

## **WILMER GRAZIANO: L'IMPRENDITORE INNOVATORE (3)**

### **Wilmer Graziano: l'impegno in azienda, nelle associazioni imprenditoriali e nel sociale**

Per comprendere appieno la portata innovativa dell'esperienza imprenditoriale di Wilmer Graziano è utile ripercorrere le principali tappe del suo impegno in azienda, nelle associazioni di categoria e nel sociale.

Wilmer Graziano nasce ad Alessandria il 23 febbraio 1923 da Amilcare e Maria Santi. Il padre, già titolare di una piccola azienda artigiana nel capoluogo di provincia, negli anni Trenta, si trasferisce a Voghera (PV) per assumere l'incarico di direttore della Viteria Italiana SpA (per i vogheresi semplicemente VISA), una viteria di proprietà del marchese Clavarino e, nel 1940, costituisce a Tortona, unitamente a Giacomo Beccaria, Luigi Bellano e Mario Cappa, la S. A. Graziano per la produzione ed il commercio di macchine utensili.

Appena ventenne Wilmer, che dopo la maturità scientifica conseguita a Pavia presso il liceo "Torquato Taramelli" si è iscritto ad Ingegneria presso l'Ateneo pavese, affianca il padre nella gestione tecnica dell'azienda, orientata alla produzione di torni su commissione. Nel 1945, dopo aver frequentato il biennio di Ingegneria si trasferisce da Pavia (che allora non disponeva di un corso completo di Ingegneria) a Genova, ma decide di abbandonare gli studi per dedicarsi completamente all'azienda. Nello stesso anno viene chiamato a ricoprire la carica di consigliere di amministrazione della Società di cui il padre Amilcare appare sempre più orientato ad acquisire il completo controllo. L'obiettivo viene raggiunto tra il 1948 ed il 1949 quando, attraverso un forte aumento di capitale (da 1,2 a 9 milioni di lire) collegato all'emissione di un prestito obbligazionario non sottoscritto dagli altri soci, Amilcare Graziano, estromette Beccaria, Bellano e Cappa dalla Società.

A partire dagli anni '50, Wilmer prende progressivamente il posto del padre nella conduzione dell'azienda e si impegna in campo politico e civile. Dapprima simpatizzante del PLI, dal 1954 al 1962, ricopre la carica di presidente dell'Ospedale di Tortona, carica alla quale viene designato su indicazione dei liberali, impegnandosi per la crescita quantitativa e qualitativa del nosocomio cittadino (nuovi reparti di ostetricia e di ortopedia) e prestando particolare attenzione alle funzioni socioassistenziali (ricovero per anziani ed orfanotrofio) ancora svolte dall'ospedale.

Successivamente, deluso dall'impostazione conservatrice data al partito da Malagodi, si avvicina al PSI, dal quale, nel 1976, viene designato a ricoprire l'incarico di consigliere nella neonata Finpiemonte, la finanziaria regionale.

Crescente anche il suo impegno nell'associazionismo imprenditoriale: nel 1956 entra nel consiglio direttivo dell'Unione Industriale di Alessandria, di cui farà parte ininterrottamente fino al 1977 e della quale sarà presidente per due mandati consecutivi, dal 1971 al 1975. Nel 1959 viene nominato nel consiglio direttivo dell'UCIMU (Unione Costruttori Italiani Macchine Utensili) della quale rivestirà la carica di vicepresidente dal 1961 al 1965 e di presidente dal 1965 al 1970. Dal 1960 rappresenta l'UCIMU nel C.E.C.I.M.U. (Comitato Europeo per la Cooperazione Industriale delle Macchine Utensili).

In rappresentanza della Graziano e delle associazioni imprenditoriali delle quali è autorevole membro partecipò a missioni economiche negli USA durante le quali incontra personalità dell'economia e della politica statunitensi. È stato presente con incarichi di responsabilità a varie edizioni della BIIMU (Biennale Italiana delle Macchine Utensili) e, nel 1971, venne nominato commissario generale della XII EEMU (Esposizione Europea delle Macchine Utensili), rassegna che si teneva ogni due anni alternativamente a Milano e Hannover.

Membro del consiglio direttivo di Confindustria dal 1971, l'anno successivo viene nominato vicepresidente (presidente era Renato Lombardi) per i rapporti sindacali, incarico che ricoprì per un biennio non senza contrasti per la sua apertura nei confronti del sindacato. In quegli anni, infatti, Confindustria risentiva ancora, in qualche misura, dell'impostazione conservatrice in politica e di chiusura al sindacato avviata sotto la presidenza di Angelo Costa (1966 – 1970).

L'impegno imprenditoriale di Wilmer Graziano venne riconosciuto ufficialmente a livello nazionale il 2 giugno 1974, quando viene nominato cavaliere del lavoro.

L'imprenditore tortonese fu anche un precursore della responsabilità sociale d'impresa, sancita dalla Costituzione italiana, che, all'articolo 41, recita: "L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali."

Ne è testimonianza la sua opera di imprenditore in anni nei quali non solo la RSI non figurava tra le preoccupazioni principali dell'imprenditoria italiana, non solo e non tanto per il modo con il quale seppe gestire in senso ampio le risorse umane dentro la fabbrica ma proprio per l'azione portata avanti prima come presidente dell'Unione Industriale di Alessandria e poi come vice presidente nazionale di Confindustria per modificare l'atteggiamento ed il rapporto tra mondo imprenditoriale, sindacato e politica.

Se l'impresa fa parte della società – mi sembra questo in estrema sintesi il pensiero di Graziano – essa deve contribuire a risolverne i problemi; di qui il famoso "piano anti autunno" messo a punto da Graziano e subito disconosciuto dalla stessa Confindustria, criticato da sindacati, partiti e governo, che se attuato avrebbe evitato altri anni di scontri tra padronato e lavoratori.

E ancora il superamento del taylorismo nelle sue fabbriche, con l'abolizione della catena di montaggio e l'introduzione delle "isole"; la rivalutazione automatica dei salari al crescere della produttività, la copertura delle spese per malattia e per l'istruzione dei figli dei dipendenti.

Sposato con Maria Assunta Fassini, erede di una famiglia di industriali molitori, dalla quale avrà tre figlie, Monica, Michela e Marcella, muore a Tortona il 22 agosto 1977, a soli 54 anni.

### **La Graziano, un'azienda leader**

Nel 1940, Amilcare Graziano costituì una società anonima per la produzione di macchine utensili e, in particolare, di torni paralleli. La Società produceva torni paralleli su commissione nell'officina con sede alla Fitteria non lontano dallo stabilimento Orsi; aveva una dimensione semiartigianale, con 30-40 dipendenti alla fine degli anni Quaranta.

Successivamente, nella seconda metà dello stesso decennio, trasferì lo stabilimento presso il complesso edilizio lasciato libero dalla FAST (Fabbrica Anonima Strutture Tubolari), con sede a Rivoli (TO), quasi di fronte al Cotonificio Dellepiane.

L'ingresso in azienda del figlio di Amilcare, Wilmer, a partire dal 1943, fece fare alla Graziano un primo salto di qualità. Su indicazioni di Wilmer e nonostante le iniziali perplessità del padre, venne abbandonata la produzione di macchine su commissione e avviata la produzione di torni con marchio Graziano.

Nel 1974 la Società superò i 10 miliardi di fatturato e i 500 dipendenti, mentre nel 1976 entrò in funzione il nuovo stabilimento per la produzione di torni a controllo numerico. Nel 1973, in vista della futura quotazione di borsa, fu allargata la base azionaria che, due anni dopo, contava oltre 1.500 soci. Nel 1975, le azioni della Graziano & C. furono quotate, ufficialmente, alla Borsa Valori di Torino. Trattate per circa due anni al mercato ristretto, le azioni Graziano, il cui valore nominale era di lire 1000 ciascuna, erano state scambiate fino ad allora privatamente intorno a 1720 lire l'una. Il Comitato Direttivo della Borsa torinese attribuì a ciascuna azione un valore di lire 2.100. La quotazione fu sospesa nel 1982 quando, in seguito all'ennesimo crollo delle azioni dovuto alla crisi dell'Azienda, la quotazione scese al minimo storico di 300 lire.

Nell'arco di venticinque anni la S.A. Graziano passa da 77,2 milioni di fatturato (nel 1951) a 18.627 (di cui il 33,5 per cento realizzato all'estero) nel 1977 e da 142 (nel 1960) a 464 (nel 1977) dipendenti mentre il capitale della Società toccò, sempre nel 1977, i 3.307,5 milioni. Nel 1968, prima in Italia e terza in Europa dopo le tedesche Heylighestedt e Heinemann, realizzò un tornio a controllo numerico, il SAG 12 destinato a caratterizzare un'epoca nella storia delle macchine utensili. A metà degli anni '70, la S.A. Graziano Spa poteva contare su 5 unità produttive, 18 concessionari in Italia e 42 rappresentanze all'estero (di cui 17 in Europa, 4 in Asia, 5 in Oceania, 2 in Africa, 7 in America del nord e 7 nell'America del sud).

Le unità produttive comprendevano due stabilimenti a Tortona nei quali avvenivano rispettivamente alcune lavorazioni meccaniche, la progettazione e lo sviluppo dei prodotti e le lavorazioni ed il montaggio dei torni a C.N., mentre la produzione dei torni tradizionali era concentrata nello stabilimento di Arco di Trento.

La struttura del gruppo era completata dalla FIMU Spa di Carbonara Scrivia, una fonderia che produceva i bancali (in ghisa) dei torni, e dalla Elder SpA, un'azienda di elettronica che realizzava le unità di controllo dei torni SAG e lo studio di sofisticate applicazioni necessarie per lo sviluppo dei torni a C.N.

### **Wilmer Graziano, imprenditore innovatore**

Wilmer Graziano è stato un imprenditore innovatore nel senso precisato da Schumpeter. Nella sua *Teoria dello sviluppo economico* del 1912, Joseph A. Schumpeter (1883 – 1950), economista austriaco naturalizzato statunitense, tratteggia la figura dell'imprenditore come colui che "combina i mezzi di produzione in una nuova maniera". Per Schumpeter, è imprenditore solo chi innova sia realizzando nuovi prodotti (innovazione di prodotto, es. cellulare) sia utilizzando nuove tecnologie (innovazione di processo, es. produzione di acciaio da forno elettrico). Come avremo modo di vedere in seguito, Wilmer Graziano è stato, a mio avviso, un imprenditore innovatore e, quindi, un imprenditore in senso schumpeteriano del termine per vari motivi.

In primo luogo, a partire dagli anni Cinquanta, Wilmer riuscì a convincere il padre a passare dalla produzione su commessa alla produzione di torni con marchio Graziano. La scelta si rivelò felice. Il mercato accolse con favore i torni Graziano, con effetti positivi per il fatturato.

Oltre all'innovazione di prodotto, Graziano prestò sempre grande attenzione ai progressi della tecnologia, introducendo anche elementi di novità nella realizzazione di prodotti tradizionali.

L'innovazione di processo avvenne attraverso l'impiego di macchinari più sofisticati. Tra il 1972 e il 1975, le macchine nuove installate alla Graziano rappresentavano il 10,95% dell'intero parco macchine di queste il 64,285 erano a C.N. contro una media nazionale dell'1,9%.

Oltre che nel campo della produzione, Graziano innovò anche nel settore commerciale con una rete di concessionari e di rappresentanti che consentiva all'impresa tortonese di essere presente non solo in Italia ma anche nei cinque continenti oppure all'attenzione con la quale guardò ai moderni canali di finanziamento dell'impresa.

Graziano quotò la Società in Borsa, quando la Borsa era pressoché un tabù per le piccole e medie imprese italiane. In questo campo Wilmer precorse i tempi. In provincia di Alessandria prima della Graziano solo un'impresa era quotata in Borsa: Unicem del gruppo Agnelli – Fiat. In seguito, solo un'altra impresa con sede in provincia di Alessandria arrivò a quotarsi in Borsa: la Guala Closures.

Wilmer innovò anche in tema di strategie aziendali di lungo respiro. Infatti, mirava a costruire un gruppo in grado di realizzare al suo interno almeno le principali produzioni che stanno a monte del processo produttivo del tornio, in particolare di quello a C.N. Così, nel 1973, costituì la Elder SpA per la realizzazione delle unità di controllo dei torni SAG e lo studio di sofisticate applicazioni necessarie per lo sviluppo dei torni. Nel 1976, Graziano SpA rilevò il pacchetto di controllo di FIMU SpA di Carbonara Scrivia, una fonderia che produceva i bancali in ghisa dei torni e che arrivò ad occupare circa 80 persone. Nel 1972, Wilmer aveva rilevato il controllo dello stabilimento SABA SpA di Arco di Trento, che produceva due modelli di torni tradizionali con circa 90 dipendenti. L'acquisto di SABA avvenne con il contributo di GEPI (finanziaria pubblica per le gestioni e partecipazioni industriali) e della regione Trentino-Alto Adige interessate a salvaguardare la continuità aziendale.

L'importanza del gruppo Graziano a livello nazionale ed europeo è evidenziata da due dati: nel 1972, l'impresa tortonese risultò essere il primo produttore europeo di torni orizzontali, mentre nel 1979 produsse circa un terzo dei torni a C.N. fabbricati in Italia.

L'analisi della figura e l'impegno in campo imprenditoriale, associativo e sociale di Wilmer Graziano non può certo esaurirsi in poche parole. Ciò che è importante, a mio avviso, è sottolineare come l'imprenditore tortonese sia stato un precursore ed abbia saputo affrontare con largo anticipo e con ampiezza di vedute i problemi del suo tempo, ipotizzando soluzioni che, in alcuni casi, saranno adottate solo parecchi anni dopo o che, purtroppo, sono cadute nel dimenticatoio.

Alla luce di quanto detto finora, la Graziano ha svolto un ruolo di rilievo nell'ambito dell'industria tortonese e, in particolare dell'industria meccanica non solo locale, conseguendo risultati di indubbio prestigio dovuti, oltre che ad una congiuntura economica particolarmente favorevole, alle sue capacità imprenditoriali e al suo impegno, per molti aspetti simile per umanità e attenzione al sociale ad un altro imprenditore Adriano Olivetti. Per questo, L'impegno e l'esperienza imprenditoriale di Wilmer Graziano appaiono, a mio avviso, del tutto sovrapponibile alla mitica figura dell'"imprenditore innovatore" descritta da Joseph Schumpeter più di un secolo fa.