzione per la cattiva qualità del materiale di ribollitura acquistato dalla Società del Ferro. Nelle lettere del Fondo la questione è ampiamente dibattuta, segno dell'importanza e gravità della stessa.

In uno studio sul costo della mano d'opera, approntato nell'estate del 1877, Pareto evidenzia quanto sia negativa l'incidenza dell'uso di cattive rotaie sui prezzi finali del ferro. Poiché gli operai non hanno variato paga nel corso dell'anno, l'aumento del costo del ferro è da imputarsi totalmente all'uso di materiale di ribollitura scadente, aumento necessario a compensare l'avvenuta diminuzione della produzione causa numerosi scarti e per la «maggiore difficoltà di cilindrare il ferro»². D'altro canto, un prolungato uso di cattive rotaie, seppur più economiche (10 lire al quintale quelle cattive e 10,96 buone), toglie credito al prodotto di San Giovanni, rendendone più difficile uno smercio che già non versa in una situazione soddisfacente. La grossa ditta ligure Tardy & Benech³ afferma che le proprie rotaie sono di buona qualità, Pareto sostiene al Fenzi il contrario: «Ho letto con attenzione la lettera della ditta Tardy-Benech che le ritorno. Non è vero che le rotaie siano tutte buone». La maggior parte del materiale fornito, pur spacciato per merce di buona fattura, è di qualità scadente.

¹ S. Leonardi, *L'industria siderurgica italiana dall'Unità alla prima guerra mondiale*, in "Movimento Operaio", settembre-ottobre 1956, p. 619

² 16 agosto 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C355

³ Giuseppe Tardy, originario della Savoia, stabilitosi a Savona, in collaborazione con Stefano Benech, impianta nel 1861 il primo stabilimento italiano per la lavorazione primaria del ferro, con forge e laminatoi, dando vita alla Tardy & Benech. Nel 1885 si trasforma in una società anonima con 7 milioni di capitale, occupando più di 1.000 operai, e diventando il secondo impianto siderurgico in Italia, come importanza, dopo l'acciaieria di Terni che entra in funzione l'anno seguente, nel 1866. La Tardy & Benech, in buoni rapporti con il Pareto, sarà una delle più interessate alla costituzione del sindacato del ferro

Evidentemente il potere contrattuale della Società del Ferro è assai limitato. Il Pareto suggerisce sarcastico, dato che la Tardy & Benech considera rotaie del genere tanto buone, «di affittar loro quelle che abbiamo». In realtà le rotaie non reggono alte temperature, e devono essere lavorate a livelli bassi altrimenti «cadono in farina al laminatoio»¹.

Il Fenzi sembra cedere di fronte alle insistenze del Pareto, e accordargli discrezionalità nell'acquisto delle rotaie: «mi rispose che eravamo d'accordo, e siccome io, con la solita tenacità seguitavo a scrivere lettere dimostrando matematicamente quanti danni provava la società per l'acquisto delle cattive rotaie, fatto dalla direzione, così egli mi scrisse che stessi pure sicuro che d'ora innanzi non si comprerebbe più rotaie senza che io avessi il mio parere in proposito»².

Ma se la qualità è spesso cattiva, può succedere anche che le rotaie – come abbiamo già visto – manchino del tutto. Esaminando «con ogni cura»³ la situazione della ferriera di San Giovanni nei mesi di giugno e luglio, nota che il costo della materia prima di luglio è aumentato di ben 10 lire alla tonnellata. La ragione del peggioramento nei conti è da imputarsi all'utilizzo di scarti di sagome del magazzino e di pacchi di rottame, in luogo delle rotaie, per mancanza di quest'ultime. Pareto sottolinea di essere sempre stato contrario all'uso tanto di scarti come del ferro di vecchia fabbricazione. Ma la situazione lo impone, mancando le buone rotaie. A questo punto l'unico modo per migliorare i risultati dell'agenzia è di aumentare la produzione. Per il mese di settembre Pareto si appresta ad accendere un altro forno. Conclude, ancora una volta, auspicando l'arrivo di rotaie di buona qualità.

¹ 30 agosto 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C374

² 22 agosto 1877, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 635

³ 31 agosto 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C379

Finalmente la sua richiesta viene esaudita.

Con l'arrivo di pezzi migliori, aumenta la produzione¹. Commenta infatti il Pareto: «Ella vede come nell'agosto lo avere avuto *un poco* di buone rotaie ci ha subito giovato moltissimo». Avverte però che la maggior produzione di agosto può essere imputabile anche all'accresciuta pratica degli operai e alla minore produzione, rispetto a luglio, di sagome che richiedono un lavoro più impegnativo.

Comunque la situazione della ferriera di San Giovanni è paradossale. Essa riceve il combustibile «*non pesato* a prezzi arbitrari ed eccessivi; mentre poi deve vendere i propri prodotti ad un prezzo che stia in concorrenza con quello delle altre ferriere che hanno la fortuna di avere il combustibile al prezzo di mercato». Mentre nelle altre ferriere «quando scema il ferro, scema pure il carbone fossile» e quindi «vi è compenso», se San Giovanni vende meno i prodotti, è invece costretta a pagare sempre lo stesso prezzo per il combustibile, perché lo riceve dalla cava di Castelnuovo, senza rientrare in una logica di mercato. Mentre all'estero vi è una crisi di miniere di carbon fossile, questa «non si farà davvero sentire per le cave della società sinanche avranno la ferriera che consuma il combustibile ad un prezzo arbitrario». È un'altra riprova dell'interesse miope e speculativo con cui viene gestita la Società. La requisitoria del direttore della ferriera è lucida: «So bene che si risponde che ciò che la società lo perde da un lato lo guadagna dall'altro ma il guaio è che in questo modo non si vede dove è il male e non si pensa a porvi riparo». Finché non verrà inserito il prezzo reale del combustibile, i bilanci della ferriera di San Giovanni non rappresenteranno «nulla affatto»².

¹ 6 settembre 1877, Produzione di ferro mercantile, escluso gli scarti, nei mesi di Giugno-Luglio-Agosto, R02C387

	Grosso Laminatoio	Piccolo Laminatoio	Totale
Giugno	214.590	133.167	347.757
Luglio	109.452	145.108	354.560
Agosto	255.705	217.864	473.569

² *Ibidem*

Ma il Pareto ha di che lamentarsi anche quando arriva il materiale di buona qualità, come quello giunto da Pistoia. Ora le rotaie sono talmente buone che auspica, nelle prossime spedizioni, avere anche un certo quantitativo di quelle meno buone per non dover sprecare subito in sagome facili quelle, di ottimo livello, appena ricevute¹.

È un calvario. Non l'avesse mai detto, la successiva spedizione di rotaie da Pistoia è carica di pezzi pessimi, mentre quelli buoni non sono più disponibili. Avendo chiesto al magazziniere incaricato dal fornitore, di poter scegliere le marche delle rotaie, questi non acconsente. Amareggiato ma ironico, Pareto commenta «Per carità non scontentiamo tutti i magazzinieri delle strade ferrate, se no i nostri concorrenti avranno sempre la roba migliore e noi ci dovremo accontentare degli scarti!». Nell'ironia si cela il disagio, constatando l'incapacità della Società del Ferro di concludere trattative vantaggiose. Ad ogni modo, le rotaie meno buone verranno adoperate per i clienti che pagano meno «salvo casi eccezionali in cui è necessario dare credito al nostro ferro»².

Nonostante la produzione sia discontinua, il mese di settembre ha dato buoni risultati e un utile di circa 7.660 lire. La conclusione è tanto lampante quanto sofferta: «mi pare sia chiaramente dimostrato che se la ferriera ha *buone rotaie e le riceve regolarmente*, senza sospensioni di lavoro, si può sperare da essa un piccolo utile che andrà man mano crescendo»³.

¹ 14 settembre 1877, *Ibidem*, R02C392

² 25 settembre 1877, *Ibidem*, R02C398

³ 8 ottobre 1877, *Ibidem*, R02C403

Nei mesi successivi però, la mancanza di materie prime continua, tanto che in ottobre vi sono solo 21 giornate lavorative. Inoltre, a causa della produzione che segue un ritmo discontinuo, molti operai abbandonano San Giovanni per passare alla concorrenza. Per la società la questione del personale vacante è «importantissima». Per riprendere un andamento regolare, Pareto suggerisce un ribasso dei prezzi del ferro a 18 quello senza marca e a 19 quello con marca¹.

Si rompe uno dei cilindri per i grossi torni. Le commesse devono subire un rallentamento. Per la riparazione Pareto si rivolge al solito Cerutti, incalzandolo poiché è una questione di «estrema urgenza»². Tornerà a sollecitarlo qualche giorno dopo ribadendogli l'urgenza estrema del lavoro da farsi.

Per mancanza di ordini e di operai si sospende ancora la produzione per alcuni giorni, mentre si aspettano urgentemente delle rotaie da Pisa per poter sostituire alcuni cilindri in ghisa del piccolo laminatoio³.

Riceve un rimprovero per aver effettuato delle spedizioni senza aver prima avvisato la direzione. Si difende affermando di non spedire mai nulla senza autorizzazione, e si ripromette, in futuro, di essere *ancora più «formalista»*⁴.

La ferriera conduce una vita stentata. Dopo aver usato, in mancanza d'altro, il poco della lignite resa disponibile da Castelnuovo, si è ora impossibilitati ad «andare avanti in queste condizioni», e si è costretti a sospendere un'altra volta il lavoro.

Manca la mano d'opera, manca il combustibile e mancano pure gli attrezzi per la fabbricazione di alcune commesse. In una situazione così disastrosa, per l'industria del ferro è «assolutamente impossibile sostenere la concorrenza se si manca degli arnesi successivi alla fabbricazione». Pareto porta il paragone delle

¹ 9 novembre 1877, *Ibidem*, R02C419

² novembre 1877, *Ibidem*, R02C432

³ Cfr. 19 novembre 1877, *Ibidem*, R02C433

⁴ corsivo mio, 22 novembre 1877, *Ibidem*, R02C444

piccole sagome, così difficilmente prodotte prima dell'acquisto del piccolo laminatoio: «sino a che non si avrà quel trio di cilindri (costo circa £ 4.500) la fabbricazione dei grossi ferri non si potrà dire veramente in buone condizioni». Altre attrezzature sono necessarie «per rendere, non dico buona, ma *possibile* la fabbricazione dei grossi ferri»¹.

10 – La situazione finanziaria della Società: una crisi continua

Benché «sempre molto pudicamente presentati»², i rendiconti della Società del Ferro sono, e fin dall'inizio, molto inferiori alle previsioni ottimistiche del Langer. Il Fenzi non se ne preoccupa mai più di tanto, essendo riuscito nell'impresa di sbolognare le vecchie ferriere. La Banca Generale, il più grosso azionista, dopo esser venuta a conoscenza dei risultati del primo esercizio decide, dando prova di scarsissimo interesse nei confronti dell'azienda, di smobilizzare il proprio impegno. Ma ottenere l'importo di 4.000 azioni si dimostra cosa assai difficile, in un periodo in cui i risultati della Società sono sconcertanti. Il direttore Antonio Allievi, accantonando la pretesa, si ingegna in questo modo per spiegare il dietro-front agli azionisti: «Il sindacato, che tuttora si mantiene, intende di mettere le azioni a disposizione del pubblico, solo allorché l'impresa possa dirsi nel pieno suo sviluppo, e possa quindi ai fondatori essere assicurato un discreto compenso delle loro cure e delle loro iniziative»³.

¹ 14 novembre 1877, *Ibidem*, R02C429

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 48. Cfr. tutto il paragrafo 7 del capitolo 1

³ Banca Generale, *Relazione del Consiglio d'Amministrazione all'Assemblea Generale dei soci del 1873*, Roma, 1873, p. 8

Il 1874 si apre con la Società alla «disperata ricerca»¹ di contante. Per l'esercizio del primo trimestre occorrerebbero 300.000 lire. Per procurare una tale somma, il presidente del Consiglio di Amministrazione, Peruzzi, stabilisce contatti con la Banca toscana. Sebbene Fenzi sia restio a ricorrere così presto a mezzi finanziari straordinari, il Consiglio autorizza l'allora direttore Langer a procurarsi le somme occorrenti fino a raggiungere l'ammontare necessario, facendosi assistere nelle trattative dai consiglieri Valensin e Fenzi. Il 22 aprile il Consiglio di amministrazione autorizza il Fenzi a chiedere alla Banca Generale l'apertura di un conto corrente per la somma di 300.000 lire, a favore della Società. La Banca Generale, dubbiosa, accetta a patto che la Banca del Popolo e il Banco Fenzi acconsentano di aprire loro stesse un conto corrente in favore della Società, in proporzione delle azioni rispettivamente possedute².

Col passare dei mesi le necessità di capitali della Società per l'Industria del Ferro diventano sempre più incalzanti. Comincia a mancare addirittura il circolante necessario a mantenere aperti gli stabilimenti. Nel momento in cui si riesce a recuperare un po' di liquidità «il denaro le è imprestato a tassi tanto elevati che persino il pagamento degli interessi diventa un problema insormontabile». La Banca Generale guarda a questa sua notevole partecipazione nell'impresa industriale con sempre più «scettica prudenza»³.

Anche i prestiti degli altri istituti bancari si assottigliano sempre più, e il Pareto se ne duole con l'amica Peruzzi: «Pare che la Banca Industriale Toscana che

¹ L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 258

² B.A.R., Verbale dell'adunanza del 2 maggio 1874, *Carte Fenzi*

³ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 49

prestava denari alla società non voglia più saperne e senza quattrini sarà un brutto affare ad andare avanti»¹.

Nel 1875, alcuni consiglieri della Banca Generale, preoccupati dell'andamento costantemente negativo e della perdita di parte dei capitali investiti, propone di nuovo che l'istituto riduca il suo impegno finanziario nella ferriera di San Giovanni. Allievi, preoccupato dalla sorte del capitale investito dalla sua Banca, prega un fidato ingegnere di Milano e un fabbricante di ferri bergamasco di visitare gli stabilimenti della Società e di riferirne. I due tecnici ispettori visitano sia Mammiano che San Giovanni. Mentre la prima funziona regolarmente, a San Giovanni è necessaria l'implementazione di migliori macchinari, quali l'adozione dei forni Siemens; suggeriscono anche un cambio nella direzione generale, poiché essi stessi si rendono conto della limitatezza del Langer. Nel caso l'amministrazione della Società del Ferro sia intenzionata a seguire i loro suggerimenti, sono disposti a entrare nell'impresa contribuendovi con almeno 400.000 lire².

Allievi, che sarebbe ben disposto ad accogliere questo aumento di capitale, è però convinto che se ne debba cercare dell'altro, dato che, proprio in quel periodo, la Banca del Popolo di Firenze, obbligata nella Società, è sul punto di sciogliersi³. Vista la difficoltà nel trovare nuovi partecipanti e l'impossibilità da

¹ 5 marzo 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 491

² L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 264

³ Cfr. I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit. Nel luglio 1875, in un'assemblea straordinaria, il presidente della Banca del popolo Ubaldino Peruzzi, facendo una valutazione del patrimonio sociale dell'istituzione, accerta che il bilancio del 1874 si è chiuso con un disavanzo di 1.779.000 lire, salito a 2.247.000 a fine febbraio 1875 e a 3.340.000 lire a fine maggio. Le numerose sedi periferiche sono cariche di sofferenze, causa una politica di fidi superficiale. Dismesse le sedi periferiche, la Banca viene salvata dal fallimento completo, cedendo tutte le sue dipendenze e riducendosi a banca locale fiorentina. Delle partecipazioni azionarie, quella nella Società del Ferro è fra le prime ad essere abbandonata

parte della Banca Generale di operare da sola, l'Allievi propone di interpellare il Credito Mobiliare. Inizia un intricato giro di scambi, proposte e trattative inconcludenti fra i vari istituti creditizi. Il Credito mobiliare, per tramite di Domenico Balduino, dopo qualche esitazione, conferma la disponibilità nell'affare ma desidera conoscere il parere di Carlo Fenzi. La partecipazione del Credito mobiliare nella Società del Ferro comporterebbe, infatti, sostanziali mutamenti nel Consiglio di amministrazione della stessa. Per far posto ai rappresentanti del Credito mobiliare, alcuni amici del Fenzi dovrebbero uscire¹.

Carlo Fenzi acconsente: c'è urgente bisogno di ulteriore denaro liquido per la Società e la Banca Generale, trovandosi già impegnata in questo affare con somme rilevanti e maggiori del previsto, sia per via diretta che tramite una sovvenzione fatta alla Banca del Popolo, non ha intenzione di spenderne ancora. La Generale, infatti, di fronte alla liquidazione della Banca del Popolo, compra il pacchetto azionario di quest'ultima nella Società del Ferro, diventando l'azionista di maggioranza assoluta².

Ma verso la fine di aprile l'intervento del Credito Mobiliare sfuma definitivamente, a causa dell'opposizione del direttore della Banca del Popolo, Vegni, che aveva sempre avversato la possibilità di un ingresso del Mobiliare nell'impresa, sperando di recuperare, un giorno o l'altro, le azioni ora in mano alla Banca Generale ad un saggio di interesse molto più basso³.

Intanto, la situazione della Società volge sempre al peggio. Nel maggio 1875 gli azionisti vengono chiamati a versare un altro decimo del capitale sociale; un

¹ L. Fallani, *La Società per l'Industria del Ferro*, cit., p. 265

² Il Pareto non crede per nulla nell'interesse del Mobiliare: «Se la Società del Ferro non ha altre speranza che questa, sta fresca davvero», 18 novembre 1875, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 551

³ *Ibidem*, p. 267

mele dopo però, il fallimento della Banca Industriale Toscana acuisce le difficoltà dell'impresa, che deve rimettere 600.000 lire di cambiali contratte con l'istituto fiorentino.

Anche la chiamata di un altro decimo di capitale sociale non raggiunge i risultati sperati. Alla fine dell'anno i soci fondatori, sono morosi per 191.000 lire di capitale non versato, pari a 764 azioni non ritirate sulle 2.400 emesse in maggio¹.

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

Nel 1876 alcuni azionisti della Società del Ferro, «sempre più delusi dai risultati catastrofici ottenuti in tutti gli esercizi»², decidono di «far baccano»³ in occasione dell'assemblea generale ordinaria. Il 29 aprile 1876, sessanta azionisti, che rappresentano in complesso 7.252 azioni e aventi disponibili 884 voti, mettono sotto accusa l'intera gestione della Società.

Oreste Ciampi pone l'accento sulle: «ingenti spese fatte per costruire e modificare i forni»⁴. Carlo Fenzi, spiazzato, si trova in grossa difficoltà a difendere la politica della Società e giustificare i risultati disastrosi. Riassume egli stesso il suo «lunghissimo ma troppo slegato ed inconcludente intervento

¹ I. Biagiante, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 45

² G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 50

³ 27 aprile 1876, *Lettere ai Peruzzi*, I vol, cit., p. 583

⁴ Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit.

finale»¹ così: «Per la lignite dimostra che l'agenzia di Castelnuovo va bene ed è produttiva assai, tolto il danno derivante dall'inesperienza nei primi tempi in cui si volle fare l'escavazione in troppo vasta scala. [...] Quanto all'agenzia di San Giovanni dimostra e giustifica essere stata quella la causa principale dei gravi danni derivati alla Società perché trattasi colà di tutte cose nuove [...] Fa osservare che le modificazioni introdotte sui forni provano bene, ma che ancora questi continuamente soffrono per la instabilità del terreno pel quale sono costruiti, che un qualunque guasto anco leggero produce la diminuzione e dispersione del calore»².

L'unica via di uscita, confessa il Fenzi, è di procurarsi delle liquidità, ma siccome i prestiti bancari non sono agibili, il consiglio di amministrazione ha intenzione di usare i tre milioni del capitale azionario sottoscritto, peraltro non ancora versati. L'assemblea approva una modifica allo Statuto, in base alla quale – pur mantenendo invariato il capitale sociale a sei milioni – si svalutano le azioni, dimezzandone il valore da 500 a 250 lire, raddoppiandone il numero da 12.000 a 24.000.

Si prevede la ripartizione delle azioni in sei serie, con la prima già emessa all'atto della fondazione della Società, e le altre cinque da emettere in seguito, «mai al di sotto della pari» e con preferenza riservata agli azionisti possessori della prima serie. In realtà, si tratta di una specie di espediente tecnico per mascherare la svalutazione del 50% del capitale iniziale³. Ma la proposta, votata a due mesi di distanza, a norma di statuto, viene presentata al Ministero di

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., p. 51

² Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit.

³ I. Biagianti, *Sviluppo Industriale e lotte sociali nel Valdarno superiore (1860-1922)*, cit., p. 48

Agricoltura, Industria e Commercio, il quale – attraverso l'Ufficio Provinciale di Ispezione di Firenze – rende noto che l'approvazione è subordinata alla modifica della forma, affinché risulti chiaro che «Il capitale sociale è ridotto a tre milioni di lire ed è diviso in numero di dodicimila azioni di lire duecentocinquanta ciascuna» e che la Società «potrà aumentare il suo capitale fino a sei milioni di lire mediante emissione di altre dodicimila azioni, divise in cinque serie»¹.

Il ministro intraprende una vera e propria inchiesta al fine di stabilire la fondatezza della richiesta di riduzione e controllare che l'operazione non nasconda risvolti lesivi per gli interessi pubblici e privati. Dopo il controllo riguardo la forma, di cui sopra, è ancora necessario l'intervento del marchese Giuseppe Garzoni e del commendatore Peruzzi presso il ministro Salvatore Majorana-Calatabiano per ottenere una decisione. Ma il ministro è dubbioso, e richiede il parere della sezione di finanze del Consiglio di Stato. Il 29 dicembre 1876 viene deciso: «Sebbene abbia [il Consiglio di Stato] sentito vivo desiderio, che le relazioni dell'ufficio provinciale d'istruzione rendessero meglio ragione dello stato economico della Società, pure opina per l'approvazione, ferme le modificazioni indicate opportunamente nella relazione ministeriale, affinché il preveduto aumento del capitale e le nuove emissioni d'azioni possano eseguirsi in modo regolare e senza equivoci dannosi ed alla buona fede». Solo nel febbraio del 1877, finalmente chiarita la formulazione degli articoli, «altrimenti apparirebbe che il capitale sociale fosse ancora di 6 milioni di lire, quantunque

¹ Archivio Centrale dello Stato, Roma, Fondo Agricoltura, Industria e Commercio, cit. Atto di deposito di modificazione agli statuti della Società per l'Industria del Ferro artt. 4 e 5

in realtà sia per metà soltanto realizzato e per l'altra metà ancora da emettersi», le modifiche allo statuto vengono approvate dal ministero, e il regio decreto relativo viene trasmesso alla Società il 31 marzo 1877¹.

Il deficit persiste, e Pareto è costretto a ragionare di economie con il Fenzi. Per cercare di limitare le perdite ci sarebbero due mezzi: «o sospendere il lavoro, oppure tralasciare l'impianto del piccolo laminatoio coi relativi tetti e forni», laminatoio per la cui realizzazione ha versato fiumi d'inchiostro. Oppure, nel caso la situazione diventi ancora più drastica, giunge addirittura a proporre di «licenziare tutto il personale della ferriera conservando quello solo dell'officina meccanica per impiantare per bene il piccolo laminatoio e poi aspettare per riaprire tempi migliori»². In maggio comunque la situazione migliora, e ora il cruccio è quello di non riuscire a tenere dietro alle ordinazioni, causa malfunzionamento degli impianti. Hanno «appunto molte ordinazioni in ritardo»³.

Ma, 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 operai⁴.

¹ G. Busino, *Vilfredo Pareto e l'industria del ferro nel Valdarno. Contributo alla storia dell'imprenditorialità italiana*, cit., pp. 54-55

² 15 febbraio 1877, *Ibidem*, R02C325

³ 29 Maggio 1877, *Fondo Vilfredo Pareto*, Banca Popolare di Sondrio, R02C325

⁴ La lettera si chiude su questa osservazione: «Molte altre cose potrei aggiungere ma le tralascio perché ella meglio di me può figurarsi tutte le difficoltà che si incontrano per avviare una macchina del genere», 21 giugno 1877, *Ibidem*, R02C320

Divulgati i risultati dell'esercizio finanziario 1876, si 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»¹; 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 avvenire, dopo che con le deliberazioni prese nelle due ultime assemblee ci siamo preclusa la via a chiedere nuovi sborsi agli azionisti»².

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 primo gennaio 1878, Vilfredo Pareto diventa direttore della Società per l'industria del Ferro, ed è autorizzato a trasferirsi a Firenze.

¹ Società per l'Industria del Ferro, *Bilancio dell'esercizio 1876*, cit., p. 4

² *Ibidem*, pp. 22-23