Capitolo decimo
1977-1982

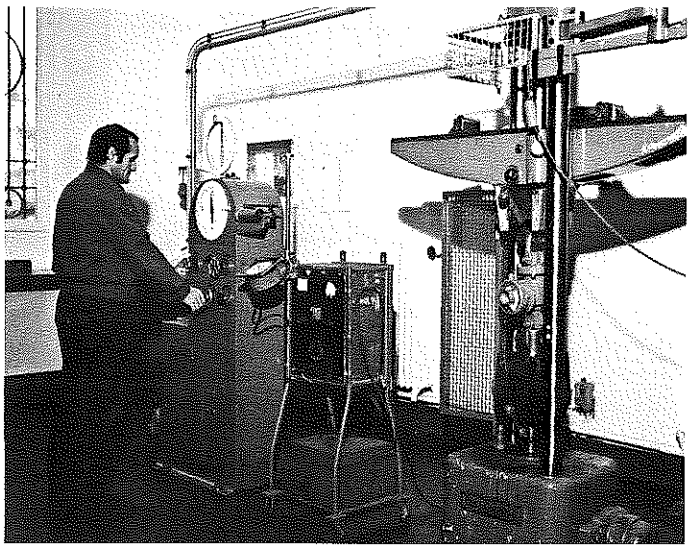
Il 30 giugno 1977 l'ingegnere Luciano Bressan diventò il quinto Direttore Generale della SAE. L'azienda, indiscutibilmente padronale fino al 1971 e che aveva allora già cominciato a mutare, fu sollecitata a compiere più rapidamente il suo processo di trasformazione. «Il *management* entrò nell'azienda. Credo che il compito più difficile sia stato quello di cambiare la mentalità dei dirigenti», dice il dottor Galli, attuale direttore del Personale e dell'Organizzazione. Vero. Allora cominciò anche quella che venne chiamata da tutti, un po' seriamente e un po' ironicamente, «la cultura del cambiamento». L'ingegnere Francesco Cozzi, riandando a quel tempo, analizza così la situazione: «Già agli inizi degli anni Settanta, sapendo che il prodotto era difficilmente difendibile e guardando il volume delle esportazioni diminuire, si capiva che la componente manifatturiera avrebbe perso la sua importanza per la SAE-Italia. La produzione calava e i costi per di più salivano. Ma anche allora la SAE seppe manovrare abilmente. Nel 1960 da noi contava soprattutto la vendita di carpenteria, nel 1970 tornò a contare l'attività di appalto di lavori». E nel 1977 la SAE, pur continuando a lavorare in entrambi i campi con la solita efficacia, cominciò anche a trasformarsi. Il primo problema dell'ingegnere Bressan, *manager* affermato, con alle spalle studi ad Harward[1] e quindici anni di direzione di una ditta americana, non fu solo quello di *come* introdurre le tecniche da *management,* ma anche di *come* prevenire i possibili contraccolpi e le inevitabili reazioni ai cambiamenti che intendeva proporre all'organizzazione. Dovendo la SAE mutare, i suoi dirigenti, tutti tecnici affermati, dovevano anzitutto imparare a gestire in modo diverso, a badare più all'efficienza che all'efficacia, a collaborare, a scambiarsi dati, notizie e informazioni. Di quel periodo non certo facile,[2] anche perché cominciavano ad entrare sul mercato internazionale nuovi concorrenti, è rimasta traccia. Molti ancora ricordano che a una riunione ove si trattava proprio questo problema un alto dirigente, dopo aver dichiarato di non essere assolutamente d'accordo di far conoscere certi dati ad alcuni suoi colleghi, alzatosi se ne andava. Venti secondi dopo altri sei lo seguivano. Per solidarietà. Il che significava in modo chiaro e netto che molti non volevano cambiare modo di lavorare. La SAE era allora una federazione di mentalità con grossi problemi d'interdipendenza. Dirigenti degli stabilimenti di Lecco e Napoli avevano ad esempio, idee diverse di quelli dei lavori, sia in Italia che fuori. Altri avevano concetti di sviluppo estero validi negli anni Sessanta, ma ora superati. Altri ancora avevano mentalità che si potevano riassumere così: tu lavora che i conti li faccio io. Altri, negativi su qualsiasi forma di studio dell'organizzazione, rifiutavano persino le analisi sulla variabilizzazione dei costi fissi. Dicevano che non si potevano fare ed erano inutili. Non è tutto. Molti tiravano in ballo la storia del «prodotto maturo». Cioè buttavano sul tavolo delle discussioni questa espressione americana che sottintende una realtà molto semplice: è meglio smettere di produrre perché il mercato è oramai saturo. Ma era vero quando in Italia si consumano ancora oggi soltanto 3.000 kwh per abitante per anno e in USA 13.000 e ci sono paesi e continenti che hanno un consumo bassissimo?

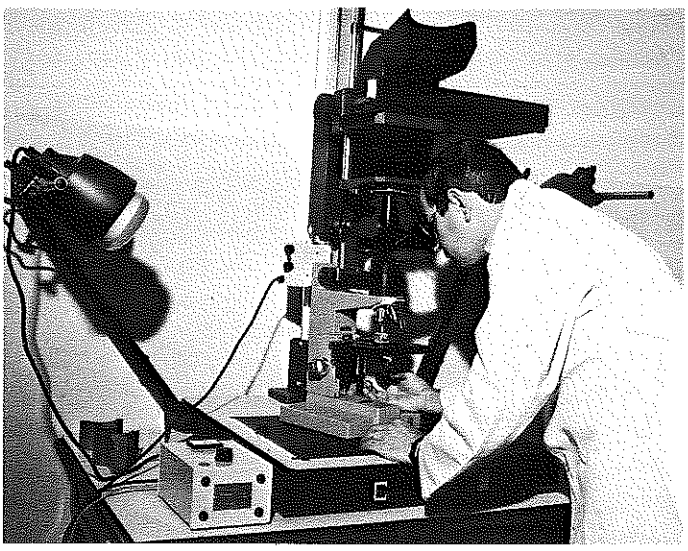
Altri ancora parlavano invece del valore del sacrificio personale e collettivo e, auspicando ritorni a un tempo ormai lontano, ricordavano che

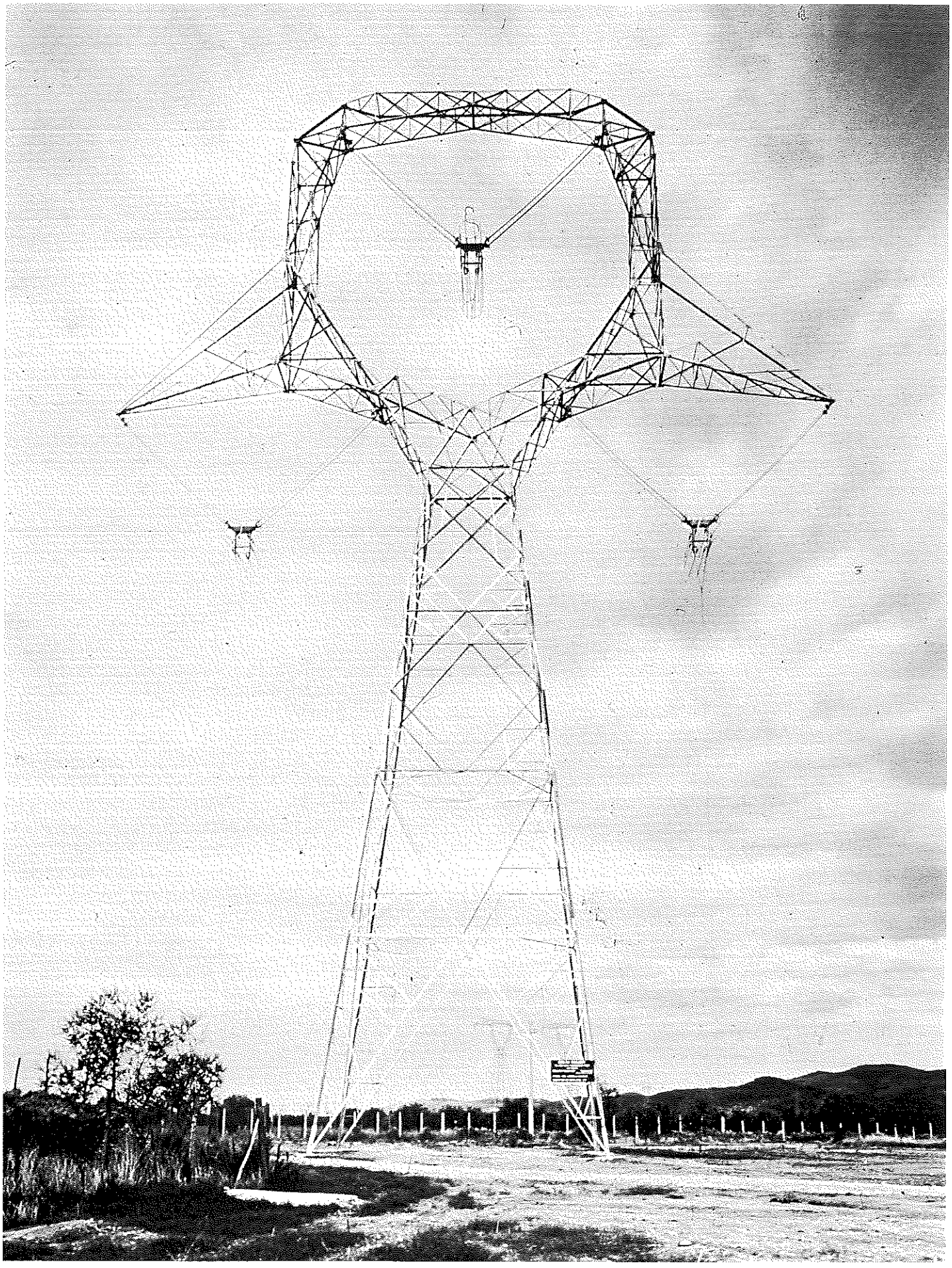
l'ingegnere Gabardini una volta, non essendovi lavoro, aveva dato ordine agli operai di Lecco di raddrizzare fil di ferro vecchio... E per settimane l'avevano fatto. Ma allora c'era, ed era stata subito ben individuata, una momentanea crisi di commesse. Ben diversa la crisi alla fine degli anni Settanta, determinata dal fatto che il prodotto costava meno all'estero, perché molti paesi, pagando meno la manodopera e avendo oramai un certo *know how,* riuscivano a produrre e montare a prezzi inferiori. Ancora nel 1979, ad esempio, certi addetti al reparto commerciale dicevano che la SAE ormai non era più competitiva e non lo sarebbe mai più stata senza capire che alla ditta era necessario prima darsi una struttura che, in termini di costi, potesse esser valida per poter affermare una strategia. A Lecco poi, in generale, tra i lavoratori pareva non capirsi che l'azienda stava arrivando a un punto cruciale, quello del dilemma «make or buy». La SAE era abituata a fare a buon prezzo pali, membrature e carpenteria metallica. Aveva lo stabilimento più grande e tecnologicamente più moderno del mondo, ma ora il suo prodotto cominciava a costare troppo. Che fare? Logico che vi fossero discussioni e scontri e che molti sostenessero che bisognava introdurre macchine ad alta tecnologia e automatizzare il più possibile per abbassare i costi, ma questo non significava fare nuovi investimenti nell'attività di fabbricazione la cui redditività era diventata precaria? Ed era giusto? La SAE aveva a Lecco nel 1977 milleduecentotrentanove lavoratori (nel 1975 erano 1600) ed era logico e inevitabile che questa attività di fabbricazione fosse difesa proprio dalle sue funzioni, in altre parole che i lavoratori proteggessero il loro lavoro, ma fare nuovi investimenti in quel settore non era poi andare contro gli interessi dell'azienda stessa e quindi in ultima analisi a quelli degli operai?

Automatizzare significava comunque ridurre, prima o poi, il personale, ma anche spendere. Era una scelta da fare, una decisione da prendere e un problema da risolvere. Uno dei tanti che assillavano la SAE che nel frattempo pareva non voler accettare tante trasformazioni organizzative. Insomma quella non era certo una situazione facile per l'ingegnere Bressan che, provveduto all'elaborazione del primo *budget* (il dottor Sergio Gubbioli tra il giugno e il dicembre 1976 aveva costituito un primo «controllo di gestione»), prendeva alcune importanti decisioni. Anzitutto istituiva il Comitato di Direzione che si sarebbe d'allora in poi riunito una volta al mese per discutere problemi operativi. Dopodiché ritoccava l'organizzazione che allora era funzionale (ogni Direzione

Disegni eseguiti con il calcolatore. Sotto: controllo qualità degli acciai. Accanto: palo a 1000 kV per una linea sperimentale dell'Enel.







Centrale ricopriva una funzione nel suo ambito, quindi c'era sia la parte italiana che la parte estera) suddividendo la Direzione Commerciale in aree geografiche: Italia, Nord-Africa, Medio Oriente, Penisola Arabica, Estremo Oriente, Europa e Africa del Sud, Nord-America, America Latina. Successivamente invitava tutti i Direttori centrali a recarsi tre giorni con lui al Castello di Pomerio dove il dottor Galli, nuovo Direttore del Personale e dell'Organizzazione – e questa qualifica già diceva molto – aveva preparato un seminario che aveva inizio con un invito a tutti i Direttori a esporre e illustrare i rispettivi intendimenti, programmi e obiettivi. Per ultimo prendeva la parola il dottor Galli, il quale, presentando a sua volta gli obiettivi perseguiti dalla sua Direzione, rendeva a tutti noto l'innovativo programma d'aggiornamento che aveva già chiaramente approvato e voluto il Direttore Generale.

Lo scopo, disse, era introdurre una nuova organizzazione per cui tutti loro e altri quarantacinque dirigenti avrebbero dovuto partecipare a dei corsi di formazione manageriale. Nel maggio del 1979, infatti, iniziava all'albergo Leonardo da Vinci di Milano il primo, progettato e organizzato sempre dallo studio Ambrosetti. Durò da maggio a novembre e, come risultò da una serie di sondaggi effettuati alla fine di ogni lezione seguita anche dall'ingegnere Bressan, ebbe successo. Non furono però queste le sole novità del seminario. Dalle discussioni di Pomerio scaturiva un fatto che è poco definire *rivoluzionario.* Infatti l'ingegnere Bressan allora precisava quello che la SAE era e quello che sarebbe stata, dichiarando che da allora in poi doveva essere un'impresa che intendeva lavorare in progetti «chiavi in mano», insomma una ditta che si poneva davanti la prospettiva di vendere non soltanto pali o linee, bensì sistemi elettrici.

La velocità dei mutamenti introdotti dal progresso tecnico e dall'informatica in particolare, la concorrenza e la necessità di restare nel mercato internazionale portarono dunque, come si voleva, la ditta a cercare, mantenendo l'efficacia, l'efficienza e organizzarsi sempre meglio e a rendere ancora di più. In quel periodo fu messa anche in cantiere la cosiddetta «operazione Alice» che indusse a un maggiore sistematico uso del calcolatore per automatizzare e ottimizzare i disegni dei dettagli delle strutture («l'Alice», entrato in funzione nel novembre 1984 con due stazioni sperimentali, è in pratica un cumulo di comandi che mettono un disegnatore in condizione di operare a una certa velocità, di produrre due o tre volte di più che con la matita e di vedere su un terminale grafico l'andamento del lavoro).[3] Indubbiamente il calcolatore, la cui utilizzazione fu spinta al massimo nel settore amministrativo, entrò in ogni attività dell'azienda spingendo ancora più avanti un processo di trasformazione la cui importanza e conseguenze non sono facilmente calcolabili. Processo che arricchì la SAE, cambiò il modo di partecipare alla sua vita da parte di tutti i suoi addetti, dal dirigente all'ultimo lavoratore, e la modernizzò preparandola ad affrontare meglio le sfide del futuro e la crisi che affligge il mercato mondiale ora assai carente di lavoro. Mentre da tutto quel processo che aveva portato all'affermazione del *management* e ad avvalersi di strutture organizzative più efficienti, scaturivano molti nuovi stimolanti problemi di finanziamento trading e di *bartering.*

* * *

Sono passati ormai diversi anni dal giorno in cui l'ingegnere Luciano Bressan lasciò la SAE, e la sua opera è sempre considerata con attenzione. Ma come giudica lui stesso quel periodo?

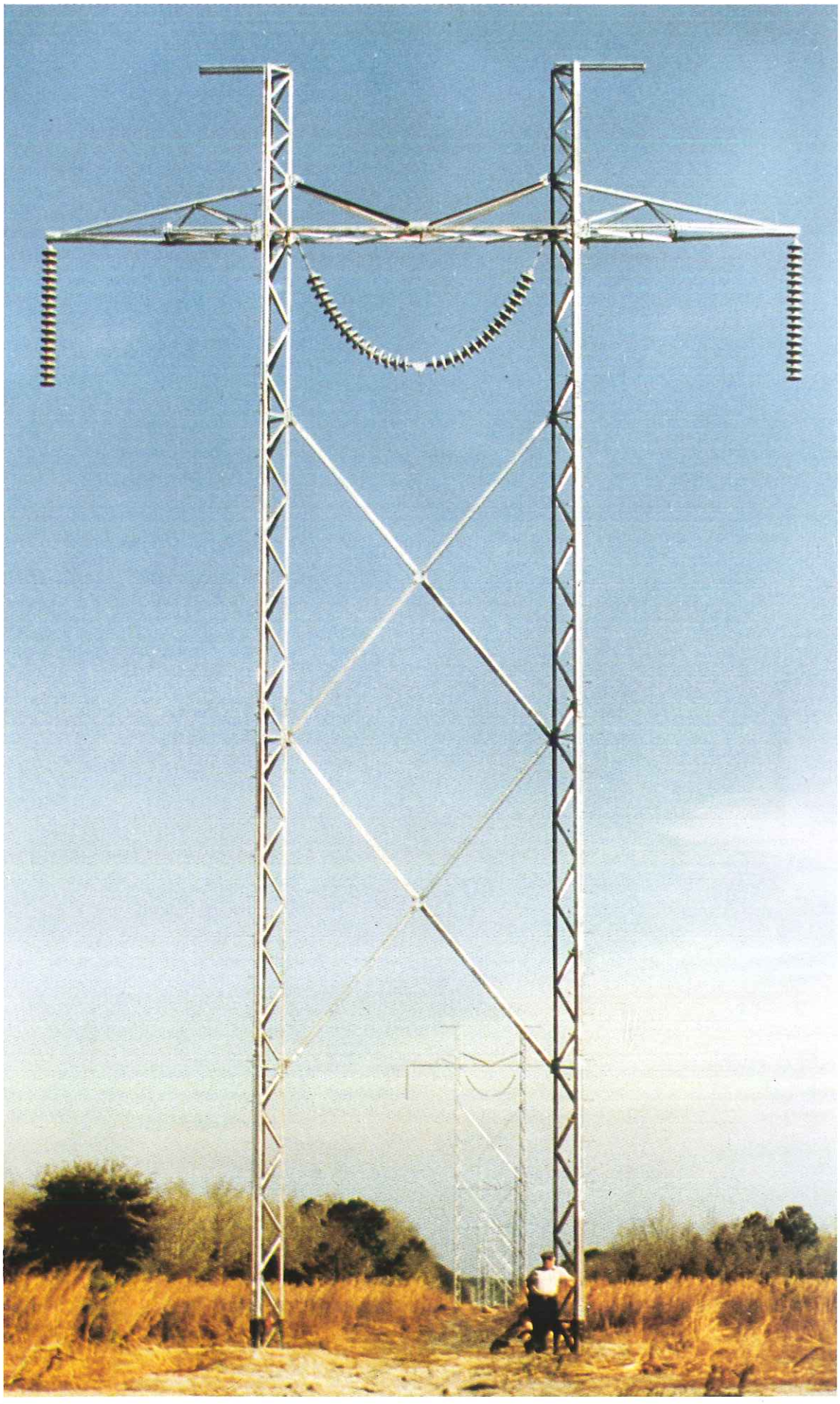
«Furono anni d'intenso lavoro e di importanti trasformazioni. È difficile fare un consuntivo... comunque tenterò», dichiara l'ex Direttore Generale. «So che, entrato nel 1977, trovai il *carnet* pieno di ordini e so che quando la lasciai altri ne avevo acquisiti, fra cui un grande contratto in Iran,[4] in Mozambico, in Messico, in Arabia, in Indonesia... So che investii molto in nuove tecnologie, nella produzione e montaggio e che considerandomi soprattutto un gestore di uomini e mezzi, cercai di ottenere sempre migliori risultati con minor mezzi. Poi che feci? Ecco: non dimenticai mai di essere il primo direttore della SAE venuto da fuori. Volevo essere accettato e lo fui. Ogni anno, il sabato precedente il Natale, invitato alla colazione che si dà in onore di tutti gli anziani della SAE,[5] ritrovandomi al tavolo con tutti i miei predecessori e col mio successore, mi pongo questa domanda: l'ingegnere Gabardini creò la religione della SAE, il signor Guido Corbellini la lanciò all'estero, l'ingegnere Bianchi esaltò le tecnologie del palo, l'ingegnere Di Giacomo ne sviluppò la capacità operativa, e io? Io, tutto sommato, alla SAE, oltre a darle lo slogan, di cui son molto fiero, «technology is our tradition», introdussi idee nuove e insegnai a gestire in modo diverso. Tutto qui».

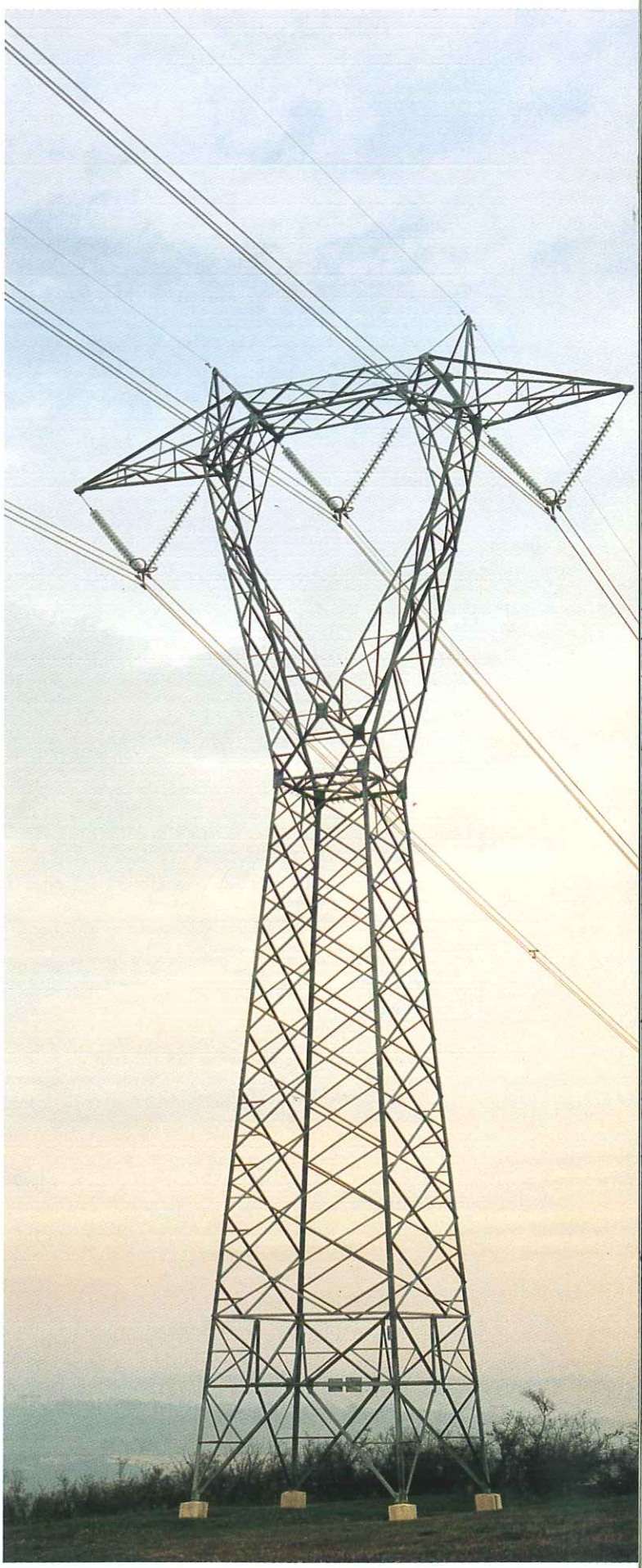
Giusto. Ma l'ingegnere Bressan, che lasciava la SAE nel 1982, non ha soltanto questi titoli di

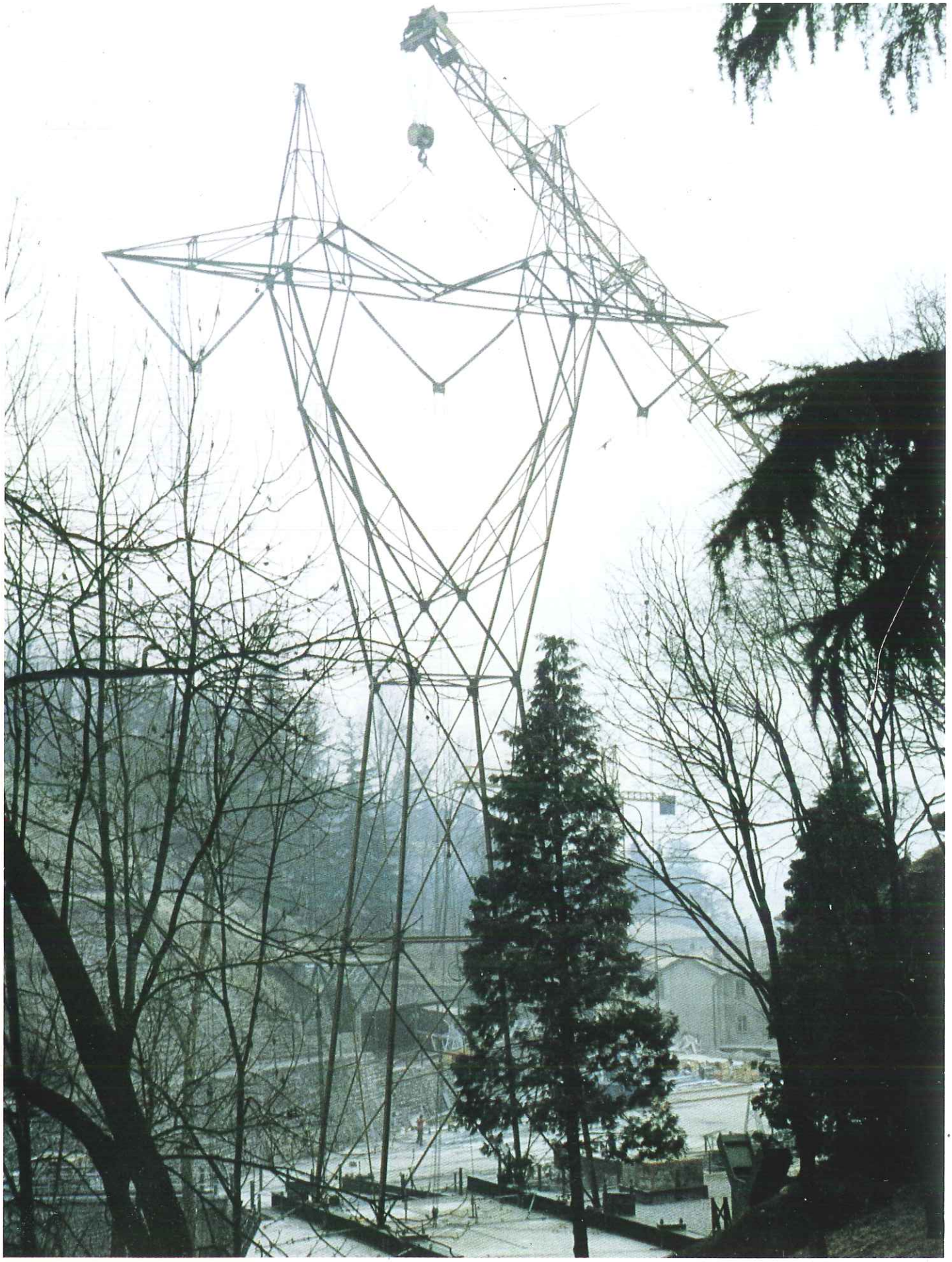
COLD FORMED

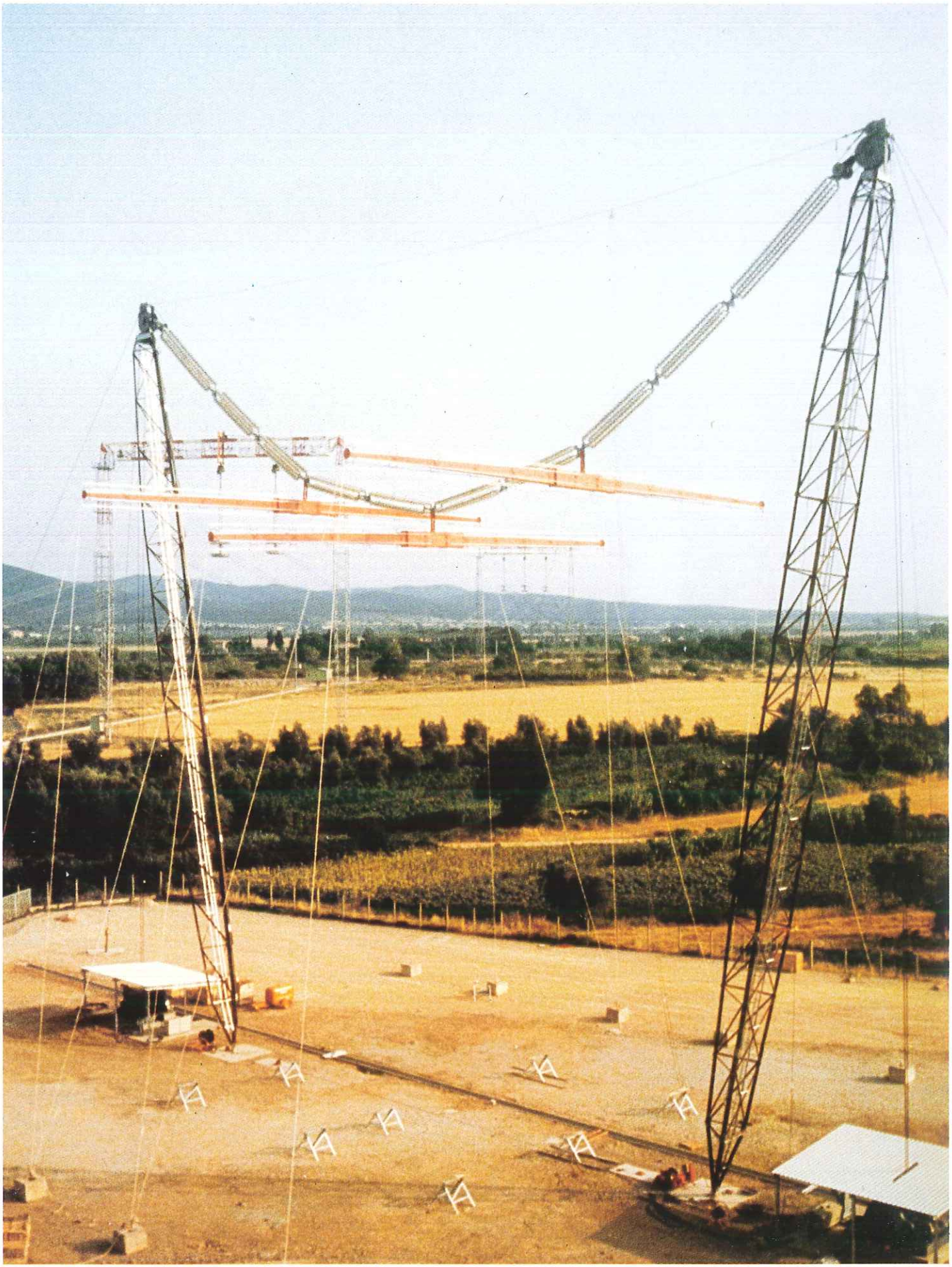
Palo in *cold formed* a 230 kV di una linea in Florida. A pag. 138: palo in *cold formed* 380 kV sulla linea Villanova Candia dell'Enel. Accanto: un palo del medesimo tipo nel progetto originale realizzato con profilati a caldo. A pag. 139: un palo a 500 kV, sempre in *cold formed* sotto la prova di carico. A pagina 140: un palo da 1000 kV per prove dielettriche alla stazione di prova dell'ENEL a Suvereto. A pag. 141: palo da 500 kV per la linea sperimentale EPRI nel Texas. La disposizione dei conduttori è a delta rovesciato. Alle pagg. 142-143: *Troposcatter system* del Ministero dell'Aeronautica in Brasile. A pag. 144: montaggio con elicottero della parte superiore di un palo in Valtellina.

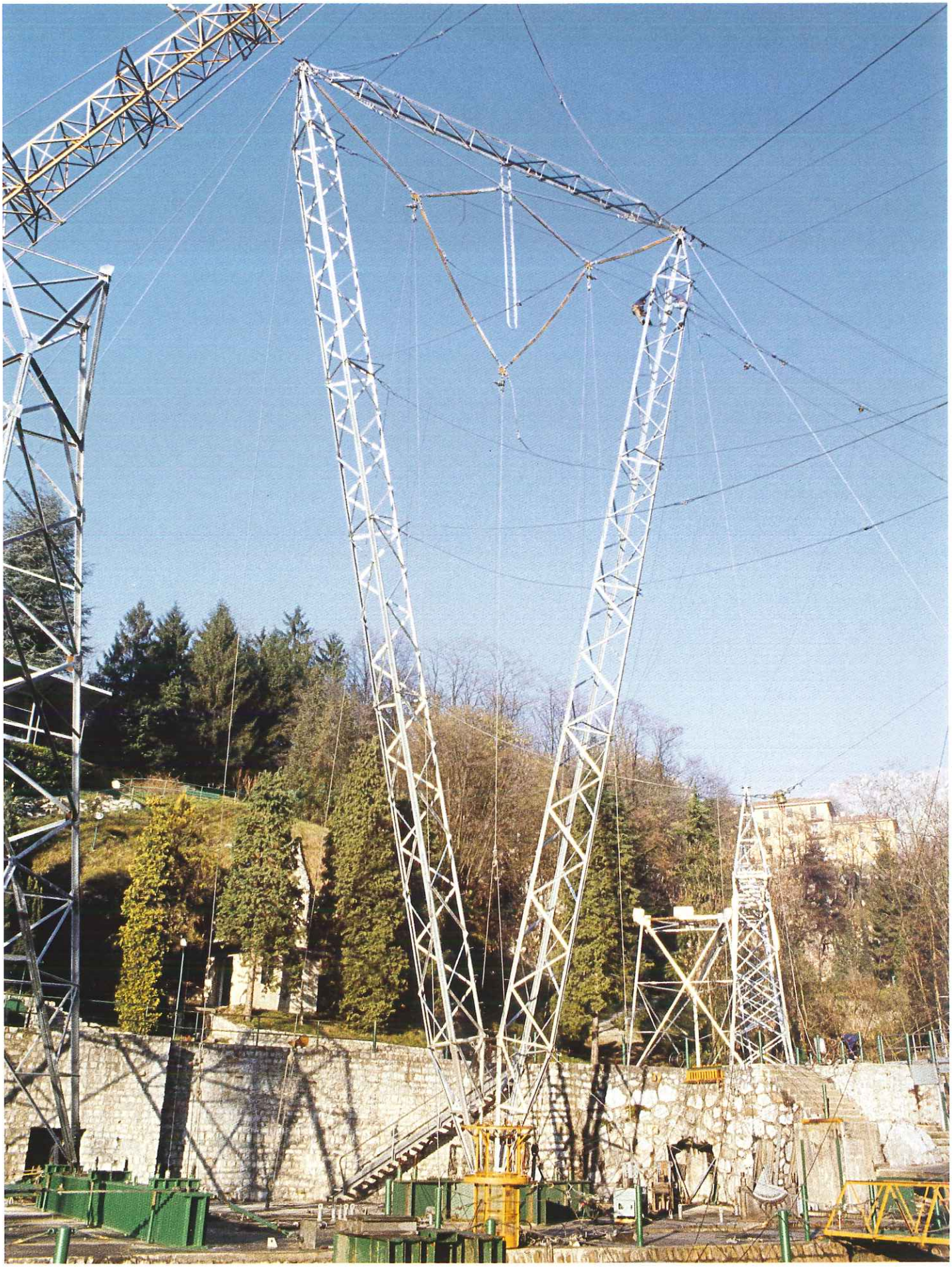
COLD FORMED

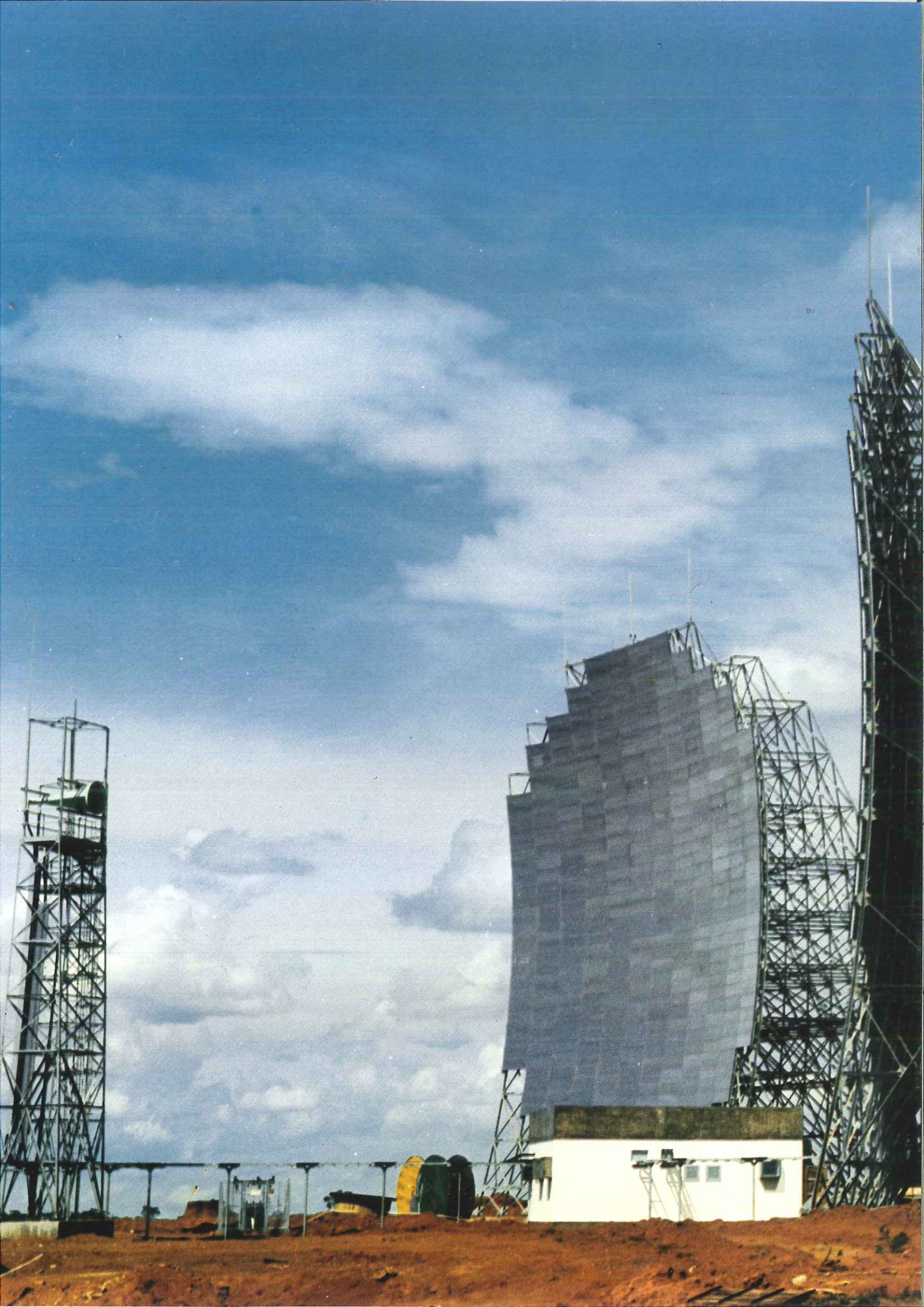












merito. Ha soprattutto quello di aver fatto realizzare alla ditta quella svolta, necessaria e davvero essenziale, che l'ingegnere Pellicanò aveva con tempismo intuito e voluto. Guai se non fosse stata fatta. All'ingegnere Bressan va così il merito di aver agevolato alla SAE il passaggio da una realtà imprenditoriale a un efficiente pragmatismo manageriale. Insomma di averle fatto attraversare un difficile guado.

[1] Corso di un anno: «Advanced Management Program 57 AMP».

[2] Il 15 maggio del 1978 la Marelli, allora sotto la presidenza del signor Luigi Nocivelli, cedeva il suo pacchetto azionario alla Tecnomasio Italiana Brown Boveri e alla Falck.

[3] I disegnatori in quel periodo vennero invitati a costituirsi in cooperativa all'esterno della ditta, che fornisce tuttora lavoro. Decisione e invito furono uno dei tanti problemi del personale che afflissero l'azienda. Bisogna dire che da allora si cominciò a far conoscere a tutti, e per primi ai Sindacati, le opzioni e previsioni sul futuro.

Dal 1972 un operaio di quinta categoria diventava automaticamente alla SAE impiegato in tre anni, e una buona parte degli addetti agli stabilimenti di Lecco e Napoli lo erano.

A quel tempo inoltre tra Direzione e Sindacato SAE vigeva un *gentleman agreement* in base al quale la forza lavoro doveva restare costante.

Nel 1981 le due parti dichiararono quell'accordo, che produceva effetti perversi, decaduto. Un passo necessario dato che a quell'epoca gli impiegati non potevano essere mandati in Cassa Integrazione Straordinaria. A questa Cassa Integrazione, comunque, la SAE (sede Milano) faceva ricorso solo nel marzo 1985.

[4] Il contratto Iran del valore di un centinaio di miliardi di lire fu firmato il 17 dicembre del 1977 ma, per espresso desiderio dell'ingegnere Bressan e col consenso anche degli iraniani, portò la data del 18. Nonostante questa *cautela* il contratto era come «segnato». Anzitutto l'operazione di finanziamento risultò molto complicata. Comunque la SAE riuscì a venirne a capo ottenendo dal cliente e dal Ministero della Finanze iraniano una serie di cambiali.

Successivamente non potendole scontare direttamente a Londra poiché il consorzio bancario internazionale che aveva firmato a Londra il contratto di smobilizzo nel giugno del 78, non fece fronte ai propri impegni (l'Iran era entrato in una drammatica fase della sua storia: il 16 gennaio del 1979 lo Scià avrebbe lasciato il Paese e Komeini sarebbe salito al potere), la SAE le sponsorizzava ottenendo da un consorzio di banche «amiche» e vicine alla sua storia il primo finanziamento «diretto» sul mercato internazionale. Firmarono a Parigi il 20.11.1980. I denari però erano dati alla SAE e non agli iraniani.

Mentre si stava lavorando al complicato processo del finanziamento bancario qualcuno scoprì che una parte di cambiali, esattamente settecento, mancavano di un'importante firma. C'era quella del ministro delle Finanze dell'Iran, quella del Governatore della Banca Centrale, ma non quella del Presidente dell'ente che dava il lavoro e cioè la TAVANIR, l'Enel iraniano.

Mentre sui giornali si facevano sempre più gravi le notizie sulla stabilità del regime, la SAE dava incarico al dottor Garrone di andare in Svizzera, prendere le cambiali e recarsi a Teheran per ottenere l'importante controfirma. Garrone partiva e il 16 gennaio, riuscito ad avere quella preziosa firma, tornava all'aeroporto di Teheran da dove telefonava all'ingegnere Bressan del buon esito della missione non immaginando cosa stava per capitare. Infatti, andato alla Swiss Air per prendere il primo aereo in partenza per Zurigo, messa la valigetta per terra, presentato il biglietto e ritirata la carta d'imbarco, s'accorgeva che la valigetta era più pesante. Un passeggero tedesco che era prima di lui aveva raccolto per errore la sua.

Fortunatamente Garrone, dopo una serie di appelli radio e di frenetiche ricerche riusciva, senza che mai la valigetta venisse aperta, a ritornarne in possesso.

Però, proprio quando si preparava a imbarcarsi sul suo aereo, l'aeroporto veniva bloccato. Erano le ore quattordici del 16.1.1979. Lo Scià con familiari e seguito lasciava l'Iran; tutti i voli venivano sospesi e reparti di Komeinisti iniziavano a controllare i passeggeri e i loro bagagli per impedire la partenza di molti collaboratori del deposto imperatore.

Impossibilitato come tutti a lasciare l'aeroporto, Garrone riusciva finalmente a telefonare al proprio ufficio di Teheran ed all'Ambasciata d'Italia dove un vecchio compagno di marina, l'Ambasciatore Giulio Tamagnini, con la cortesia di quello tedesco, riusciva a fargli avere il permesso d'imbarcarsi quella stessa notte su un Hercules inviato da Bonn e diretto, con tutti i tedeschi che rimpatriavano, ad Ankara.

Da qui riusciva a ripartire, senza che mai nessuno aprisse la valigetta, per Ginevra e l'Italia. Ad Angelo Garrone forse parve di uscire da una di quelle avventure che lo resero famoso e pluridecorato durante la seconda guerra mondiale.

[5] Il Circolo Lavoratori Anziani svolge una sua modesta, ma significativa attività. A ogni dipendente, dopo venti anni di lavoro, la SAE regala un distintivo d'oro, dopo venticinque un orologio da polso Longines con nome e dedica, dopo 35 un orologio da taschino anch'esso d'oro. Primo presidente del Circolo è stato il signor Arrigo Colombo. Suoi successori l'ingegnere Magenta e il dottor Zucchi. Attuale presidente è l'ingegnere Finzi.

Ogni anno, a dicembre, il circolo organizza sia a Lecco che a Bologna, Napoli e Milano un pranzo cui partecipano tutti i dipendenti anziani SAE e gli ex Direttori Generali.

Segretario del Circolo ora è il signor Mario Martini. Fu preceduto nell'incarico dai signori Enzo Montinaro e Renato Caccia.