

# La storia centenaria della Zanussi-Electrolux

di Giuseppe Griffoni

L'ingegnere Lino Zanussi, un mese prima dell'incidente aereo che provocò la sua morte in terra di Spagna, nel 1968, tenne una *lectio magistralis* all'Università di Padova, in cui spiegò che cosa intendesse per impresa competitiva.

Il Gruppo di cui era a capo contava allora più di 13 mila dipendenti e fatturava annualmente oltre 100 miliardi di lire, dati che suggerirono alla stampa inglese, sempre piuttosto impietosa nei confronti dell'Italia, di definirlo "La prima industria del mercato comune".

Riteniamo opportuno, in occasione delle celebrazioni del 100° anniversario dell'Azienda, riproporre una sintesi di quella lezione per l'attualità dei suoi contenuti.

- 1) Sulla natura dell'impresa competitiva, nella quale fermamente credeva, Lino Zanussi disse: *La parola che meglio di ogni altra si abbina alla competizione è innovazione, la cui presenza o meno nella vita di un'impresa è il sintomo più sicuro della sua capacità competitiva o dell'incertezza del suo futuro. Tutti gli altri elementi su cui si basa oggi la competizione industriale interna ed internazionale ne sono la conseguenza, cioè la capacità di introdurre delle innovazioni nel suo settore, nel suo mercato, nelle sue produzioni, e di farlo con continuità in modo quanto più possibile programmato e pianificato, con l'intento di garantirsi il futuro.*
- 2) Disse di concordare con il grande economista Schumpeter quando asseriva che il mercato premia l'impresa più per l'innovazione che per il rischio, soggiungendo: *Il nostro sforzo di innovazione è caratterizzato da una marcata specializzazione e da una forte penetrazione nei mercati mondiali, ma ha avuto ed ha ancora bisogno, per essere sostenuto, di un'anima interna, di uno spirito di lavoro che è la vita più intima e meno appariscente di un'impresa.*
- 3) Sull'incidenza del personale nella competitività dell'azienda, questo il suo pensiero: *Si può ben intuire come in questo campo la capacità, il rendimento, il comportamento del personale abbiano un peso notevole nel rendere un'impresa più competitiva di altre. È chiaro che con il semplice rapporto burocratico di lavoro e con il pagamento di una retribuzione ci si può assicurare solo la prestazione del personale, non la sua fiducia e il suo entusiasmo.*
- 4) In quale senso vada intesa la definizione di dirigenti e di capi dei capi come il sistema nervoso di un'impresa competitiva, Zanussi spiegò: *Sono loro il vero motore dell'attività aziendale e sottolineo l'importanza di disporre di quadri sempre aggiornati. Se l'innovazione è frutto di capacità umane, esse hanno a loro volta bisogno di rivedere costantemente se stesse, di confrontarsi con altre, di studiare e riflettere, di mantenere vivo e vitale il pensiero creativo.*
- 5) Su come conservare o migliorare la competitività e come evitare di farsi anticipare dagli eventi, osservò: *Fare delle previsioni aziendali significa definire quali eventi si vorranno determinare e programmarne la realizzazione. La previsione dello sviluppo dell'impresa non è l'immaginazione del futuro, bensì la volontà del futuro. E' questa volontà, in definitiva, che ci mette in condizione di competere con altri, di cercare il meglio, di rinnovarci continuamente, senza fuggire davanti ai problemi e alle difficoltà, portandoci, invece, a cercarle.*

Davanti a questa testimonianza di genialità imprenditoriale, di intelligenza, buon senso, capacità di sintesi e concretezza, viene spontaneo ricordare lo sconcerto, il dolore, l'incredulità e lo smarrimento prodotto dalla notizia della tragedia consumatasi nei cieli di Spagna il 18 giugno 1968 e soprattutto chiedersi perché il destino ci abbia privato di un uomo che stava cambiando il destino di un gran numero di persone, proprio nel momento in cui stava costruendo un impero.

### **Antonio Zanussi**

Figlio di un fabbro che gestiva anche un'osteria, Antonio Zanussi nacque il 7 maggio 1890 a Brugnera, un comune a 15 chilometri da Pordenone, dove si trasferì per lavorare nella ditta Cigolotti, che fabbricava e riparava stufe e cucine a legna. Nel 1916 si mise in proprio fondando l'Officina fumisteria Antonio Zanussi per la fabbricazione e riparazione di cucine, in uno stabile a Pordenone, corso Garibaldi all'angolo con via De Paoli, che misurava 30 mq e aveva 3 dipendenti. L'Italia allora era in guerra quando conobbe e sposò la concittadina Emilia Michelotto, che gli dette due figli: Guido nel 1917 e Lino nel 1920.

Gli anni successivi alla conclusione della Grande Guerra registrarono la ripresa dell'economia nazionale e Zanussi fu in grado di assumere altro personale (19 operai e la prima impiegata) e di ampliare fino a 120 mq la sua Officina, grazie al successo della nuova cucina a legna con piastra in ghisa modello AZP, destinata anche all'esportazione.

### **Il marchio Rex**

Malgrado la crisi mondiale del 1929 che toccò anche l'Italia, l'attività della fumisteria procedette bene. Nel 1933 Antonio Zanussi presentò la nuova cucina modello 503 con il marchio "Rex" (dal nome del transatlantico vincitore del Nastro Azzurro per la traversata record dell'Atlantico da Gibilterra navigando alla velocità media di 28.92 nodi). Il prodotto fu accolto con favore dal mercato al punto da indurre Zanussi a fare il primo grande salto di qualità: passare dall'artigianato all'industria, costruendo un vero stabilimento che poi sorse a Pordenone in via Montereale su di un terreno di 2000 metri quadrati coperti di proprietà dei suoceri e con quaranta dipendenti. Da allora il marchio Rex, frutto di una lungimirante intuizione divenne un segno di riconoscimento insostituibile della Zanussi in Italia, in Europa e nel mondo.

Il lancio avvenuto nel 1935, di un prodotto di grande successo, la cucina a legna "Patent", venduta in Italia ma soprattutto in Austria e Germania, e un'importante ordinazione di cucine da campo destinate alla guerra in Abissinia, da parte del Governo, favorì il consolidamento dell'azienda mediante l'ampliamento della fabbrica, il raddoppio della superficie coperta, un'ulteriore crescita della manodopera occupata (100 persone) e l'estensione della produzione.

Alla fine del secondo conflitto mondiale le difficoltà di approvvigionamento di materie prime e le riduzioni degli ordini, fecero scendere l'organico dell'azienda, ma la fiducia non venne meno e Antonio, nel 1943, decise di investire ancora per costruire un vera fonderia.

La pace riconquistata restituì alla vita il suo corso normale in un clima di attesa e di speranza: gli ordini di cucine crebbero (evidentemente c'era fretta di ricostruire) e i dipendenti della Zanussi salirono a novanta. La ritrovata serenità fu drammaticamente interrotta all'inizio del 1946, quando Antonio Zanussi fu colpito da infarto e morì a soli 56 anni. In trent'anni di lavoro egli

aveva realizzato, partendo dal nulla e senza capitali, un'impresa ragguardevole, tra le più importanti della città e del territorio, ancora dominati dall'industria tessile.

### **Lino Zanussi**

La perdita del padre fu un duro colpo per Guido e Lino Zanussi perché, nonostante egli fosse stato un uomo severo, taciturno e poco comunicativo, i figli gli erano affezionati e lo dimostrarono nel tempo scegliendo d'intitolare a lui le più prestigiose iniziative di cui si sarebbero fatti promotori e finanziatori, prima fra tutte la Casa dello Studente di Pordenone. Guido e Lino assunsero subito il comando dell'Azienda, il primo come presidente, il secondo come amministratore delegato.

Lino dimostrò presto di possedere i requisiti per farla crescere, avendone intuito le enormi potenzialità. Con il consenso del fratello, ingrandì lo stabilimento portando l'area coperta a 10 mila metri cubi, il numero dei dipendenti a 250 e partecipando, nel 1947, alla prima edizione della Fiera Campionaria di Pordenone, con la proposta di un nuovo prodotto, la cucina a legna Super Rex 505, che sarebbe rimasta in produzione per un decennio.

### **Il fornello a gas**

Due anni più tardi la Zanussi presentò alla Fiera di Milano l'intera gamma produttiva, con l'intento di imporla – riuscendovi – a tutto il mercato nazionale. Il 1951 vide il lancio dei fornelli a gas, un prodotto fondamentale nella storia dell'azienda, anche perché fece scoprire un modo di lavorare che negli anni a seguire si sarebbe rivelato vincente non solo sui concorrenti, ma addirittura decisivo per la conquista della posizione di primo produttore europeo di elettrodomestici: il *terzismo*. Di che si trattava? Lo spieghiamo con un esempio.

Nel fornello a gas s'incontravano due esigenze: quella dei produttori di bombole di gas liquido, che volevano diffondere il loro prodotto e quella della Zanussi, che aveva appena scelto di affrontare il mercato nazionale e già rischiava di trovarsi spiazzata dalle nuove abitudini.

L'accordo non fu difficile: *Liquigas* e *Agipgas* fornirono le bombole per i fornelli a gas prodotti da Zanussi. L'operazione fu un grande successo commerciale con vendite di quasi mezzo milione di pezzi all'anno.

La nuova produzione ebbe importanti conseguenze anche sul piano organizzativo e tecnologico: l'azienda, infatti, era stata indotta ad acquisire in tempi brevi le conoscenze tecniche necessarie dal momento che *non sapevamo cosa fosse un fornello, non ne avevamo mai prodotti né mai progettati*. Lino vi provvide convincendo la *Liquigas* a distaccare temporaneamente a Pordenone un suo tecnico, Franco Ciceri, che sarebbe poi diventato uno dei suoi collaboratori più fidati.

L'introduzione dei fornelli rese possibile un consistente aumento del lavoro, consentendo la sostanziale eliminazione della stagionalità tipica delle cucine a legna, ed un trattamento di smaltatura che impose una lavorazione sul posto. Bisognava provvedere investendo.

### **Il viaggio in USA**

A questo punto, Lino intraprese, insieme al fratello Guido, un viaggio negli Stati Uniti per studiare da vicino le più moderne tecnologie di produzione e i criteri di gestione manageriale convincendosi che il mercato italiano aveva grandi possibilità di crescita nel settore degli

elettrodomestici. Non solo: gli apparve logico che la via più efficace verso lo sviluppo fosse quella di produrre in proprio gran parte della componentistica, che consentiva un ferreo controllo dei costi oltre che della qualità. Nel 1950 l'organico della Zanussi era di 300 persone e, non esistendo a Pordenone una vera classe operaia, (allora presente solo nel tessile con i cotonifici), era composto per la gran parte di contadini saldamente legati alla propria terra, i *metalmezzadri*, termine che fece maturare in Lino un convincimento che non avrebbe più abbandonato: *l'azienda deve crescere sul proprio territorio e assieme a coloro che lo abitano*.

Quando, più tardi, pressato dalla necessità di trovare nuovo personale nelle province vicine qualcuno gli suggerì di trasferire un numero, selezionato, di lavoratori del meridione, egli preferì non imboccare questa strada solo per una ragionata preferenza per la manodopera locale.

### **Paolo Gaudenzi, l'inventore**

Nel 1954 la Zanussi costituì un Centro Studi per la progettazione di nuove apparecchiature, alla testa del quale Lino chiamò Paolo Gaudenzi, personaggio singolare con un *curriculum* del tutto particolare. Perito industriale all'Istituto Farinelli di Milano, Gaudenzi aveva realizzato uno dei primi frigoriferi ad assorbimento, una tecnologia che produceva il freddo facendo evaporare dell'ammoniaca in un circuito. L'invenzione fu brevettata, ma la sua diffusione restò limitata. Nel 1951 brevettò per la Carimali la prima macchina da caffè a pistone, poi fu direttore di produzione della "Pagot film", società costituita dai fratelli Nino e Toni Pagotto, originari di Sacile, che realizzò cartoni animati in technicolor, per i quali ricevette le congratulazioni del grande Walt Disney.

Dopo vari tentativi, Lino Zanussi lo convinse a trasferirsi a Pordenone ma egli non voleva essere un dipendente dell'azienda, era un inventore dalla mente vulcanica, che faceva tutto da solo; un poeta e un filosofo, non certo un dirigente mal accetto ad un ambiente in cui tutto funzionava come un orologio. Ma Lino aveva fiducia in lui, lo protesse e Gaudenzi assunse la direzione del Centro Studi.

### **I frigoriferi Tropic System**

Gaudenzi mise a punto il primo progetto di frigorifero a compressore che andò in produzione, fra le perplessità dei collaboratori, dopo la stipula di un accordo con la Necchi per l'utilizzo dei compressori.

Si trattava di due modelli: il *Rex 301* da 145 litri e il *Rex 302* da 170 litri, che si rivelarono un grande successo, dando ragione alla filosofia di Lino Zanussi che, al riguardo, vedeva le cose in modo semplice: a suo avviso per sopravvivere l'azienda doveva crescere e per farlo doveva conquistarsi nuove quote di mercato presentando prodotti sempre più competitivi, come contenuto tecnologico e prezzo di vendita.

Il prodotto "Zanussi" doveva distinguersi quindi, per la contemporanea presenza di un ottimo rapporto fra qualità e prezzo e, fin dai primi anni, per un'estetica accattivante ed originale, frutto di una politica di integrazione verticale delle lavorazioni che l'azienda estese alla produzione di piastre elettriche, evaporatori e condensatori per frigoriferi e allo stampaggio di parti in plastica.

In questa stagione Guido e Lino decisero di costituire la “Fratelli Zanussi”, un’accomandita semplice che doveva far compiere all’industria un decisivo passo in avanti, materializzato con l’acquisto, nella vicina Porcia, della Imes con il suo opificio e l’ampio terreno circostante, cui si aggiunsero altri appezzamenti e la costruzione dei primi capannoni di quello che sarebbe divenuto il più grande stabilimento di elettrodomestici d’Europa.

Nel 1955 a Vallenoncello sorse un altro stabilimento, che avviò la produzione di componenti elettrici, meccanici ed elettromeccanici, mentre si affermò negli anni successivi la linea squadrata dei frigoriferi Tropic System.

Il 1956 fu l’anno di nascita del centro meccanografico, dotato di macchine a schede perforate Olivetti-Bull a pochi anni di distanza dalla messa in funzione, da parte della NASA, l’ente spaziale americano, del suo primo calcolatore sperimentale mentre gli addetti salivano a 1300 con assunzioni ritmate su una persona al giorno.

Nel 1957 Alfio Di Vora assunse la responsabilità del servizio tecnico. Aveva 36 anni, un diploma di perito aeronautico, esperienze come insegnante, industriale nelle costruzioni e consulente. Uomo intelligente, lavoratore instancabile, tecnico capace, eccellente capofficina, straordinaria capacità di sintesi, abile nella scelta dei collaboratori migliori, ma anche accentratore, geloso delle sue competenze, molto riservato, mai sorridente. Un tipico friulano.

### **La lavatrice semiautomatica**

La spinta verso la verticalizzazione produttiva proseguì con l’affidamento della produzione di componenti elettrici e di altri accessori ad un’altra società, la Lemat che si sarebbe occupata anche di un nuovo prodotto: i distributori di bevande in un nuovo stabilimento realizzato a Vallenoncello. Seguì poi l’ingresso nel campo del lavaggio con la prima lavatrice – la *Rex 201 semiautomatica* – realizzata su licenza della statunitense Westinghouse, il trasferimento della Grandi Impianti spa in un nuovo capannone e la presentazione di un nuovo prodotto: le cabine telefoniche, facilmente smontabili e dotate di ricambio automatico dell’aria.

Non basta: fu creata la sezione “disegno industriale”, finalizzata al miglioramento estetico delle apparecchiature; Paolo Gaudenzi s’inoltrò in avanzate ricerche mirate all’utilizzo dell’energia solare e il Centro Studi, in collaborazione con l’Università di Padova e l’Ospedale Civile di Pordenone, progettò applicazioni sanitarie delle tecnologie di congelazione.

### **Il Circolo Anziani Zanussi-Electrolux**

Il 6 giugno 1959 si costituì anche il Circolo Anziani Antonio Zanussi, al quale aderì la quasi totalità dei lavoratori pensionati e ancora occupati impegnati negli stabilimenti italiani del Gruppo, che svolse nel tempo (e continua a farlo tuttora), un ruolo prezioso di aggregazione e orgoglio di appartenenza, trovando nei vertici della Zanussi prima e dell’Electrolux poi sensibilità, solidarietà e aiuto. Il Circolo – come è scritto nello statuto – ha per scopo di *dare il suo apporto di esperienza, di maturità e di consapevole equilibrio per contribuire in modo determinante alla compattezza dell’azienda*. Fu intitolato ad Antonio Zanussi e ne fu primo presidente Guido. Nel frattempo si avviarono i primi interventi nel settore dei servizi sociali per i dipendenti e per la formazione professionale del personale.

## **Politica del personale**

Nel 1959 l'azienda annunciò la riduzione dell'orario settimanale di lavoro da 48 a 40 ore, fino allora non previsto dai contratti nazionali rendendo libero il sabato pomeriggio e prese coscienza dell'importanza di disporre di una selezionata e amalgamata squadra di consiglieri in grado di affrontare le complesse problematiche legate alla gestione del personale. Lino Zanussi a farsene personalmente carico, agendo con l'abituale attenzione e sagacia. Dopo l'inserimento di Paolo Gaudenzi alla direzione del Centro Studi nel 1954, come si è già detto, nel 1955, fu la volta di Alfio Di Vora che, due anni dopo, fu nominato direttore del servizio tecnico, cui seguì Gian Battista Bozzola, veronese, laureato in economia, responsabile dello IAI (Istituto per l'Addestramento Industriale voluto da aziende come Pirelli, Montecatini, Falk e Olivetti), cui venne affidato l'incarico della formazione dei quadri intermedi. Dopo essersi fatta un'idea precisa della situazione attraverso un'indagine effettuata su un campione di 278 operai e impiegati, Lino Zanussi decise di partecipare alla fondazione del CUOA (Centro Universitario di Organizzazione Aziendale di Padova), che divenne una delle prime scuole italiane per dirigenti d'impresa, della cui attività didattica divenne un convinto sostenitore a dimostrazione della sua attenzione alla qualità dei suoi collaboratori.

La sezione che si occupava della formazione delle squadre di collabori/consulenti di Zanussi si arricchì nel 1957 di Mario Dalle Molle, laureato in Scienze psicologiche all'Università Statale e di Milano, con la funzione di responsabile del personale, carica che ricoprì fino al passaggio del Gruppo all'Electrolux. Fu il dirigente più rispettato da operai e sindacalisti. All'inizio degli anni Sessanta entrò in azienda Sergio Primis, con la qualifica di direttore generale della Grandi Impianti di Vallenoncelo, produttrice di elettrodomestici per comunità e alberghi che assunse, successivamente con il passaggio alla Electrolux, la denominazione di Electrolux Professional.

All'ing. Giorgio Tranzocchi, responsabile della divisione elettronica, fu affidato nel 1960 il compito di avviare la produzione di televisori con il marchio Rex. Il mercato di settore si presentava allora con un grande futuro. Purtroppo le numerose imprese italiane non poterono investire in innovazione perché il Governo, su pressione della Fiat, che vendeva la cinquecento a 480 mila lire, non voleva la concorrenza della televisione a colori che ne costava 300 mila. Pertanto l'avvio delle trasmissioni a colori, slittò fino al 1977, facendo la felicità dei giapponesi che occuparono letteralmente il mercato italiano. Il comparto entrò in crisi. Il danno che ne derivò al Gruppo Zanussi fu una delle principali cause della sua crisi finanziaria della seconda metà degli anni Settanta. Un altro personaggio da segnalare è Domenico Modolo, che nel 1942, ancora diciassettenne era stato assunto da Antonio Zanussi come meccanico e che Lino introdusse in veste di segretario generale nella direzione del Gruppo.

## **L'ingresso nel mercato tv**

Come accennato, nel 1960 Zanussi fece il suo ingresso nel mercato televisivo, sulla scorta di un'idea della fertile mente di Gaudenzi, che fece presente come ben presto l'elettronica avrebbe coinvolto anche gli elettrodomestici: era il caso, quindi, di valutare il modo migliore di approcciarne. Lino lo fece andando in Giappone, paese all'avanguardia in questo campo, che visitò accompagnato da Di Vora.

Al rientro, convocò i più stretti collaboratori per un adeguato approfondimento del tema e, dopo aver ascoltato le varie opinioni, chiese all'ing. Giorgio Tranzocchi quale fosse la quantità minima di televisori da produrre all'anno. Centoventimila esemplari fu la risposta, cui seguì il via libera alla nuova avventura dell'industria pordenonese, che partì con l'assemblaggio di televisori in bianco e nero su telai della Ultravox completati con componenti acquisiti all'esterno. L'anno successivo dallo stabilimento di Porcia uscì il modello *Rex 27* su progetto proprio, promosso da 31 centri di distribuzione e assistenza e 10.000 venditori. Nel solo anno 1960 furono messi in produzione 32 nuovi modelli di elettrodomestici. I frigoriferi *Rex* equipaggiarono il Villaggio Olimpico di Roma.

Nel programma televisivo "Carosello" il marchio *Rex* venne pubblicizzato dall'attore francese Fernandel e le squadre di sci, bob e hockey su ghiaccio di Cortina d'Ampezzo furono abbinate al marchio del famoso transatlantico. In breve le esportazioni raggiunsero 70 paesi, i dipendenti quota 4000, la produzione degli stabilimenti allora in attività arrivò a 1500 apparecchiature al giorno.

Questa tumultuosa crescita del settore elettrodomestici dell'azienda avvenne su precise direttrici, in particolare:

- 1) il fatturato per Lino doveva, se possibile, essere raddoppiato ogni anno. Crescere rapidamente con le quote di mercato significava occupare spazi che altrimenti si sarebbe preso qualcun altro. Ma il suo obiettivo non era quello di primeggiare su tutti, ma semplicemente di arrivare alla pari con i suoi principali concorrenti, che, a livello europeo, erano essenzialmente due: Zoppas e Borghi entrambi italiani: Dal punto di vista tecnologico la Zanussi non era ancora all'avanguardia ma era sufficiente avere un patrimonio tecnologico noto e consolidato piuttosto che innovativo, da arricchire di volta in volta con miglioramenti e perfezionamenti generalmente realizzati in casa
- 2) La seconda considerazione riguardava la politica di prodotto che imponeva un meccanismo obbligato: per un fatturato crescente occorreva una dimensione aziendale in divenire che, seguendo il modello d'impresa di Lino, avrebbe dovuto svilupparsi in modo accentrato, con l'assoluta refrattarietà a decentrare qualsiasi attività produttiva. Cioè egli intendeva che lo stabilimento di Porcia diventasse il più grande del settore in Europa. La struttura del palazzo degli uffici di Porcia, completato nel 1961, doveva essere il simbolo di questa filosofia. Il progetto di Gino Valle, architetto udinese di fama internazionale, era stato infatti concepito come un reparto per impiegati senza lusso né concessioni all'eleganza e non doveva avere soluzioni di continuità con lo stabilimento. Gli uffici della direzione dovevano essere ubicati esattamente sopra la portineria, ingresso unico per tutti. Le finestre dell'ufficio di Lino Zanussi dovevano poter avere una panoramica globale dell'intera fabbrica.

### **Premi e riconoscimenti alla carriera**

La cucina *Rex 700* ricevette il "Premio Compasso d'oro" per la linea e la semplicità costruttiva. Nella primavera del 1963 l'Università di Padova conferì a Lino Zanussi la *Laurea Honoris Causa* in ingegneria.

## **Verso una dimensione europea**

La strada scelta comportava rischi di crescita squilibrata. Lino Zanussi ne era cosciente e disse infatti al prof. Bozzola: *Io ho un'azienda che sta diventando grossa. Vorrei, invece, che diventasse grande. Vuole venire a darmi una mano?*

Non è un caso che Lino avesse cominciato a guardarsi attorno per trovare collaboratori che, provenendo dall'esterno, fossero in grado d'imprimere all'azienda quella spinta verso la modernità che gli sembrava indispensabile per farne qualcosa di "grande" e non solo di "grosso". Il primo inserimento importante fu quello, appunto, di Bozzola che contribuì in maniera decisiva a modificare la mentalità di Lino, aiutandolo ad individuare nuovi scenari economici e moderni criteri di gestione.

Nel 1963 le esportazioni assorbivano il 25% della produzione ed erano maturi i tempi per adeguarle alla nuova dimensione dell'azienda. Si procedette, quindi, alla sua trasformazione in società per azioni, con un capitale di 500 milioni. Guido Zanussi ne assunse la presidenza e Lino ne fu il consigliere delegato e direttore generale.

L'anno dopo l'AEG, uno dei maggiori produttori di elettrodomestici d'Europa, non trovò più conveniente aumentare le proprie capacità produttive, avendo scoperto che non era più possibile trovare sul mercato un prodotto di buon livello tecnologico a un prezzo basso, mentre in Italia il rapporto qualità-prezzo era molto favorevole. Per la Zanussi si aprì la prospettiva di produrre frigoriferi per il concorrente tedesco, un'opportunità da non perdere. Significava aumentare il fatturato (obiettivo da sempre perseguito da Lino) e di migliorare ulteriormente gli standard qualitativi del prodotto, avvicinandolo ai più alti livelli di mercato. A rompere gli indugi fu ancora una volta fu Lino, che firmò accordi commerciali non solo con la AEG, ma anche con gli industriali Linde e Hoover e con il cliente Nekermann avviando la politica delle collaborazioni industriali, mirata ad aggirare le restrizioni ancora esistenti in molti paesi all'importazione di elettrodomestici. L'opera di internazionalizzazione divenne così realtà: nel 1965 Zanussi aprì alla consociata spagnola Ibelsa, nell'anno successivo i dipendenti superarono le 7.000 unità e le esportazioni interessavano ormai cento Paesi.

La nuova politica ebbe una conseguenza importante sull'assetto organizzativo dell'azienda, che creò una struttura finanziaria in grado di sfruttare al meglio tutte le disponibilità interne e ed esterne, consolidando il rapporto con il consulente finanziario Lamberto Mazza.

La gamma del lavaggio era molto competitiva con 5 modelli ben differenziati per caratteristiche, automatismi, capacità e prezzo: Nella refrigerazione fu presentata la gamma *Freezermarket* che includeva per la prima volta in Italia il frigorifero - 12°C per i surgelati. E in collaborazione con la giapponese Mitsubishi fu proposto il *Micro &*, il più piccolo televisore presente sul mercato italiano. Nel frattempo, alla produzione dei televisori in 16 modelli da 6 a 25 pollici in bianco/nero, trasferita nel nuovo stabilimento di Vallenoncello, si aggiunse quella di telecamere ed altre apparecchiature elettroniche. Alla fine del 1965 l'organico del settore era di 6.529 addetti, di cui 1.068 impiegati e 5.461 operai.

## **Il tragico volo sui cieli di Spagna**

Il presidente Saragat nel 1966 partecipò alle celebrazioni del cinquantenario dell'azienda.



Nel 1967, quando il settore degli elettrodomestici incominciò a risentire della superproduzione, la Zanussi acquisì le prime aziende sue concorrenti: Becchi, Stice e Castor, facendo nascere il Gruppo Zanussi.

Il 2 giugno 1968 Lino fu nominato cavaliere del lavoro. Era il coronamento di una *escalation* prorompente di un uomo eccezionale, giunto nel momento in cui tutto era pronto per l'ultimo balzo in avanti di un Gruppo che ormai ambiva ad entrare nella ristretta elite mondiale del "bianco". Invece, il 18 dello stesso mese, durante un viaggio in Spagna, l'aereo su cui Lino viaggiava si schiantò contro una montagna nei pressi di San Sebastian ed egli morì assieme ai compagni di viaggio: Alfio Di Vora, vice direttore generale del Gruppo, Giovanni Battista Talotti, direttore generale della consociata spagnola Ibelsa, Diego Hurtado de Mendoza, direttore commerciale della stessa, Davide Albertazzi, capo collaudatore della Piaggio e primo pilota, Sergio Millich secondo pilota.

Il tragico evento produsse un senso di incredulità sia in Pordenone, che in Zanussi aveva imparato a vedere il simbolo di se stessa e delle sue ormai fondate ambizioni, che fra i lavoratori che temettero uno scossone mortale per l'azienda. che non avvenne.

### **Ma l'Azienda non si ferma**

Grazie al sostegno della famiglia Zanussi e dei principali manager responsabili, Lamberto Mazza divenne responsabile del Gruppo, forte della sua esperienza nel settore della finanza, che lo faceva ritenere capace di dare impulso all'internazionalizzazione dell'industria pordenonese.

Subito egli si dimostrò all'altezza del compito con l'acquisizione della Zoppas caldeggiata dall'IMI (Istituto Mobiliare Italiano) al quale chiese 50 miliardi di lire, di cui 25 furono erogati alla famiglia da immettere come aumento di capitale nel Gruppo e gli altri 25 come mutuo. Nel 1972, grazie a un accordo con l'AEG per aumentare le vendite dopo l'incorporazione dell'azienda di Conegliano, entrarono nelle casse del Gruppo ulteriori 20 miliardi e subito dopo 64 milioni di marchi per il mancato rispetto da parte della AEG di un accordo d'opzione d'acquisto di una quota della parte industriale della Zanussi. Il 1974 fu l'anno in cui Zanussi divenne il Gruppo italiano con i migliori risultati: 30 mila dipendenti, 200 miliardi d'investimenti negli elettrodomestici, restituzione all'IMI dei 50 miliardi e, soprattutto, la conquista il 15% del mercato europeo degli elettrodomestici e del 35% di quello interno.

Malgrado questi exploit, la situazione non era brillante come segnalato dai numeri. Pesarono molto il default del settore Tv color, per il ritardo del Governo nella scelta tra Pal e Secam, che causò pesanti perdite alla Zanussi e il nodo irrisolto della sottocapitalizzazione del Gruppo che la famiglia non era in grado d'implementare nel momento di forte espansione. Mazza puntava al rafforzamento dell'azionariato con l'immissione di una parte delle azioni della famiglia allargando così la base sociale a nuovi investitori: non se ne fece nulla. Per guadagnare la crescita del Gruppo, Mazza ricorse all'indebitamento bancario, che consentiva di stare sul mercato e di garantire l'occupazione pur aumentando l'esposizione finanziaria.

Egli contava di aggiungere e sovrapporre una nuova cultura manageriale al *know-how* produttivo e commerciale acquisito. Una strategia che i fatti hanno dimostrato impraticabile perché ha fatto

smarrire la ragione prima dell'esistere dell'industria pordenonese: fabbricare e vendere elettrodomestici per l'Europa.

Si accumularono però fattori distorsivi che più tardi dovevano rivelarsi decisivi nel *crac* finanziario che portò alla cessione dell'azienda alla multinazionale svedese Electrolux. Tali fattori possono essere così individuati:

- 1 - nella già segnalata dispersione della cultura aziendale in settori estranei alla sua originaria vocazione.
- 2 - nel dibattersi dell'elettronica in un mercato affollato di giganti e appesantito ulteriormente dall'enorme ritardo dello Stato nel definire lo standard tecnologico da utilizzare, giunto solo nel 1977 quando l'industria italiana del settore era stata ormai tagliata fuori dalla competizione mondiale.
- 3 - nell'insufficienza delle infrastrutture e dei servizi nell'area di comando gestionale, incentrata a Pordenone.

### **La politica delle acquisizioni**

A questo punto conviene misurare le forze allora operanti allora nel settore. Nel 1973 il Gruppo AEG dominava con circa 163 mila lavoratori, di cui 16 mila nel ramo elettrodomestici, mentre il Gruppo Zanussi ne contava circa 30 mila, distribuiti nei settori dell'elettronica, dell'elettrodomestico e della componentistica.

Molte aziende minori operanti in Italia erano grosse aziende artigiane, piuttosto che industrie modernamente organizzate, non in grado di sostenere a lungo la concorrenza. Di qui l'esigenza per la Zanussi di battere la concorrenza aumentando la sua capacità produttiva attraverso acquisizioni, che Lino Zanussi aveva già pianificato riservandosi di materializzarle in tempi opportuni.

Nel 1976 il pacchetto azionario del Gruppo era così distribuito: Zanussi con l'80% circa, l'AEG con il 20% e IMI (Istituto Mobiliare Italiano) con la risicata quota residua. Il Gruppo era strutturato in una capogruppo (la IAZ, Industrie Antonio Zanussi), che controllava la Zanussi International Holding, che a sua volta gestiva 18 società estere e aveva in portafoglio il 50% della spagnola Ibelsa. Il fatturato aveva raggiunto i 580 miliardi di lire a fronte dei 423 dell'anno precedente. Nel 1978 il Gruppo proseguì nelle acquisizioni di altre aziende.

Nel 1979 le perdite salirono a 800 miliardi di lire a fronte di un fatturato di 1015 miliardi, l'indebitamento totale salì a 711 miliardi, mentre il capitale restava fermo a 98 miliardi.

Alla fine del 1981 il settore elettrodomestico del Gruppo Zanussi aveva una capacità produttiva annuale di 1,5 milioni di frigoriferi, di 1,2 di lavabiancheria, di 500 mila congelatori, di 450 mila cucine, di 250 mila lavastoviglie e di 200 mila televisori in tutto oltre 4 milioni di apparecchiature, il 30% della produzione nazionale, il 60% della quale venduta all'estero.

### **Il default del Gruppo**

A dispetto di queste cifre imponenti, il fatturato non superava i 1.048 miliardi di lire, con una perdita netta di 3 miliardi e un indebitamento di 988 miliardi. Alla fine del successivo anno, il Gruppo comprendeva 28 società industriali, di cui 5 all'estero e 14 consociate commerciali,

30.500 dipendenti distribuiti in 50 stabilimenti produttivi per 1 milione 626 metri quadrati coperti in 17 province italiane e 2 spagnole. Il fatturato era superiore ai 1500 miliardi, la perdita di 105 miliardi e 600 milioni e l'indebitamento di 1.138 miliardi e 800 milioni.

La situazione finanziaria diventata insostenibile determinò il default del Gruppo che fu costretto ad avviare un'ampia opera di risanamento.

Non è facile, a distanza di 35 anni, spiegare i motivi di una tale *debacle*, ma che si potessero capire per tempo e in una fase meno drammatica è certo. Incontestabile è un solo fatto: che il Gruppo Zanussi negli ultimi tempi si era allontanato dalla *mission* che i fondatori gli avevano assegnato. Decisioni radicali furono assunte nei due anni successivi, nel 1984 e nel 1985. La prima fu, il passaggio alla guida del Gruppo da Lamberto Mazza a un Comitato di gestione insediato il 29 giugno 1983 e presieduto da Umberto Cuttica, un manager Fiat, con Gianfranco Zoppas vice, che si mise subito all'opera ed elaborò una serie di interventi a medio termine, finalizzati:

- 1) alla rapida cessione a terzi delle attività non coerenti con il *core business*;
- 2) a ridurre l'occupazione eccedente con il minimo trauma possibile per il territorio e i dipendenti;
- 3) a cercare soluzioni in grado di riproporre il Gruppo Zanussi con un ruolo chiave in Europa;
- 4) a trovare subito un partner in grado di aiutare a superare il difficile momento con l'immissione di denaro fresco e con grandi competenze manageriali, in grado di rivitalizzare il suo potenziale.

Nel mese di novembre dello stesso anno Umberto Cuttica fece approvare un piano di ristrutturazione che prevedeva il ricorso a prepensionamenti, cassa integrazione guadagni, mobilità interna ed esterna per ridurre l'eccesso di occupazione. A fine anno gli stabilimenti erano scesi da 60 a 19 e gli occupati a circa 27 mila unità.

In aprile Gianfranco Zoppas assunse la presidenza del Gruppo e poco dopo annunciò di aver preso contatto con i vertici della multinazionale svedese Electrolux. Nel frattempo la Regione Friuli Venezia Giulia, con apposita legge, stanziò 75 miliardi di lire per interventi finanziari sul capitale Zanussi a sostegno della ristrutturazione.

A dispetto delle difficoltà finanziarie e della pesante esposizione con le banche, la Zanussi Grandi Impianti acquisì il 20% della Blumaier, operante nel campo delle apparecchiature per ristorazione collettiva, avviò la produzione di compressori per frigoriferi nello stabilimento di Feuerstenfeld della Vert Oe GmbH mentre la consociata inglese Iaz International costituì con la Litton la Microwawers Ltd per la produzione di forni a microonde.

Intanto tutte le attività della Zanussi Elettronica spa furono conferite alla nuova Seleco spa in partecipazione con la finanziaria pubblica Rel e con la Indeist spa.

Da aprile alla fine dell'anno, con il patrocinio di Mediobanca, si svilupparono intense trattative con il Gruppo svedese Electrolux che inizialmente entrò in Zanussi acquistando una quota azionaria della Voerst Alpine. L'azienda fu quindi ricapitalizzata portando il capitale sociale da 4 miliardi di lire a 104 miliardi.

Il 14 dicembre 1984 la presidenza del Gruppo venne assunta da Gian Mario Rossignolo, la vice presidenza da Hans Werthen, mentre Claudio Verri fu nominato amministratore delegato e direttore generale.

Alla fine dello stesso anno il fatturato consolidato della Zanussi-Electrolux era salito a 1 miliardo 760 milioni di lire, le perdite erano scese a 153 miliardi e 700 milioni. La rinegoziazione del debito

con le banche, grazie all'immissione di 100 miliardi fu la piattaforma che garantì la sopravvivenza dell'azienda, che continuò a perdere 10 miliardi al mese per tutto il primo semestre del 1985. L'accettazione da parte dei sindacati dei tagli dei livelli occupazionali per 4.848 unità nell'arco di tre anni e l'investimento da parte di Electrolux di 350 miliardi posero le basi di un processo di rilancio che in tempi spettacolarmente brevi restituì all'industria pordenonese il primato europeo nel settore del bianco.

### **Il ruolo dell'Electrolux nell'azienda e nel territorio**

Le trattative con la multinazionale svedese si conclusero il 14 dicembre 1984 negli uffici della Zanussi in via Cattaneo a Pordenone in una fredda giornata di pioggia con la sottoscrizione da parte degli eredi Zanussi del passaggio dell'azienda di famiglia all'Electrolux.

Per l'Electrolux l'acquisto della Zanussi fu senz'altro un successo, perché le permise di far ottimizzare il patrimonio di credibilità, affidabilità e marketing dell'Azienda italiana in un contesto strategico capace di garantirle un adeguato ritorno dei massicci investimenti effettuati, aggiuntisi alla sua credibilità finanziaria e al dinamismo manageriale.

Decisivo fu anche il rapido ancoraggio di ogni energia al *core business* Zanussi liberandosi in breve tempo dal peso delle decine di aziende, spesso decotte, estranee alla cultura industriale della Zanussi, acquisite senza alcun piano.

L'Electrolux all'inizio degli anni Novanta aveva già individuato i trend evolutivi del mercato ed elaborato una strategia per affrontare le future scadenze che le permise di assumere la *leadership* mondiale dei beni durevoli per la famiglia, dando risposte puntuali alle attese dei mercati grazie ad un semplice accorgimento: non si sostituì o sovrappose al management italiano, che sapeva preparato e consolidato, ma puntò alla collaborazione e, per quanto possibile, all'integrazione dell'uno e dell'altro, ottimizzando in tal modo la produttività.

Tutto ciò ha permesso alla multinazionale svedese di non farsi travolgere dalla gravissima crisi finanziaria che dal 2008 ha messo in ginocchio mezzo mondo e, in particolare l'Unione Europea e il sistema Italia. Non è ancora scongiurato il pericolo di chiusura degli stabilimenti Electrolux-Zanussi attivi a Porcia, Vallenoncello, Susegana, Solaro e Forlì. Gli economisti alla fine del 2016 - sulla scorta dei dati statistici diffusi dal Governo e dalle agenzie specializzate - hanno registrato segnali di ripresa, comunque insufficienti. Non è il caso d'illudersi che la strada da percorrere per recuperare la ricchezza perduta non sia lunga e accidentata.

Si può ragionevolmente dire tuttavia che il clima a Pordenone è migliorato e la speranza di un deciso rilancio si è rafforzato, grazie anche alla funzione equilibratrice dell'Electrolux in campo economico e sociale. Inoltre l'esito positivo della celebrazione del centenario di fondazione della Electrolux-Zanussi ha dimostrato quanto sia radicata la cultura industriale di Pordenone e quanto sia tale l'orgoglio di coloro che per 70 anni hanno contribuito al suo progresso e alla sua affermazione sul mercato nazionale ed internazionale.

## **Bibliografia**

- R. DIEMOZ, *Dal decollo industriale alla crisi dello sviluppo*, Il Mulino, Bologna 1984.
- P. MARTINUZZI - N. NANNI, *Lino Zanussi*, Edizioni Studio Tesi, Pordenone 1993 («Civiltà della memoria», 14).
- A. BURELLO - A.F. DE TONI - M. PARUSSINI, *Dalla Zanussi all'Electrolux*, Il Mulino, Bologna 2010.
- G. GRIFFONI, *La nostra Storia*, Circolo Anziani del Lavoro Electrolux Zanussi, Grafiche Risma, Roveredo in Piano 2005.