

ing. Giampiero Pesenti

laurea specialistica
honoris causa
in Ingegneria gestionale
a.a. 2004/2005



- [lectio magistralis](#)
- [conferimento](#)
- [elogio](#)

ing. Giampiero Pesenti
Lectio Magistralis
La modernità di un settore maturo

- [Testo](#) [90 KB]
- [Slides](#) [1171 KB]



Elogio di Giampiero Pesenti

da parte del Prof. Lucio Cassia

Facoltà di Ingegneria



Magnifico Rettore, autorità, illustri colleghi, cari studenti, signore e signori,

il conferimento di una *laurea ad honorem* è *in primis* un atto di responsabilità culturale, perché il titolo onorifico è concesso a persone che, per opere compiute, per contributi di natura intellettuale o per meriti scientifici, possono essere considerate eccezionalmente meritevoli; la Facoltà che la propone e l'Università che la decreta intendono dare risalto all'insieme delle attività di una persona che, per conoscenza e per capacità, per sapere e per saper fare,

ci è stato in qualche misura maestro.

È a questo fine che il Magnifico Rettore e il Preside della Facoltà di Ingegneria mi hanno assegnato il compito di motivare il riconoscimento della *laurea honoris causa* in Ingegneria Gestionale a Giampiero Pesenti, ovvero ad un imprenditore che si è distinto per competenza e per autorevolezza in importanti iniziative industriali di rilevanza globale. Le radici del gruppo Italcementi affondano salde nella nostra provincia e la *laurea honoris causa* che ci accingiamo a conferire assume così un particolare valore, perché è anche manifestazione del dialogo e dello speciale legame tra questa Università ed il territorio che la ospita e l'alimenta.

Giampiero Pesenti appartiene ad una famiglia di imprenditori di antiche tradizioni industriali, le cui attività, in relazione alla produzione di cementi e calce idrauliche, risalgono alla seconda metà dell'Ottocento; ancora oggi il cemento caratterizza una parte significativa degli interessi della famiglia. *"Il fatto di poter creare pietre fuse di qualunque forma, superiori alle naturali, poiché capaci di resistere a tensioni, ha in sé qualcosa di magico"*. Sono parole di Pierluigi Nervi, una delle più geniali espressioni dell'ingegneria e dell'architettura moderne, che collaborò intensamente con il gruppo Italcementi, sia nella progettazione di grandi opere, sia nella ricerca di materiali a supporto delle ardite soluzioni ingegneristiche a cui il cemento consente di dare forma.

L'attenzione della nostra Facoltà ha preso le mosse dalla formazione universitaria di Giampiero Pesenti, che si laureò in Ingegneria Meccanica presso il Politecnico di Milano e che iniziò nel 1958 la propria avventura professionale ed imprenditoriale nell'ambito della direzione tecnica dell'Italcementi; a partire dal 1983, dopo diverse esperienze in Italia ed all'estero, assunse la responsabilità della direzione generale e nel 1984, alla scomparsa del padre Carlo, fu nominato amministratore delegato; per i vent'anni successivi Giampiero Pesenti è stato alla guida del gruppo, finché nel 2004, pochi mesi or sono, ne è divenuto presidente, passando il testimone ed il ruolo di amministratore delegato al figlio Carlo.

Attraverso un processo di internazionalizzazione e di aggregazione, la crescita guidata da Giampiero Pesenti ha portato il gruppo Italcementi ad essere oggi presente nel mondo in diciannove Paesi con 18.000 dipendenti, ad esprimere un fatturato consolidato di 4.300 milioni di euro con un margine operativo lordo di quasi 1.100 milioni di euro, a posizionarsi come quinto gruppo cementiero a livello mondiale. Dal 1984 Giampiero Pesenti è anche presidente e amministratore delegato di Italmobiliare, la società holding con partecipazioni nel settore industriale, finanziario, bancario, editoriale e dei servizi.

E' doveroso ricordare che nel corso della sua carriera sono stati tributati a Giampiero Pesenti numerosi riconoscimenti, tra cui la nomina a Grand'Ufficiale della Repubblica nel 1977 e a Cavaliere del Lavoro nel 1989. E' inoltre recente il riconoscimento da parte del Presidente della Repubblica

Francese dell'onorificenza di Cavaliere dell'Ordine della Legion d'Onore.

Riteniamo altresì doveroso manifestare la nostra riconoscenza a Giampiero Pesenti per l'impegno nella formazione e nella crescita culturale del territorio. Egli è stato, infatti, Presidente di uno dei più antichi e prestigiosi Istituti Tecnici italiani, l'Esperia, ovvero l'Istituto Pietro Paleocapa di Bergamo; il processo di industrializzazione della provincia nel secolo scorso deve molto alla competenza ed alle capacità imprenditoriali di numerose generazioni di tecnici formati nelle aule e nei laboratori dell'Esperia.

Ma è nella tradizione dell'Università come dispensatrice di senso e luogo di generazione, apprendimento e sintesi del sapere che è data testimonianza del ruolo svolto da Giampiero Pesenti come Presidente del Consiglio di Amministrazione del nostro Ateneo; egli assunse questo incarico tra il settembre 1991 e il dicembre 1992, durante il passaggio dell'Istituzione allo Stato e la contestuale attivazione della Facoltà di Ingegneria; fu un momento fondativo nel quale furono racchiusi i semi della crescita della nostra Università, che, negli anni recenti e con risorse invero limitate, ha raggiunto per dimensioni, offerta formativa e competenze scientifiche l'autorevolezza di atenei di più antica tradizione.

E' nell'ambito dell'attività imprenditoriale che vogliamo evidenziare gli aspetti salienti del ruolo di Giampiero Pesenti nella crescita del gruppo Italcementi.

Assumendo nel 1984 la piena responsabilità della conduzione del gruppo, Giampiero Pesenti attuò dapprima un processo di focalizzazione strategica attorno al proprio core business, che attiene, ora come allora, alla filiera del cemento.

In seguito il gruppo fu condotto attraverso un processo di crescita orizzontale, sia per via interna, mediante investimenti industriali, sia per via esterna, grazie all'acquisizione di numerose cementerie italiane. Il processo di aggregazione ed il contemporaneo sviluppo di nuove sinergie determinarono un miglioramento dei margini reddituali e la generazione di risorse finanziarie che furono impiegate per affrontare la successiva fase di integrazione verticale. L'acquisizione di nuove imprese posizionate a valle del segmento occupato da Italcementi, e tra queste la Calcestruzzi, consentirono di intercettare le marginalità proprie al governo della filiera, dalle cave al calcestruzzo preconfezionato, dai materiali da costruzione ai componenti aggiuntivi.

Ma Giampiero Pesenti concretizzò le dinamiche propulsive alla crescita soprattutto grazie ad un processo di internazionalizzazione, in particolare tramite la coraggiosa acquisizione avvenuta nel 1992 del gruppo Ciments Français, in quel momento terzo produttore mondiale di cemento, con un volume di affari pari a due volte i ricavi di Italcementi, 18.000 dipendenti e attività in undici Paesi. Fu, per quel periodo, una delle più importanti e complesse acquisizioni industriali crossborder realizzate da un gruppo italiano, che condusse ad un rapidissimo incremento dimensionale, con ricavi consolidati in crescita da 800 milioni a circa 2.600 milioni di euro. L'inattesa grave crisi congiunturale del 1993 ampliò la difficoltà del processo di aggregazione, ma la strategia dispiegata da Giampiero Pesenti, ovvero un'attenta combinazione di efficienza operativa e strategia competitiva, la dismissione di *asset* non strategici e la rilevanza degli investimenti in ricerca e sviluppo, consentirono di concludere positivamente l'operazione di acquisizione e la successiva integrazione dei due gruppi. Un complesso piano di ristrutturazione e l'attuazione di programmi di espansione con un orizzonte mondiale permisero di riprendere nel giro di pochi anni il processo di acquisizione, che da allora non si è mai interrotto.

Nella gestione del processo di acquisizione Giampiero Pesenti rese evidenti le proprie capacità nella organizzazione dell'impresa e nella gestione delle risorse umane; egli intuì, infatti, l'opportunità di integrazione delle competenze e, soprattutto, delle due culture, italiana e transalpina, intercettando il valore connesso alle diversità culturali, come deposito di conoscenza sedimentata su modi differenti di fare e di sapere. Crediamo di poter riconoscere, quindi, non solamente una profonda conoscenza dei mercati, ma anche della natura umana e la consapevolezza che la competitività delle imprese, e più in

generale delle economie locali e nazionali, è sempre più determinata dallo stock di conoscenze e dal progresso tecnologico. Molto tempo prima dei grandi economisti del secolo scorso, studiosi della innovazione come strumento di competizione, Socrate nell'Apologia ci convinse sulla rilevanza dell'impegno attorno alla conoscenza, ricordandoci che *"una vita senza ricerca non è vita umana"*. Ci pare che Giampiero Pesenti abbia guidato il percorso di espansione del gruppo cogliendo l'importanza della ricerca e dell'innovazione, nonché la possibilità di acquisire valore e differenziarci attraverso la conoscenza ed il sapere. E' stata preminente, infatti, l'attenzione verso l'innovazione tecnologica, come si evince dall'intensa attività di ricerca svolta nei due laboratori di Bergamo e Guerville; appare manifesta anche la propensione all'innovazione di processo ed all'ampliamento dell'orizzonte tecnologico grazie ad investimenti industriali per oltre 1.500 milioni di euro negli ultimi cinque anni.

Durante l'inaugurazione della luminosissima Chiesa del Giubileo a Roma, Dives in Misericordia, il progettista, Richard Meier, uno dei più grandi architetti contemporanei, ha sottoscritto commenti convincenti sull'importanza della collaborazione con Italcementi per la messa a punto di un cemento innovativo al titanio, il TX Millenium, ottenuto dopo un'intensa attività di ricerca nei laboratori italiani e francesi; esso ha consentito la realizzazione delle tre grandi e ardite vele di calcestruzzo bianco che identificano la chiesa e che appaiono gonfiarsi in andatura portante come sospinte da un vento da Est.

Ma, discutendo di ricerca scientifica, non possiamo non menzionare l'apporto fondamentale di Italcementi alla costituzione dell'ISMES, l'Istituto Sperimentale Modelli e Strutture, che fu per molti anni il più prestigioso centro di ricerca europeo per le grandi opere civili e che annoverò tra i suoi primi presidenti il prof. Arturo Danusso del Politecnico di Milano e l'ingegnere e architetto Pierluigi Nervi. Nella totale incertezza delle prospettive derivanti da uno stato di prostrazione postbellica, ma accomunati dall'ottimismo, in prima istanza della volontà e poi della ragione, alcuni imprenditori lungimiranti del settore delle costruzioni e del settore elettrico ed alcuni professori universitari del Politecnico di Milano idearono e diedero vita ad un centro di ricerca per la verifica strutturale delle grandi opere che avrebbero accompagnato la ricostruzione dell'Italia e dell'Europa devastate dal conflitto mondiale. Essi pensarono ad un centro di ricerca integrato con le istituzioni universitarie, ma in gestione autonoma, flessibile, nel quale i ricercatori fossero alleggeriti da impegni di docenza e da oneri amministrativi. L'ISMES, che, peraltro, ha accompagnato anche i primi anni della mia formazione scientifica, è stato un ammirevole esempio di collaborazione tra Università e impresa e, nello stesso tempo, uno straordinario modello gestionale, nel quale il coordinamento dei grandi temi di indagine scientifica era favorito dalla snellezza amministrativa e dalla rapidità decisionale proprie di un'impresa di diritto privato. Coloro che lo concepirono, e tra questi anche il giovane Giampiero Pesenti, furono antesignani e interpreti dei più moderni e avanzati criteri sul modo di sviluppare la ricerca. Sebbene oggi l'Istituto, a valle dei processi di privatizzazione dell'ente elettrico e privo della forza propulsiva iniziale, abbia ridimensionato e trasformato il proprio ruolo nella ricerca, ci piace pensare che il modello che lo ha ispirato, assai diffuso in molti Paesi occidentali, possa ritrovare presto applicazione in altre iniziative di matrice scientifica e di sostegno all'imprenditorialità, anche grazie alla lungimiranza dei medesimi attori.

Negli anni a noi più vicini il sistema economico europeo ha mostrato segnali di maturità o, secondo alcuni, addirittura di declino, testimoniati da tassi di crescita inferiori a quelli dell'economia mondiale; in particolare, nuove sfide in termini di tecnologia e di innovazione paiono giungere da alcuni Paesi avanzati e nuovi livelli di competizione in termini di costo e produttività si ergono minacciosi dai Paesi emergenti.

La moderata crescita europea pare risentire anche della pervasiva attenuazione delle rendite di posizione e della rimozione, crediamo irreversibile, delle barriere protettive. A supporto delle tesi liberiste, Frédéric Bastiat, un economista della prima metà dell'Ottocento, asseriva che "Dove non passano le merci passano gli eserciti". Io credo che si possa forse resistere all'invasione degli eserciti, ma difficile è resistere all'invasione delle idee. Ed è in questo senso che si colgono segnali e si intravedono indicatori riguardanti imprese che grazie alla forza delle idee si sottraggono al declino,

ovvero si muovono in controtendenza rispetto ad esso, quasi in antitesi: ad una stasi e ad una contrazione del proprio settore contrappongono una crescita. In questo contesto, fattori quali l'internazionalizzazione e l'investimento in tecnologia appaiono del tutto determinanti. Giampiero Pesenti è riuscito nell'opera di posizionamento del gruppo entro questa tipologia di imprese, gli *emerging businesses in mature industries*, ovvero tra le imprese in crescita pur in contesti economici stabili o sfavorevoli. Egli ha, infatti, guidato Italcementi con paziente regia e con coerenza strategica, sondando le opportunità di espansione in nuovi mercati e favorendo gli investimenti nei Paesi in via di sviluppo, nella logica di diversificazione verso aree geografiche con tassi di crescita sensibilmente maggiori rispetto a quelli d'Europa e del Nord America. A differenza di altri gruppi industriali che hanno ricercato la crescita in settori distanti dai propri e si sono avventurati in ambiti quali la telefonia, le autostrade e l'energia, Giampiero Pesenti ha mantenuto fede al *core business* della filiera del cemento; aver gestito una rilevante crescita in un settore che nei Paesi occidentali appare maturo, ancorché non lo sia nei Paesi emergenti, è quindi opera doppiamente meritevole.

Negli anni in cui Giampiero Pesenti attuava la strategia di crescita per internazionalizzazione, ovvero negli ultimi due decenni, l'ambiente esterno si caratterizzava per un'accelerazione del cambiamento e per un incremento costante della complessità; contestualmente anche il lavoro degli ingegneri ha subito una transizione dalla semplicità alla complessità, dal lavoro come solista a quello in team, dai dispositivi semplici ai sistemi complessi. Giampiero Pesenti si è fatto interprete di questo cambiamento con un'oculata gestione delle risorse umane e con la valorizzazione di capacità e predisposizioni, quali l'attitudine al lavoro in team, le competenze relazionali, l'abilità nel gestire progetti complessi tramite l'interazione e la gestione delle risorse umane, il riconoscimento delle diversità culturali, la comprensione che la gestione di un'impresa industriale non si sottrae alla necessità di attingere sapere dalle scienze sociali.

E' nostra convinzione che lo sviluppo economico di un Paese, pur tra i diversi e numerosi fattori che ne costituiscono le determinanti, sia strettamente connesso al suo sapere scientifico e tecnologico, ma, nello stesso tempo, non sia indifferente alla comprensione *latu sensu* dei fenomeni sociali; difficilmente i progressi tecnico-scientifici possono essere compresi, gestiti e sostenuti prescindendo dai valori umani. Ci è di conforto il pensiero di Albert Einstein, secondo cui *"Die Wissenschaft ohne Philosophie ist blind, die Philosophie ohne Wissenschaft ist leer"* (*"La scienza senza filosofia è cieca; la filosofia senza scienza è vuota"*).

Risale all'Ottocento la nascita della figura professionale dell'ingegnere, che ruota attorno alla scoperta che i principi scientifici potevano essere utilizzati per creare nuovi prodotti e processi. Citando il prof. Kenneth Keniston del Massachusetts Institute of Technology: *"L'algoritmo ingegneristico, ovvero l'idea di applicare deliberatamente la scienza per risolvere determinati problemi pratici, e la metodologia correlata che insegna all'ingegnere come farlo, si è dimostrato essere una delle idee più rivoluzionarie e creative mai espresse"*. Tuttavia le qualità che non possono essere misurate, ad esempio la giustizia sociale, la tolleranza, l'amore, la bellezza, l'eleganza, l'emozione, l'amicizia, la dignità, sono escluse dai calcoli dell'ingegneria, anche se per altri motivi sarebbe auspicabile prenderle in considerazione. Lo stesso vale per i vincoli sociali, e tra questi i fattori psicologici, politici, etici, ambientali, culturali, che possono condizionare l'assunzione di decisioni strettamente tecniche.

A noi pare che Giampiero Pesenti, nel corso della sua lunga carriera, abbia colto la profonda interazione tra i presupposti tecnici, sociali, economici ed ambientali. E forse è anche per questo che Italcementi ha voluto essere un attore del World Business Council for Sustainable Development, garante di principi in merito allo "sviluppo duraturo", nell'idea che i bisogni presenti vadano soddisfatti salvaguardando anche le esigenze delle generazioni future.

La storia imprenditoriale di Giampiero Pesenti, un ingegnere di successo, ma contemporaneamente un grande conoscitore delle umanità, consolida in noi la convinzione che sia tempo che nella formazione dell'ingegnere vengano considerate, oltre alle conoscenze tecniche che hanno fatto grande l'ingegneria italiana nel mondo, anche competenze di natura organizzativa, relazionale e sociale, affinché i giovani

comprendano che, in una realtà sempre più complessa, la soluzione tecnicamente migliore non è necessariamente la soluzione complessivamente migliore; e che scienza e tecnica non si sottraggono all'apporto delle complesse vicende umane, culturali, politiche e sociali che caratterizzano la storia dell'umanità.

Il problema non è di facile soluzione e, credo, richiederà ancora profonde discussioni nelle Scuole di Ingegneria del mondo. Vi è, infatti, da un lato il rapido sviluppo del sapere tecnico-scientifico degli ultimi decenni ed il problema di come sia possibile trasmettere ai nostri studenti, nel corso di pochi anni, le attuali grandi conoscenze dell'ingegneria. Dall'altro, sarebbe desiderabile che i giovani ingegneri apprendessero anche le discipline sociali e la consapevolezza dell'esistenza di altri sistemi di pensiero, diversi, ma altrettanto rigorosi del metodo cartesiano.

Come non troppo raramente accade, l'Italia forse prima di altri Paesi si è mossa verso questa direzione; circa vent'anni fa, un gruppo di professori di alcune Facoltà di Ingegneria concepirono una Scuola di Ingegneria Gestionale, che, accanto a conoscenze tecnico-scientifiche, potesse trasmettere anche competenze di natura più prettamente manageriale ed organizzativa. Quali siano le altre competenze che la complessa società del terzo millennio sta chiedendo all'Ingegnere di successo è oggetto costante delle nostre riflessioni e delle nostre proposte.

Il modello che è stato realizzato a Bergamo si è basato sull'apertura dell'Università al territorio e su uno speciale legame sia con le istituzioni, sia con il sistema delle imprese; ne sono conferma la rapidità con cui i nostri ingegneri sono coinvolti nelle attività lavorative e le intense collaborazioni con le imprese del territorio, alcune delle quali svolgono un ruolo attivo nei nostri Dottorati di Ricerca nell'area del management e delle tecnologie. Accomunati dalla convinzione che l'apertura ed il confronto con altre realtà accademiche e scientifiche siano tratti distintivi della ricerca di eccellenza, intendiamo ora estendere le già intense collaborazioni con i più importanti atenei italiani ed internazionali. Riteniamo che lo scambio di esperienze nell'ambito formativo, la condivisione delle attività di indagine, il confronto con altre culture siano una irrinunciabile sorgente di ricchezza intellettuale.

Su di noi docenti universitari ricade la responsabilità di formare le nuove generazioni e la nuova classe dirigente del Paese. In particolare, alcuni di noi hanno il compito di individuare la direzione da intraprendere per accompagnare verso nuovi orizzonti la figura dell'Ingegnere. E' un percorso inevitabile: è indotto dalla pervasività della tecnologia in ogni aspetto della nostra vita, è accelerato dalla crescente e confusa complessità ambientale alla quale non possiamo sottrarci.

In questo senso la storia imprenditoriale di Giampiero Pesenti, supportata da uno stile permeato dalla cultura della discrezione, in antitesi alla cultura dell'ostentazione di un habitat nel quale pare essere venuto meno lo spazio per il silenzio, è per noi esempio, ricchezza e stimolo. Egli ha ottenuto risultati non comuni grazie a competenze di altissimo livello nell'ambito dell'innovazione tecnologica, dell'organizzazione delle imprese, dell'economia finanziaria e, contemporaneamente, nella gestione degli uomini.

In considerazione di tutto ciò, a nome di tutti i colleghi della Facoltà di Ingegneria dell'Università degli Studi di Bergamo, prego il Magnifico Rettore professor Alberto Castoldi, per i poteri che gli sono conferiti dalle leggi della Repubblica, di procedere al conferimento della Laurea Specialistica Honoris Causa in Ingegneria Gestionale a Giampiero Pesenti.