

Ferdinando Fasce (Università di Genova)

Un'impresa ligure che apprende. L'Ansaldo negli Stati Uniti durante la Grande Guerra

Genova, 15 febbraio 2011

Come la S.V. vede, il Governo Americano studia tutte le questioni che hanno carattere di relazione commerciale con altri Paesi, a mezzo dei suoi Agenti all'estero, i quali, contrariamente a quanto fanno i nostri (i quali vivono nella più completa ignoranza di cose commerciali [...]), studiano la vita del Paese dove rappresentano l'America [...] Non Conti, o Marchesi, o Baroni, più o meno spiantati, o rimbambiti dovrebbero [sic] inviare l'Italia all'estero, per essere rappresentata, ma commercianti, industriali, uomini di affari, banchieri e simili.¹

Queste parole sono tratte da una lettera indirizzata da New York a Genova in piena Grande guerra, il 22 agosto 1917. Il destinatario era uno dei maggiori imprenditori italiani dell'epoca, Mario Perrone, amministratore delegato (e comproprietario) di un'azienda meccanica di punta come l'Ansaldo.² L'autore della lettera era Sebastiano Raimondo, un ragioniere sampierdarenese, direttore amministrativo del Cantiere ansaldino di Sestri Ponente, da più di un anno distaccato a New York. Lì era stato inviato a gestire la filiale che l'azienda genovese aveva aperto subito dopo l'ingresso in guerra dell'Italia, nel luglio del 1915, con l'obiettivo di approvvigionarsi di materie prime e macchinari. L'adesione italiana all'Intesa, infatti, aveva posto l'industria nazionale di fronte a una scelta obbligata, data la chiusura del mercato tedesco e le persistenti difficoltà burocratiche frapposte agli approvvigionamenti stranieri dalla Gran Bretagna, comprensibilmente preoccupata di soddisfare anzitutto le esigenze del proprio esercito. Non era rimasto che seguire l'esempio degli stessi inglesi e puntare decisamente oltre Atlantico. Tant'è vero che, fatto 100 l'anno 1913, l'indice delle importazioni italiane dagli USA salì a 334,6 nel 1915, per balzare, nei tre anni successivi, rispettivamente a 1142, 1270 e 1406,2.³

La missione ansaldina fu in origine affidata a Luigi Quarleri. Ingegnere navale, dal 1911 in forza all'azienda, dove dirigeva l'Officina Allestimento Navi, Quarleri aveva già svolto incarichi simili in Gran Bretagna. Ma, all'inizio dell'estate del 1916, un grave incidente automobilistico lo costrinse al rientro in patria. L'affannosa ricerca di un sostituto, da parte di Mario Perrone e di suo fratello Pio, presidente dell'azienda, si risolse con la scelta di Raimondo, che guidò la missione sino alla sua conclusione, nel 1921. Da un punto di vista economico e industriale, si tratta di un episodio di grande rilievo della storia dei trasferimenti di materiali e tecnologie, di quella del complesso militare-industriale e di quella delle relazioni economiche e diplomatiche internazionali; un episodio che abbiamo già ampiamente trattato in altra sede.⁴ Vi torniamo qui per soffermarci più

estesamente sul processo di apprendimento (tecnico, organizzativo e umano) che Raimondo e, attraverso di lui, l'Ansaldo svilupparono mediante questa esperienza americana.

La scelta di Raimondo si spiegava anzitutto con la sua vasta esperienza amministrativa e contabile, con l'abitudine a trattare sia con privati, sia con burocrazie pubbliche come il Ministero della marina italiana, con il bagaglio tecnico (cui non mancavano neppure cognizioni meccaniche, come mostrava il brevetto di un idroplano depositato a suo nome) e la fedeltà all'azienda: tutti elementi che ne facevano indubbiamente uno dei quadri ansaldini più adatti al compito. Inoltre qualche anno prima aveva mostrato curiosità e interessi spiccati per i sistemi di contabilità e organizzazione aziendale USA. A lui infatti si dovevano una serie di studi intorno ai metodi retributivi del lavoro operaio e al modo di incrementare la produttività ed eliminare gli sprechi, condotti nel 1913 sulla scorta delle indicazioni provenienti dalle più recenti riviste ingegneristiche inglesi e statunitensi. Tali studi, sollecitati o comunque assecondati dai Perrone, riflettevano la convergenza fra gli sforzi di questi ultimi di proseguire sulla strada indicata dal padre, cercando forme di controllo sempre più ravvicinato e organico della struttura dell'impresa da parte del vertice, e il dibattito, che cominciava a svolgersi all'epoca in Italia, intorno alle nuove tecniche organizzative sviluppate negli USA. Prima della guerra tuttavia la stessa natura delle principali lavorazioni dell'Ansaldo (produzioni su commessa, con un'elevata specificità, una durata poliennale dei singoli ordini, e con la conseguente esigenza di affidarsi ai saperi e alle capacità di coordinamento informali garantiti dalla professionalità operaia "di mestiere") rendeva difficile un'applicazione immediata di modelli tayloristici. Il conflitto e la richiesta di produzioni militari di serie avrebbero visto emergere significative innovazioni nell'organizzazione del lavoro, in un clima aziendale nel quale notevoli suggerimenti in materia sarebbero arrivati proprio grazie alla sensibilità per questi temi sviluppata da Raimondo.⁵

Ben presto, infatti, il ragioniere ligure dovette affiancare all'attività, che restava comunque preminente, di gestione degli acquisti, altri e più articolati, compiti. Prima di esaminarli, però, è bene dare almeno un'indicazione delle dimensioni dei traffici dei quali Raimondo dovette occuparsi. Basti dire che, nell'arco di soli undici mesi, fra il 1917 e il 1918, approdarono agli stabilimenti Ansaldo quasi 70.000 tonnellate di materiali dagli USA. Per giunta ciò si svolgeva in un clima frenetico, fra ordini definiti, cancellati e riformulati in tempi rapidissimi, a seconda delle mutevoli esigenze produttive, con la preoccupazione costante della concorrenza di altre imprese, inglesi e italiane, fra mille insidie diplomatiche e organizzative. Di qui venne un primo settore di azioni che Raimondo dovette sviluppare, in parte per esigenze oggettive, in parte sotto impulso dei Perrone e in parte per iniziativa personale. Si trattava della costruzione di un'immagine adeguata dell'Ansaldo presso le imprese e le autorità statunitensi, un'immagine che le consentisse di battere

sul tempo le aziende britanniche e gli altri produttori italiani interessati ai macchinari e alle materie prime americane e di superare le innumerevoli pastoie amministrativo-doganali. A questo fine, su indicazione di Mario Perrone, che sulle orme paterne aveva sviluppato una grande attenzione ai problemi della visibilità aziendale e delle tecniche di promozione, Raimondo trasformò il piccolo ufficio anonimo, che Quarleri aveva gestito senza troppa attenzione per l'immagine, in una vera e propria filiale aziendale. Fu denominata *American branch* e fu dotata di un marchio capace di ben figurare sul mercato USA. Esso consisteva nella sovrapposizione al tradizionale *logo* ansaldino (con i cannoni incrociati a una ruota dentata, inscritta a sua volta nella lettera iniziale del nome dell'impresa) di un'aquila "americana" con un proiettile fra gli artigli. Di relazioni pubbliche, del resto, l'Ansaldo ebbe tanto più bisogno dalla dichiarazione di intervento di Wilson in poi, per evitare misure restrittive all'esportazione e requisizioni di piroscafi ad opera del governo di Washington e, nelle parole di Mario Perrone, per "far comprendere [...] a codeste autorità federali USA che non devono assolutamente considerare la Ditta Ansaldo alla stregua di rappresentanti o commercianti [...] ma di un'industria che tutte le sue forze ha diretto e impiegato per sopperire ai bisogni della Difesa".⁶ Cruciale risultò in questo senso il rapporto con Arthur Benington, un giornalista inglese cattolico, stabilitosi negli Stati Uniti negli anni ottanta dell'Ottocento e divenuto all'inizio del secolo uno dei principali tramiti fra la cultura italiana e il mondo americano (sue erano, ad esempio, le traduzioni in inglese, per il celebre quotidiano "World" di Pulitzer, degli articoli dello studioso italiano Guglielmo Ferrero). Fu Benington a guidare Raimondo nei meandri della pubblicistica USA, aiutandolo a muoversi tra riviste specializzate come "Rudder" o "Motorship", fogli di grande diffusione e prestigio come il "World" o il "Wall Street Journal", portavoce della comunità italoamericana newyorkese come l'"Araldo italiano" e soprattutto "Il Carroccio". Pubblicità vera e propria, pubblicità istituzionale, articoli e interviste "pilotati" portarono il nome dell'Ansaldo nelle più svariate sedi, in corrispondenza con una mappa di relazioni sempre più vaste nel mondo informativo e imprenditoriale statunitense, presso l'élite etnica immigrata, presso le istituzioni politiche, locali e federali; una trama che Raimondo si trovò ad intessere, con l'appoggio e per iniziativa dei Perrone, mentre procedevano le operazioni di acquisto, in un clima di perenne incertezza sulla durata del conflitto.⁷

Non meno importante fu un secondo settore complementare della missione americana dell'Ansaldo: l'acquisizione e la trasmissione di conoscenze tecnico-commerciali, organizzative e tecnologiche. Su sollecitazione di Mario e Pio Perrone, infatti, Raimondo inondò gli uffici dell'alta direzione di opuscoli, bollettini, pubblicazioni di ogni genere. Vi erano comprese le più aggiornate analisi ingegneristiche o di contabilità aziendale, destinate a diventare classici nel mondo manageriale senza mai trovare una traduzione italiana che non fosse quella aziendale ansaldina,

come *Ford Methods and Ford Shops* di Arnold e Faurote o *Production Factors* di Alexander Hamilton Church. A queste opere vennero ad affiancarsi, sullo scaffale "americano" della biblioteca tecnico-organizzativa dei Perrone, documenti aziendali della Ford e di altre imprese sulla produzione di navi in serie, mediante l'uso di componenti intercambiabili, e ricerche originali condotte dal ragioniere genovese presso enti come l'American Society for Testing Materials o l'American Society of Mechanical Engineers in tema di standardizzazione. A sollecitarlo su quest'ultimo punto era soprattutto Pio Perrone, che vedeva nelle procedure di uniformazione di materiali, utensili, prodotti, sviluppate negli USA un potenziale elemento di connessione fra le tante tessere di un colosso ansaldino che durante la guerra arrivò ad annoverare non meno di 60.000 dipendenti, distribuiti fra stabilimenti e produzioni i più diversi.⁸

Alla fine della guerra, mentre la parola d'ordine diventava quella di disdire, con lo stesso tempismo con cui li si era strappati ai concorrenti, i contratti di acquisto, la missione tuttavia non si interruppe, com'era nei piani iniziali. Gli Stati Uniti infatti vennero configurandosi, agli occhi dei Perrone, come uno scenario dal quale ben difficilmente si poteva prescindere. Pur in un clima di grande incertezza e concitazione qual era quello della riconversione, occorreva, secondo gli imprenditori liguri, conservarvi una rappresentanza per consolidare rapporti commerciali, acquisire informazioni, cercare alleanze. A questo fine a Raimondo fu chiesto a più riprese di fornire informazioni e fare studi su possibili aperture di mercato negli USA in tutti e tre i principali settori su cui i Perrone decisero di puntare per la riconversione (costruzioni navali, aeronautica, automobili). Ben pochi furono, però, i risultati concreti che sortirono dal gran lavoro svolto in questo senso da Raimondo. I progetti di rafforzamento delle comunicazioni mercantili transatlantiche e di uso degli Stati Uniti come trampolino di lancio verso traffici di import-export (armi, acciaio, petrolio) nel resto dell'emisfero occidentale andarono a infrangersi contro i continui e improvvisi rovesciamenti di fronte delle vicende interne (e per conseguenza delle relazioni diplomatiche) in paesi come il Messico. Qualche spiraglio, ma di breve durata, si aprì invece nel settore aeronautico. Qui, sull'onda della grande pubblicità acquisita grazie a una serie di esibizioni svolte da una missione aeronautica italiana in visita negli USA nel 1918, l'Ansaldo riuscì a piazzare sul mercato americano un certo numero di aerei (forse una quindicina, fra Balilla e SVA). Fallimentare e tipica del pressapochismo strategico dei Perrone fu viceversa l'ipotesi di vendere auto Ansaldo, della cui produzione Mario Perrone aveva cominciato a parlare durante la guerra a uno dei direttori di stabilimento proprio sulla base degli opuscoli Ford inviati da Raimondo. Anche se, nelle parole dell'inviato ansaldino, "sia per il motore, sia per la forma della macchina", quest'ultima sembrava in grado di destare "un vero entusiasmo qui in America", troppo bassa era la qualità delle finiture e soprattutto troppo alto il prezzo perchè le auto Ansaldo, prodotte nel cantiere

torinese della Sit, potessero competere con la Ford e gli altri produttori su un mercato reso tanto più competitivo dall'avanzare della grave recessione del 1920-21; recessione che, com'è noto, avrebbe travolto anche i Perrone, portando alla loro estromissione dall'Ansaldo e dal mondo imprenditoriale italiano alla fine del '21.⁹

Quel che preme sottolineare è tuttavia come, nello spazio virtuale costruito dalla corrispondenza fra il loro inviato (che a un certo punto, come in ogni storia *belle époque* che si rispetti, a New York trovò anche l'amore, sposando una giovane proveniente da una nobile famiglia venezuelana) e i Perrone prese corpo un'America - intesa ormai senza residui come Stati Uniti - nella quale realtà e immaginario si fondevano in maniera inestricabile a disegnare un libro dei sogni della modernità. L'America che Raimondo e i Perrone - che ora parevano conquistati senza più esitazioni al verbo tecno-meritocratico d'oltre Atlantico - costruivano gradualmente nelle loro lettere era un insieme di comportamenti e tecniche impersonali e standardizzati; comportamenti e tecniche che configuravano un mondo rigorosamente ordinato ed efficiente, riproducibile ed esportabile ovunque. Tanto che "americano" diventava un termine di riferimento (positivo) sul quale nell'Ansaldo del dopoguerra venivano misurati uomini e cose. Lo usavano i Perrone in sedi ufficiali come l'assemblea degli azionisti del marzo 1920, per indicare in che direzione andava indirizzata l'organizzazione, aggiungendo, non senza l'usuale dose di esagerazione, che "disgraziatamente" l'obiettivo non era "ancora conseguito del tutto"; oppure per giustificare, agli occhi del resto del management aziendale, l'idea di assegnare una posizione di spicco nell'organigramma futuro a Raimondo, appena fosse rientrato in Italia, proprio in virtù dei meriti e delle tecniche "americane" acquisiti a New York ("porta seco dei sistemi americani ed era pieno di iniziative pratiche anche prima di andare in America"). Lo troviamo a un certo punto anche nelle lettere di qualche direttore di stabilimento che, forse più per compiacere i Perrone che per intima convinzione, si scusa con il presidente Pio perchè "il lavoro non si è svolto con quella rapidità 'americana' richiesta dalle circostanze e desiderata da Lei". Più difficile è dire, però, come i Perrone e Raimondo pensassero di conciliare l'entusiasmo "americanistico" per la terra degli "uomini pratici di affari specializzati" (invece degli "inutili" "Conti, o Marchesi, o Baroni" di casa nostra) con l'inveterato nazionalismo che, in qualche messaggio del 1919, li portava a sparare a zero sul presidente USA Woodrow Wilson: reo, ai loro occhi, di sottovalutare, alla conferenza di pace di Parigi, i meriti e i conseguenti diritti dell'Italia, e di "convertire il Tribunale di Versailles in una grande Camera di Commercio", in nome della "nuova grande Ditta Americana 'W. WILSON TRADING & COMPANY'". Ancora più difficile è, del resto, dire se Raimondo potè mai, al rientro definitivo in patria, nel 1922, fare almeno un po' l'"americano" in quell'"impresa senz'anima"¹⁰, che l'Ansaldo divenne negli anni venti. L'unica traccia a noi rimasta della sua presenza in azienda è infatti un anodino documento dell'anno

successivo, dal quale non risultano particolari progetti innovativi sulla struttura, ma una semplice richiesta di farsi liquidare le pendenze e le note spese della permanenza al di là dell'Atlantico.¹¹

Quel che pare certo, e che proponiamo qui come riflessione conclusiva, è la necessità di guardare più a fondo a figure come Raimondo. Figure di livello intermedio, fra quello popolare delle migrazioni di massa e quello delle élite, intellettuali, politiche e anche imprenditoriali. Un livello che sembra particolarmente adatto a cogliere i processi di trasferimento e ibridazione di idee e mentalità fra le due sponde dell'Atlantico e a complicare il quadro sul contributo fornito dalla cultura ligure e genovese - della Liguria di viaggiatori, marittimi e migranti, e della Genova cosmopoli nell'età della prima globalizzazione - nel mediare e avvicinare le due sponde.

¹ Archivio Storico Ansaldo, Fondo Perrone (d'ora in poi ASA, FP), Serie Scatole Numero Blu (d'ora in poi SSNB) 252/13, Sebastiano Raimondo a Mario Perrone, 22 agosto 1917.

² M. Doria, *Ansaldo. L'impresa e lo stato*, Angeli, Milano, 1990, pp. 96-119.

³ R. Bachi, *L'Italia economica nel 1920*, Città di Castello, 1921, p. 49. Sulle difficoltà di approvvigionamento in Europa vedi ASA, FP, Serie Scatole Rosse 376/4, 378/7, 550, 551 e 592 e sui rapporti Europa-Usa D. Stephenson, *The First World War and International Politics*, Oxford University Press, Oxford, 1991.

⁴ Vedi F. Fasce, *L'Ansaldo dei Perrone e l'America*, in A. Gibelli e P. Rugafiori, (a c. di), *Storia d'Italia. Le regioni dall'Unità a oggi. La Liguria*, Einaudi, Torino, 1994, pp. 693-697, sulla base di Idem, *L'Ansaldo in America*, in "Studi e notizie", n. 11, 1983.

⁵ Sulla carriera di Raimondo, ASA, FP, SSM bis 4/7 e 24/4e. Sulla razionalizzazione produttiva A. Molinari, *Le lettere al padrone. Lavoro e culture operaie all'Ansaldo nel primo Novecento*, Angeli, Milano, 2001, pp. 14-16.

⁶ ASA, FP, Serie Copialettere 149, M. Perrone a Raimondo, 14 luglio 1917. Per le difficoltà nei rapporti diplomatici tra Italia e USA, il classico lavoro di A. Monticone, *Nitti e la grande guerra (1914-1918)*, Milano, 1961, pp. 62-82 e il più recente D. Rossini, *Il mito americano nell'Italia della Grande Guerra*, Laterza, Roma-Bari, 2000.

⁷ Su Benington vedi Fondazione Einaudi, Archivio Francesco Saverio Nitti, busta 2, A. Benington a Francesco Saverio Nitti, 5 giugno 1917; ASA, FP, 554/9 e 716/9; *Who's Who in America*, Chicago, 1918, p. 221.

⁸ ASA, FP, SSNB 254/19, 345/6 e 10, 619/5, 816/47, 1096/2 e 1135/24. Per l'inquadramento teorico di questi scritti di management, F. Fasce, *Dal mestiere alla catena. Lavoro e controllo sociale in America, 187-1920*, Hèrodote, Genova-Ivrea, 1983, cap. IV.

⁹ Doria, *Ansaldo*, cit., cap. IV.

¹⁰ *ibid.*, p. 151.

¹¹ ASA, FP, SSNB 359/12; SSNB 533/22, G. Conte a P. Perrone, 21 giugno 1918; SSNB 252/13, S. Raimondo a M. Perrone, 1 marzo 1919; SSNB 827/36.