

# Un'avventura industriale

l'Olivetti Controllo Numerico SpA.



Giuseppe Calogero

# Un'avventura industriale

## L'Olivetti Controllo Numerico SpA.

### Dedica.

Ho saputo solo ora, siamo nell'ottobre del 2013, che Ottorino Beltrami ha lasciato il suo corpo di vecchio marinaio della nostra Marina Militare. Anche se non sono stato in Marina mi considero anch'io un marinaio, nel senso che amo andare per mare a vela finché non si vede più la costa e ti trovi solo con te stesso, e in questo modo ho girato un po' il mondo.

In questo racconto mi sentirete spesso nominare Ottorino e forse percepirete la stima che nutro per lui e anche l'affetto che mi legava a lui. Ottorino ha sempre avuto un peso negli eventi della mia vita e sempre ho dovuto essergli riconoscente per quanto ha fatto per me.

Per questo dedico a lui questi miei vecchi ricordi di un'avventura industriale cui anche lui partecipò, ma da lontano, dal ponte di comando di una nave bella e grande che allora si chiamava Olivetti, e che oggi non c'è più. Rimangono ancora tanti membri del suo equipaggio di quegli anni che lo ricordano, anche loro, con stima e affetto e che si chiedono: Chi ha affondato l'Olivetti?

Lui certo lo sapeva, perché sbarcò prima che la affondassero, ma non può più raccontarcelo, e quando poteva farlo non lo fece. Una volta gli chiesi perché non lo faceva, e lui mi rispose che non gli piaceva parlare male di qualcuno, e con questo disse tutto in poche parole. Perciò in queste mie memorie anch'io non parlo mai male di nessuno.

Ti saluto amico marinaio Ottorino, ci rivedremo.

Beppe Calogero

### Premessa.

L'amico Gianni Di Quattro ha aperto un blog su cui gli olivettiani possono incontrarsi anche con i loro ricordi. Io ho aderito subito perché di questa nostra specie in estinzione rimanga almeno qualcosa di utile per le generazioni future, giacché una grande impresa multinazionale a tecnologia molto avanzata, com'era l'Olivetti, non esiste più e non si capisce ancora il perché.

Mi metto allora a scavare nei miei ricordi (ora sto vivendo il mio 85<sup>mo</sup> anno e sono ancora in buona salute e con la mente lucida) e vi parlerò della prima volta che ho incontrato Gianni.

E' stato a città del Messico, dove ero andato nel 1976 a causa di un tour che stavo facendo nell'America latina per scoprire le possibilità di esportare, in alternativa di produrre, le macchine utensili a controllo numerico della Olivetti OCN, che allora era la seconda impresa italiana di beni strumentali dopo il Comau della FIAT.

Io ero allora l'Amministratore Delegato di OCN ed ero stato messo in quel posto nel novembre del 1974 da Ottorino Beltrami, che era diventato da poco l'AD di Olivetti per guidare la trasformazione dell'azienda dalla meccanica all'elettronica.

Fino allora ero stato Direttore Generale della Zincocelere di Cavaglià, che produceva circuiti stampati professionali, destinati a Olivetti per la metà della sua capacità produttiva, ma a prezzi ovviamente stracciati, e per l'altra metà sul mercato italiano ed europeo, anche con notevole successo. Era questa metà che consentiva all'azienda di produrre buoni utili e nello stesso tempo di praticare prezzi stracciati alla Casa Madre, così gli azionisti erano contenti, anche quelli di minoranza gli americani della Thompson Ramo Wooldridge Co., che a Pasadena, in California, possedevano la Cinch Graphic, importante impresa di circuiti stampati con cui scambiavamo tecnologie e know how produttivi.

In quegli anni la Zincocelere era la seconda impresa europea di circuiti stampati, naturalmente dopo un concorrente tedesco, che però produceva anche antenne per la televisione. Nella gestione della Zincocelere avevo imparato quanto è importante la libertà d'azione di un top manager e come contano le deleghe che ha richiesto e che gli sono state concesse dal Consiglio d'Amministrazione. In particolare avevo imparato l'importanza dell'indipendenza di un top manager dalle richieste non congrue di un azionista unico fatte fuori del Consiglio di Amministrazione.

Queste conoscenze mi sono poi servite nella Olivetti Controllo Numerico.

Ottorino Beltrami mi invitò a Ivrea e mi disse:

*“Senti, qui in Olivetti c’era un reparto speciale che si chiamava OMO (Officine Meccaniche Olivetti) che nacque per realizzare le macchine che servivano per fare gli stampi necessari a produrre le parti tranciate delle macchine da calcolo meccaniche. Con il passaggio all’elettronica, il fabbisogno di stampi è molto diminuito, perciò questo reparto è stato staccato dall’Olivetti e si è creata una SpA che si chiama OCN Olivetti Controllo Numerico che produce centri di lavoro ad asse verticale o orizzontale e anche macchine di misura elettroniche, con lo scopo di venderle sul mercato. Oggi fattura qualcosa come 16 miliardi di lire, ma perde soldi. Io voglio sapere se è possibile ricavarne qualcosa di buono, altrimenti ... si vedrà che farne. Te la senti di occupartene?”.*

Pensai rapidamente che se lui avesse creduto che io non me la fossi sentita, certo non me l’avrebbe neppure proposto, perciò gli risposi:

*“Certo che me la sento, solo che ci tengo molto alla mia indipendenza, non voglio interferenze dai burocrati della Casa Madre.”.*

Di questo parlerai con il Presidente della Olivetti, il prof. Visentini, che è anche Presidente della OCN.

E così incontrai il mio futuro Presidente.

Lui mi propose un contratto da dirigente Olivetti con una certa retribuzione e incarico iniziale da Direttore Generale. Io invece gli chiesi di avere un contratto OCN con deleghe chiare deliberate dal Consiglio d’Amministrazione, tra cui quella di licenziare e assumere anche, e specie, i dirigenti, inoltre gli chiesi di vedere prima i bilanci della Società degli ultimi due anni.

Visentini mi guardò un po’ sovrappensiero, come se fosse rimasto colpito dalle mie richieste, in particolare da quella di essere un dirigente OCN, e mi chiese perché. Gli risposi che per condurre bene l’impresa che gli è stata affidata un buon top manager deve avere il senso del rischio che corre se commette degli errori. Chi sapesse che se ne può tornare a casa dalla mamma invece che pagare di persona per i suoi errori, starebbe certo meno attento a non commetterli. Insomma, era un po’ come avere una scialuppa di salvataggio più grande della nave. Inoltre sarebbe obbligato ad accettare ordini diversi da quelli del suo Consiglio d’Amministrazione. In sintesi: io rischio perciò cerco di far bene, ma voglio gli strumenti per decidere senza intromissioni, altrimenti non sono in condizione di far bene.

Visentini dovette apprezzare questa posizione, cui forse non era abituato, e mi concesse tutto quello che chiesi, solo che voleva essere informato sui dirigenti prima di licenziarli. Non che fosse mia intenzione di licenziarne qualcuno, ma se loro sanno che tu hai questo potere stanno più attenti a quello che fanno.

Visentini mi disse anche che il Consiglio d’Amministrazione era solo formale, perché la società aveva un solo azionista, l’Olivetti. La cosa sul momento mi preoccupò a causa della libertà d’azione, ma la proposta era molto allettante perciò la accettai. Fu il primo errore che commisi a mio danno perché un top manager non deve mai mettere a rischio la sua libertà d’azione.

Così cominciò la mia avventura industriale in OCN. Il racconto sarà un po’ lungo ma pieno di eventi affascinanti e complicati. Gianni Di Quattro potrà decidere che farne, se pubblicarlo tutto in una volta o a puntate o di non farne niente, io comunque lo scrivo.

## Il Settore delle macchine utensili.

Chiamate *“macchine per fare altre macchine”*, hanno un’enorme importanza nell’economia industriale di un paese avanzato e negli anni ’70 l’Italia era il secondo produttore europeo di macchine utensili dopo la solita Germania, e il quarto al mondo aggiungendo al gruppo di testa USA e Giappone.



Fonte: elaborazione su dati Gardner Publications, associazioni nazionali/  
elaboration on Gardner Publications and National Associations data

Oggi la situazione è del tutto cambiata. La Cina è una “new entry” che allora non esisteva; oggi in valore è largamente in testa, ma bisognerebbe sapere qual è la qualità dei suoi prodotti. Dopo la Cina, il Giappone, che già allora mostrava di essere una potenza nel settore con prodotti di grande qualità. Poi la solita Germania che, come allora, ci precedeva in Europa, quindi la Corea del SUD, anche questa

una new entry, ma quasi alla pari con l'Italia. Oggi questo settore è ancora molto importante per il nostro Paese e, come si vede, siamo un po' avanti agli USA ed è in crescita, alla faccia dei gufi che parlano sempre della recessione industriale dell'Italia nel mondo. Nonostante questo primato, produrre e vendere macchine utensili era allora, e forse è ancora così, più un atto d'amore verso questa particolare professione imprenditoriale che un modo per arricchirsi. I problemi del settore a quei tempi erano, infatti, molteplici.

Per produrle servivano altrettante macchine, quindi era un settore a forte tasso d'investimento. Poi il magazzino era di dimensioni notevoli, perché le fusioni in ghisa occorrenti alle produzioni future dovevano essere lasciate all'aperto a stagionare per qualche anno prima di metterle in lavorazione e perché il ciclo produttivo non era dei più brevi. In termini di bilancio serviva un capitale di proprietà degli azionisti che fosse sufficiente a coprire gli investimenti al netto degli ammortamenti, e un capitale di terzi a lungo termine sufficiente per coprire i magazzini al netto delle svalutazioni.

Le produzioni si differenziavano in macchine da vendere a listino o da produrre su commessa dei clienti. Le macchine OCN erano del primo tipo ed erano svantaggiate, perché bisognava fare previsioni di vendita attendibili e serviva un'organizzazione commerciale capace di trasformarle in ricavi, per non rimanere a fine esercizio con un forte invenduto sul collo e quindi con altro magazzino. Il ciclo produttivo delle nostre macchine era molto lungo, dagli otto ai dieci mesi, perciò bisognava prevedere dall'anno prima le macchine da impostare in produzione per le consegne che sarebbero cominciate a gennaio dell'anno dopo, e questo richiedeva una forte consapevolezza dei comportamenti del proprio mercato e nel caso sopraggiungesse una recessione, si rischiava di rimanere con molto invenduto e con un conto economico in perdita.

Poi c'erano i termini di pagamento che, come il solito in Italia, erano sempre lunghi e ancora c'erano i cicli recessivi. Le macchine utensili sono molto sensibili all'andamento dell'economia, per cui anticipano di alcuni mesi la fase recessiva, mentre il mercato riprende parecchi mesi dopo la sua fine, perché le imprese clienti devono caricare le capacità produttive rimaste invece prima di fare nuovi acquisti. L'UCIMU. Associazione dei costruttori italiani, elaborava ogni tre mesi un indice sulle vendite in Italia e all'estero dal quale si poteva prevedere l'arrivo di una recessione.

In più negli anni '70 c'era l'inflazione al 20% e il costo del denaro la seguiva, mentre per fare i prezzi bisognava tener conto della durata del ciclo produttivo dal momento dell'offerta e valutare i costi come sarebbero stati al momento della consegna, quindi aggiungere gli interessi sul valore del venduto che sarebbero maturati per i termini di pagamento sempre un po' lunghi. Inoltre, il prezzo di una delle nostre macchine si aggirava intorno al miliardo di lire; alla fine di questo processo anche il credito commerciale era alquanto sostenuto e così il totale di bilancio.

A livello economico i costi fissi della struttura OCN erano alti perché serviva una forte progettazione, sia meccanica sia elettronica, e un sistema di servizio tecnico per la manutenzione diffuso su tutto il mercato di destinazione. Questo fatto produceva un punto di pareggio molto alto, il che richiedeva la necessità di un fatturato altrettanto alto per produrre la quantità di margine di contribuzione necessaria a coprire i costi fissi.

Come se non bastasse, il clima sindacale non era dei migliori; si era negli anni di piombo e nelle imprese italiane i top manager venivano gambizzati, se non uccisi, dalle Brigate Rosse.

In questo quadro poco roseo bisognava fare anche profitti, un bell'esercizio imprenditoriale.

Un'impresa di questo tipo richiedeva necessariamente un'attenta pianificazione strategica di medio/lungo periodo e una, operativa, di breve/medio termine. Da qui si deduceva la necessità di decisioni rapide ma prese consapevolmente, quindi di avere un sistema di marketing e d'informazione degli andamenti futuri del mercato efficace e sempre aggiornato. Insomma bisognava stare con il naso all'aria, capire da dove tirava il vento e aggiustare in tempo la velatura e la rotta.

### **Com'era l'OCN che trovai.**

Era un'impresa con un'aria un po' vecchia, ma anche con molte conoscenze di meccanica strumentale, un personale tecnico molto valido, ma con un grosso fardello di abitudini olivettiane sulle spalle, che l'Olivetti aveva potuto permettersi perché aveva sempre fatto grossi margini sulle macchine da calcolo e sulle contabili meccaniche. La stessa cosa non valeva per l'OCN, perciò era necessario un periodo di rieducazione del personale a cominciare dai dirigenti, che erano tutti provenienti dalla Casa Madre, perciò conservavano ancora le sue abitudini.

Ad esempio, avevo notato che negli uffici dei dirigenti c'era sempre una grossa pianta, un ficus o un beniamino, che una ditta esterna procurava di sostituire appena s'ingiallivano un po' le foglie, e c'erano delle donnine che tutti i giorni l'innaffiavano. L'Ufficio Acquisti mi fece sapere che se ne occupava una ditta

esterna e che l'operazione costava sei milioni l'anno. Radunai i dirigenti e gli feci un discorso semplice e chiaro:

*“Bisogna cominciare a ridurre i costi cominciando da quelli che sono inutili ai fini del risultato d'impresa. Le piante non servono a questo scopo, perciò l'OCN vi regala quelle che avete nei vostri uffici, ma d'ora in poi ve le curerete da voi stessi. Quelli che non se ne cureranno vedranno le loro piante seccarsi; vuol dire che non gli interessa molto averle, perciò non saranno sostituite.”*

A prima vista questa poteva sembrare una piccola e inutile vessazione, ma mi servì a dare il “la”, che la musica era cambiata e che bisognava stare attenti ai costi.

Quando un nuovo top manager entra in un'impresa, vi trova dei dirigenti già in carica in un loro ruolo, e questi subito si dividono da soli in due tipologie. Ci sono quelli che hanno la coscienza un po' sporca, perché sanno di non aver fatto tutto il loro dovere, o perché hanno fatto più i loro interessi che quelli dell'impresa, e quelli che invece sono professionisti consapevoli che hanno saputo dare il meglio di se, ciascuno secondo le sue capacità. D'altra parte, se un'azienda va male, la responsabilità è sempre del management che nel suo insieme non ha fatto tutto il suo dovere o che l'ha fatto male per incompetenza. Il top manager entrante deve saper individuare i primi e i secondi, valorizzare i secondi e ovviamente liberarsi dei primi, ma un po' alla volta e con pazienza, perché non deve creare il regime del terrore. Un'impresa è fatta di uomini e donne e vanno tutti rispettati nella loro dignità, anche quando sbagliano.

Questo è un aspetto molto importante, perché chi ha la responsabilità di un'impresa ha il diritto di scegliersi i diretti collaboratori di cui potersi fidare e deve cercare di creare un gruppo di lavoro unito, solidale ed efficace, insomma una “squadra” di cui lui è una specie di allenatore, che deve essere capace di fare goal, in altri termini di raggiungere gli obiettivi che portano a buoni risultati economici.

Per essere condotta bene in porto questa operazione richiede capacità di valutazione delle persone e anche tempo, e io non ne avevo molto perché l'OCN era in perdita, dovevo quindi trovare un giusto compromesso. Il “la” che avevo dato con la storia delle piante mi era servito anche a questo, a dire al management: *“fate attenzione, perché chi si cura più delle sue piante che dell'impresa è meglio che pensi da solo a cambiare aria.”* Assicuro che questo approccio è sufficientemente gentile e che ha i suoi effetti benefici senza essere dirompente.

Lo so che a volte sono stato considerato un “duro”, ma solo da chi aveva la coscienza sporca. Io sono solo rigoroso, e credo fermamente che ci sia un solo modo per fare quello che serve, ed è di farlo bene, altrimenti è meglio non fare niente e cambiare mestiere.

Una volta, quando ero ancora alla Zincocele, il Presidente della società, l'ing. Jarack - che allora era anche il Direttore degli acquisti della Olivetti - mi disse: *“Lo sa che i suoi dirigenti la temono?”*. Capii che qualcuno dei miei era andato a lamentarsi da lui, commettendo così una grossa scorrettezza.

*“Non temono me - gli risposi - ma la possibilità di commettere errori, fatto questo che dovrebbe essere connaturato al loro ruolo, ma sanno anche che gli errori io li perdono solo due volte. Direi piuttosto che mi rispettano e quelli giusti mi stimano e mi diventano anche amici”*.

Jarack era un uomo di notevole spessore umano e professionale, perciò capì a volo il mio punto di vista, e forse anche che non aveva fatto proprio bene a dare ascolto a un dirigente, che forse non era all'altezza, senza avvisarmi prima. Perché nell'impresa è molto importante non scavalcare i livelli gerarchici, in caso contrario si manda al livello scavalcato un messaggio subliminale d'incompetenza, e tanto meglio sarebbe essere con lui chiari e diretti. Ma torniamo alla OCN, che rischiava di chiudere in perdita il bilancio del 1974, e io avevo davanti a me solo due mesi per fare qualcosa.

Io credo che un buon top manager messo a dirigere un'impresa abbia il dovere primario di fare degli utili, non solo per soddisfare gli azionisti, cosa peraltro molto importante, ma anche perché quando si fanno delle perdite, questo equivale ad avere distrutto della ricchezza e il ruolo di una impresa è di crearne sempre della nuova. Perdere è come se si mettessero dei soldi in un angolo e gli si desse fuoco. Sono persi per sempre, perciò non vale sostenere che *“tanto l'anno prossimo recuperiamo”* perché non è così, quello che si è perso è per sempre. Ciò posto, ripeto che il primo dovere di un buon top manager è di fare sempre utili, anche perché deve proteggere e accrescere il suo capitale professionale. Se non lo facesse, vorrebbe dire che non è capace neppure di difendere il capitale dell'impresa che gli è stata affidata dagli azionisti.

In ragione di questo principio io ho sempre cercato la mia autonomia gestionale, perché se faccio bene il merito è mio, e se faccio male la responsabilità è ancora mia, perciò, se qualcuno dall'esterno si vuole intromettere nella gestione d'impresa per scopi diversi da quello di fargli fare dei buoni utili, io gliela mollo

subito e me ne vado da un'altra parte, perché a quel punto io sono obbligato a difendere il mio capitale professionale.

Mi scuso con chi mi legge per questi sproloqui su come vedo me stesso nella mia professione, ma più avanti saranno utili a capire il perché di certe mie decisioni. E poi possono essere utili a qualche giovane dirigente che nella sua carriera ha tanto desiderato giungere a questi punti, quasi fosse la promozione a un livello di nobiltà di ordine superiore. Invece non è altro che farsi carico di molti oneri e di pochi onori ed è bene che lo sappia. L'unico aspetto positivo per un top manager è che può provare il piacere della sfida imprenditoriale senza avere i soldi dell'imprenditore, ma proprio per questo deve stare più attento di lui a non fare errori e deve essere più preparato di lui sulle tecniche manageriali per una sana gestione.

Ora si dava il caso che a soli due mesi dal termine dell'esercizio io mi trovassi a dirigere un'impresa che rischiava di andare in perdita, e la cosa mi bruciava, perché fino allora la mia storia manageriale era tutta in positivo. Sì, è vero ero lì da soli due mesi, perciò non avevo colpe gestionali, ma la mia coscienza professionale mi diceva che comunque mi toccava fare qualcosa. Convocai il Direttore amministrativo e gli chiesi se potesse prepararmi in fretta una prechiusura dell'esercizio che mostrasse l'entità prevedibile della perdita. Se fosse stata abbastanza piccola, si sarebbe potuto forzare sulla vendita anticipando la spedizione e la fatturazione di ordini che si sarebbe dovuto consegnare a gennaio, naturalmente avvisando i clienti e trovando il loro accordo. Per fortuna la perdita prevedibile era abbastanza piccola. Convocai il Direttore Commerciale e gli spiegai il mio piano. Trovai una persona subito disponibile che si diede da fare a mettere sotto pressione i suoi venditori.

Così riuscimmo a chiudere il mio primo esercizio OCN con un minimo di utile. Ora avevo un anno di tempo per riorganizzare la società, studiare una strategia, costruire il suo nuovo futuro. Che naturalmente sarebbe dovuto essere un futuro tutto in positivo, com'era mio dovere professionale.

### **I primi passi. Capire l'azienda e il suo spazio vitale.**

Un'impresa vive nel suo mercato e per il suo mercato. Chi ne sapeva qualcosa era anche chi doveva fronteggiarlo tutti i giorni, vale a dire il suo Direttore Commerciale, perciò bisognava cominciare da lui.

Trovai nell'ing. Giorgio Conte un ottimo Direttore Commerciale consapevole del suo mercato, che allora era quello italiano, capace di scegliersi buoni collaboratori e di badare ai margini di guadagno nel fare i prezzi.

Lui mi raccontò un po' la storia della OCN e mi segnalò che una volta nella OMO, prima dell'avvento del Controllo Numerico, si facevano macchine molto valide, ma particolarmente orientate a produrre gli stampi che servivano alla Olivetti per attrezzare le sue linee di produzione. Così si facevano rettifiche in tondo del tipo "centerless", piccole fresatrici sia orizzontali sia verticali, in particolare foratrici, trapani manuali di buona qualità, e se non ricordo male anche presse di tranciatura. Per un certo periodo la OMO aveva venduto queste macchine sul mercato italiano, anche con un certo successo, e questo aveva aiutato l'economia dei costi del reparto, che all'epoca era parte integrante della Olivetti.

Intanto, sul mercato mondiale cominciavano ad affermarsi le prime macchine a controllo numerico prodotte negli USA che usavano i controlli della General Electric e questo indusse Roberto Olivetti, succeduto al padre Adriano alla guida della Società, a prendere la giusta decisione di trasformare la OMO in una società rivolta al mercato. Appunto la OCN. Forse era stato anche spinto da Mario Tchou, nei cui Laboratori Elettronici di Borgolombardo era stato sviluppato il primo controllo numerico a cura di un giovane ingegnere canadese di nome Joe Elbling. Ricordo ancora il suo entusiasmo quando riuscì a far posizionare una piccola tavola sperimentale con il prototipo del suo controllo.

Le macchine a Controllo Numerico costruite dalla OCN erano delle fresatrici con mandrino ad asse sia verticale sia orizzontale, adatte quindi a lavorare pezzi a forma di parallelepipedo, come erano gli stampi per lamiera che servivano alla Olivetti. Il loro avvento un po' alla volta aveva reso inutile l'impiego delle altre macchine, fino allora prodotte dalla OMO, perciò se ne dismise la produzione dimenticando il forse piccolo, ma valido, mercato esterno di queste macchine, peraltro, cosa del tutto comprensibile, perché la OMO era un'attività orientata alla produzione, del tutto priva quindi di una vocazione verso un mercato esterno. Il fatto è che trasformando la OMO in OCN era ragionevole pensare che questa vocazione mancasse anche nella nuova azienda, che invece aveva assoluto bisogno di vendere le sue macchine sul libero mercato.

La prima decisione presa dal management della nuova OCN fu di alienare tutta la linea di prodotti che la OMO aveva costruito nella sua storia e anche venduto fino a quel momento. Una società statale dell'IRI con sede a Padova comprò il know how di quelle macchine, e da quel momento le vendette per suo conto sul suo

mercato. Non tocca a me dire se fu una decisione giusta o sbagliata, quello che so è che è sempre molto rischioso impostare una nuova impresa solo su un prodotto molto innovativo e mai venduto prima, perciò ancora poco conosciuto dal mercato di sbocco, e che in più richiede una cultura nell'uso diversa da quella dei prodotti tradizionali.

Se la vecchia linea di prodotti fosse stata tenuta ancora un po' in vita spingendo sulla sua vendita, forse si sarebbe potuto ottenere un flusso di cassa entrante capace di sostenere, almeno in parte, lo sviluppo di mercato della nuova linea di prodotti a CN. Nel mix di prodotti di un'impresa quelli vecchi, che vendono su mercati vecchi, sono considerati "cash cow", ossia vacche da mungere che "allattano" i prodotti nuovi che si tenta di vendere sia sui mercati vecchi sia sui nuovi, nel senso che servono a finanziare il loro sviluppo. Forse per questo la OCN cominciò la sua storia accumulando perdite, naturalmente sempre ripianate dall'unico azionista Olivetti, e questo per il management non è mai un incentivo a far meglio.

Capii che dovevo aspettarmi dei collaboratori molto tecnici, perciò poco portati all'idea che un'impresa serve a creare ricchezza e non a consumarla, e che avrei dovuto cominciare con un processo di educazione sui principi dell'economia d'impresa.

Giorgio Conte mi disse anche altre cose. Ad esempio, che la concorrenza giapponese si stava facendo sempre più aggressiva specie con le macchine di dimensioni minori, che noi non avevamo, per cui avremmo dovuto aggiungere nuovi modelli e migliorare quelli esistenti.

Convocai allora il Direttore dei progetti, gli dissi della opinione di Conte e gli chiesi se avesse per caso qualche progetto chiuso ancora in un cassetto della sua scrivania da tirare fuori per parlarne e vedere se fosse il caso di metterlo presto in produzione. Contrariamente a Giorgio Conte non fu per niente collaborativo. Forse io non gli ero riuscito simpatico, forse lui non aveva accettato di buon grado i cambiamenti al top della OCN voluti da Beltrami, fatto sta che lasciò la società.

Peccato, perché era un progettista davvero geniale e un paio d'anni dopo lo dimostrò la richiesta di un grande costruttore giapponese di comprare il brevetto del cambio utensile della macchina a mandrino verticale, che per i tempi era davvero un gioiello di meccanica. I giapponesi sono noti per copiare quello che gli altri hanno fatto bene e questo per loro non è una scorrettezza, piuttosto è un atto di apprezzamento del valore altrui. Chiedere di comprare un brevetto significa poi che si ha un profondo rispetto per l'inventore. Se fosse rimasto con noi, quel progettista avrebbe potuto fare cose eccellenti, tuttavia, non serve a nulla trattenerne chi non vuol far parte di una squadra, perché giocherebbe sicuramente male. Peraltro, siamo tutti utili ma nessuno è indispensabile, e il mondo è andato avanti lo stesso perfino dopo la morte di Giulio Cesare.

Con l'arrivo di Beltrami la musica era cambiata, e ora si trattava di fare dell'OCN un'impresa veramente indipendente dalla Olivetti e in più profittevole.

### **Il bisogno di aumentare i ricavi.**

Il fatto che nel 1974 si fosse appena superato il pareggio di bilancio indicava due cose: che i costi fissi potevano essere troppo alti e comunque fuori controllo, che il volume dei ricavi non era sufficiente e che il margine di contribuzione del prodotto era un po' basso.

Un'attenta analisi dell'organizzazione d'impresa avrebbe messo sotto controllo i costi fissi, e questo obiettivo si poteva raggiungere in poco tempo, ma aumentare rapidamente i ricavi e migliorarne il margine non era cosa altrettanto semplice e rapida. Un sistema di pianificazione strategica efficace sa sempre prevedere quanto tempo occorre e che azioni bisogna fare per migliorare questi aspetti nel futuro d'impresa, ma la OCN non lo aveva mai pianificato. In ogni caso non si sarebbe trattato di tempi brevi perché entravano in gioco il mix dei prodotti e dei mercati e la costruzione di un ragionevole "business plan", per ogni prodotto e per tutta l'impresa, che tenesse conto degli investimenti necessari, della loro redditività e del tempo di ritorno.

Io sono nato sotto una buona stella, perciò sono convinto che nel mio mestiere il successo è per un 80% abilità professionale, ma che per un 20% serve la fortuna, e qui entrò in gioco Giorgio Scazzoli.

Lui era addetto alla vendita sul mercato dell'Est Europa, vale a dire quello che all'epoca si chiamava "l'oltre cortina di ferro". Si recava principalmente a Mosca, perché lì c'era qualche possibilità di vendita, ma non si appoggiava all'organizzazione Olivetti che aveva la sua sede nell'Hotel Metropol, proprio dietro la piazza Rossa. L'OCN aveva invece un suo contratto di agenzia con il signor Savoretti, che a Mosca forniva a molte aziende italiane un efficiente servizio logistico e d'informazione sulle vendite potenziali, grazie ai suoi buoni rapporti con tutti gli enti sovietici di acquisto.

Savoretti era una persona molto singolare. Già membro del Partito Comunista Italiano, aveva avuto l'idea geniale di far costruire dalla FIAT in Unione Sovietica una grande fabbrica di automobili, e c'era anche riuscito. Attorno alla fabbrica nacque addirittura una città, Togliattigrad, e vi si produceva un modello che per l'epoca era attuale anche in Italia, e che era stato solo adattato ai climi rigidi di quel paese. L'Agenzia di Savoretti ci procurava gli alberghi, gli appuntamenti di lavoro e un buon servizio interpreti per le trattative. Questo era molto importante perché una parola tradotta male, poteva mandare a monte una trattativa, e poi non ci si poteva fidare di quelli messi a disposizione dai russi, perché stavano dalla parte del giaguaro.

Scazzoli mi disse che aveva saputo che c'era la possibilità di un grosso affare, forse di una quindicina di macchine, ma che non volevano solo quelle ma anche un servizio di formazione dei loro tecnici per la programmazione e la manutenzione, una dotazione di portautensili e un magazzino di parti di ricambio, insomma tutto quello che serviva per il funzionamento di una fabbrica autonoma. Le nostre macchine, nate in OMO per fare stampi, ora dovevano servire per produrre, perché gli operai russi non erano molto efficienti e collaborativi. D'altra parte non avevano alcun incentivo a fare di più e meglio, perché la paga era sempre la stessa ed eguale per tutti, invece, usando le nostre macchine, le aziende sovietiche avrebbero potuto produrre di più e con qualità migliore.

Il problema di Scazzoli era di fare il prezzo per questa fornitura e in azienda non aveva trovato nessuno che potesse dargli una mano perché la vendita in Italia ragionava a prezzi di listino per il mercato italiano con un margine di trattativa prefissato e comunque molto piccolo.

La proposta era molto interessante e l'opportunità era da cogliere a volo. Dissi a Scazzoli che lo avrei aiutato io a fare questo prezzo, e che il fatto che volessero un servizio che era quasi "*chiavi in mano*" era una fortuna, perché potevamo pensare a un prezzo globale di tutta la fornitura senza metterci a discutere sui prezzi di ogni singola parte. L'importante era calcolare bene i nostri costi, azzeccare il prezzo in offerta e darsi un buon margine di trattativa al disotto del quale non si doveva scendere. Per i termini di consegna avremmo potuto spedire il primo lotto a tre mesi per non dare l'impressione di essere con l'acqua alla gola, rimandando la spedizione di qualche cliente italiano, Giorgio Conte d'accordo. Il resto della fornitura scaglionato anche nell'anno successivo, e questo ci avrebbe dato il tempo di aumentare la nostra capacità produttiva e procurarci tutti i materiali e i componenti elettronici necessari, oltre che a coprire in buona misura e con largo anticipo le consegne dell'anno prossimo.

Con queste chiare istruzioni in mano Scazzoli partì e piazzò l'affare, perché era un buon negoziatore; io fui invitato a Mosca per la firma di un contratto di 24 miliardi di lire. Quella sera festeggiammo in un ristorante fuori Mosca insieme con i funzionari sovietici con cui avevamo fatto la trattativa. Il loro capo, mi pare si chiamasse Pievnief, era un ingegnere russo moscovita, forse di un'antica e buona famiglia ante rivoluzione, perché era di tratto garbato e mostrava di essere una persona molto colta e gentile. Con lui avevo stabilito subito un buon rapporto durante la trattativa conclusiva e tra noi era nata una buona amicizia.

Alla fine del pranzo, io ero anche un po' brillo per la troppa vodka che mi avevano fatto bere, e sono astemio, Pievnief mi prese da parte nel giardino del ristorante e, con il suo traduttore a fianco, mi esternò la sua stima e la sua amicizia. Mi disse anche che avrebbe voluto tanto invitarmi a casa sua e farmi conoscere la sua famiglia, ma che ciò non gli era consentito dalle loro regole; quindi, improvvisamente mi abbracciò e mi diede un lungo bacio sulla bocca! Non sapevo che questo fosse il modo russo di suggellare l'amicizia tra uomini, ma io rimasi comunque traumatizzato per un paio di giorni. Scazzoli e i suoi mi presero in giro a lungo per la mia capacità di piacere agli uomini invece che alle donne.

Avevamo messo un bel po' di fieno in cascina e iniziato un buon lavoro sul mercato sovietico che ci avrebbe dato tante soddisfazioni per qualche anno ancora, ma anche un grande dispiacere, che però non venne da quel mercato ma dalla stessa Olivetti.

### **La riorganizzazione della OCN.**

L'organizzazione di un'impresa deve essere fatta a sua misura e per aiutarla a raggiungere i suoi scopi.

Questo avevo imparato quando mi capitò di lavorare per un paio d'anni per la Olivetti General Electric, l'azienda di computer che era stata messa in piedi in Italia vendendo il 51% del valore della Divisione Elettronica alla GE americana. Dopo la morte di Adriano, e quella prematura di Mario Tchou, l'Olivetti era entrata in una forte crisi finanziaria. Mi pare di ricordare che per finanziare lo sviluppo della società, la famiglia Olivetti si fosse indebitata verso le banche portando a garanzia le proprie azioni. Purtroppo in quel periodo ci fu un forte crollo dei valori di borsa e allora le banche chiesero agli azionisti il rientro dei capitali prestati a valore di prestito, ma loro non ne disponevano. Il Prof. Visentini, che era il fiscalista della famiglia,



riuscì a salvare la situazione facendo entrare nel capitale della società un gruppo d'intervento fatto da FIAT, Pirelli e Mediobanca, ma la famiglia fu costretta a perdere il controllo. Lui fu nominato Presidente della Olivetti e la FIAT mise un suo uomo come Amministratore Delegato, l'ing. Peccei, noto per essere il fondatore del Club di Roma, che faceva previsioni catastrofiche sul futuro sviluppo della società occidentale.

Valletta, il Presidente FIAT, decise che l'Olivetti era una buona azienda, purtroppo si era messa nel campo del calcolo elettronico e questo l'aveva rovinata, perciò bisognava recidere subito questo ramo secco e senza futuro (!). E così fummo venduti alla General Electric che invece credeva nel calcolo elettronico e voleva entrarci, anche in Europa.

Quando si lavora in un'impresa che è l'oggetto di un "merging", ossia di una confluenza di due imprese, la più debole soccombe sempre e deve adeguarsi al volere del più forte, perciò i suoi dirigenti devono accettare un po' di sconvolgimenti.

Dopo aver fatto per sei anni il progettista di parti di calcolatori elettronici, io avevo chiesto all'Olivetti di farmi passare a un incarico più operativo e poiché si era nel boom degli anni '60 e i calcolatori elettronici sembravano avere un grande futuro, si doveva sviluppare il settore assumendo molti ingegneri, fisici, matematici e specialisti tecnici. Perciò Mario Tchou mi propose la Direzione del Personale della costituenda Divisione Elettronica. Io conoscevo la destinazione finale delle persone da assumere e avevo anche una buona capacità nelle relazioni umane, perciò accettai. Rimasi in quel ruolo fino al 1962, quando la Divisione fu comprata dalla GE che le mise a capo Ottorino Beltrami. Lui mi propose di entrare in un nuovo settore, voluto dalla stessa GE perché considerata una funzione importante: la "pianificazione" delle attività future. La GE gli aveva messo a capo un italo americano di nome Princi, che aveva sotto di sé due funzioni: il "product planning", affidato a Marisa Bellisario, che provvedeva a pianificare tutto quello che riguardava le attività di un certo prodotto, una specie di "business plan" molto utile a capire quale cash flow sarebbe stato capace di dare e quindi decidere se farlo o meno; e il "business planning", che era un primo approccio alla pianificazione strategica, che fino allora nessuno aveva mai fatto, anche perché negli anni '60 l'economia mondiale viaggiava in un regime praticamente costante, il dollaro era agganciato all'oro e l'inflazione era bassa e quasi priva di oscillazioni.

La GE era molto avanti nelle buone pratiche di management d'impresa e a questa attività aveva dedicato un settore di specialisti che fungevano da Consulenti per tutte le numerose società del gruppo sparse per il mondo. Questo perché aveva oltre 300.000 dipendenti, quindi aveva bisogno di una sorta di codice civile che unificasse i loro comportamenti dovunque si trovassero. Questo codice era scritto dal business planning centrale, ed io ci ero finito dentro. Per me fu una vera fortuna sul piano professionale, perché grazie alla GE imparai cosa fosse un'impresa, quali i suoi scopi, come interpretare i suoi bilanci e come pianificare il suo futuro. Anche di questo sono grato a Ottorino Beltrami, che è stato per me un ottimo Mentore.

Avevo applicato con successo queste conoscenze anche nella Zincocele, a maggior ragione mi servivano ora che ero in OCN. Perciò creai subito un'attività di Pianificazione Strategica formalizzata, cosa che in Olivetti nessuno aveva mai fatto, e un'attività di Pianificazione Prodotti che mi consentì di capire quali erano quelli che fornivano la maggior parte del margine di contribuzione e quali invece le parti minoritarie. Insomma si trattava di riprogettare il listino dei prodotti e il piano delle vendite al fine di rendere massimo il margine di contribuzione. A volte succede che le aziende si innamorino di certi prodotti che sono inutili ai fini del reddito, tuttavia per inerzia li tengono egualmente a listino nonostante assorbano inutilmente risorse produttive.

Si deve sapere che in economia qualunque fenomeno avviene sempre rispettando la legge di Pareto, che vuole che all'incirca l'80% degli effetti sia generato dal 20% delle cause. E' evidente che bisogna individuare e fare leva su quel 20% delle cause e considerare se conviene, e in che misura, persistere sull'80% che influisce solo sul 20% dei risultati. Gestire un'impresa richiede la consapevolezza delle proprie scelte e i criteri di pianificazione servono proprio a questo.

Un'altra funzione per nulla conosciuta in Olivetti era il "marketing". I prodotti da fare li decidevano i progettisti, che non sapevano nulla o quasi dei veri bisogni del mercato; forse sapevano qualcosa di quelli attuali, ma certamente nulla sui bisogni ancora inespressi, che sono quelli che consentono di mettere sul mercato prodotti molto innovativi, perciò ancora senza concorrenza. Questi sono anche quelli che fanno conquistare rapidamente forti quote di mercato e poi consentono di difenderle e di mantenerle. Chi riesce a individuare uno di questi bisogni fa la sua fortuna. Un esempio dei nostri tempi è dato dall'I-phone della Apple.

Si potrebbe notare che il Controllo Numerico era proprio uno di questi prodotti, purtroppo era entrato in Olivetti non per una scelta interna dovuta al suo management, piuttosto per la lungimiranza di Mario Tchou

che a Pisa stava sviluppando altri prodotti molto innovativi basati sul calcolo elettronico. Lui, peraltro, l'aveva visto applicare negli Stati Uniti, dove aveva studiato ingegneria alla Columbia University, e forse per questo decise di progettare un primo esemplare di Controllo Numerico.

Un altro esempio della mancanza del marketing in Olivetti si vide quando Piergiorgio Perotto inventò la Programma 101 e questa fu presentata sul mercato americano, forse solo per tastarne il polso. Inaspettatamente ebbe un enorme successo che stupì l'Olivetti e se ne vendettero subito diverse decine di migliaia creando il problema di consegnarle, perché non si era ancora fatta nessuna previsione di vendita. Il fatto è che non si era capito di avere inventato il Personal Computer, che risolveva un nuovo grande bisogno non ancora espresso: usare il calcolo elettronico per risolvere particolari problemi personali direttamente sulla propria scrivania, perciò senza dovere ricorrere ai grandi e costosi "main frame". Sono certo che l'Olivetti avrebbe avuto un futuro diverso se avesse capito in tempo questo bisogno.

Per questo motivo creai la funzione Direzione Marketing e Vendita che affidai a Giorgio Conte con competenza su tutti i mercati OCN, in Italia e all'estero. Il marketing aveva due diverse sottofunzioni: quella operativa che si occupava di ottimizzare i risultati della vendita sui mercati attuali dei prodotti in essere, e quella strategica che pensava ai bisogni futuri del mercato e alla necessità dei nuovi prodotti e delle nuove tecnologie necessarie per farli.

Un'altra cosa che notai, fu che la OCN era l'unica impresa al mondo che faceva in casa sia le macchine utensili sia i relativi controlli numerici, invece tutte le altre concorrenti comperavano i controlli da fabbricanti esterni, come la GE e l'Allen Bradley americane, oppure da imprese giapponesi, come la Fanuc, o dalla Siemens tedesca. Era naturale chiedersi perché. La risposta era che quando l'Olivetti decise di fare macchine a CN le progettò e costruì a Ivrea nella OMO, mentre il primo controllo numerico, che in fondo era un computer, fu sviluppato a Milano nei Laboratori Elettronici di Borgo Lombardo. L'accoppiamento delle due tecnologie fu sperimentato a Ivrea, forse perché era più complicato spostare una macchina che un apparato elettronico. L'accoppiamento non dovette essere una cosa delle più semplici, ma alla fine riuscì molto bene, e allora fu creata l'OCN per produrle e venderle, ma allora non si pensò ai CN come a un prodotto vendibile in modo autonomo.

Il mercato è un generatore di sempre nuovi bisogni; avendo solo il riferimento dei bisogni del suo limitato mercato di sbocco, la scelta autarchica dell'OCN rischiava di escluderla dalle evoluzioni che i CN avrebbero avuto a causa delle nuove richieste di un mercato esterno molto ampio e largamente diversificato nelle sue applicazioni. Sarebbe allora stato interessante considerare l'opportunità di diventare un operatore indipendente nel campo dei soli CN.

L'altra cosa che mi chiesi fu perché mai la produzione e la progettazione, sia meccanica sia elettronica, dovessero stare insieme sotto la stessa bandiera nonostante fossero così diverse tra loro, sia per cultura tecnica sia per metodi produttivi. La risposta era la stessa, per questo le divisi e furono create due Direzioni Tecniche, una per l'elettronica, che si occupava di progettare i nuovi controlli e di produrre quelli da consegnare alla produzione meccanica, e una per la meccanica, che si occupava della progettazione di nuovi modelli e della produzione delle macchine da mettere in consegna.

In particolare mi preoccupai della progettazione. In Olivetti esisteva la tradizione dei progettisti geniali capaci di realizzare macchine per scrivere e per calcolare indubbiamente singolari, tuttavia i geni sono sempre pochissimi e se si entra in settori che impiegano molte tecnologie, bisogna che i geni conoscano tutte quelle che servono, e questo non è facile. Inoltre, se per qualsiasi ragione il genio di turno venisse a mancare, l'impresa si troverebbe in difficoltà. Per questo è meglio riuscire a fare a meno dei geni e usare invece un'organizzazione a matrice che veda in verticale i responsabili dei singoli progetti in sviluppo e in orizzontale una serie di specialisti delle varie tecnologie che di volta in volta servono ai vari progettisti. Avevo scoperto che questa organizzazione era stata applicata alla NASA per mandare gli astronauti sulla luna, allora cercai di imitarla ottenendo un buon successo, nonostante che non avessimo geni al nostro interno.

Altra funzione molto importante in un'impresa è la "Logistica", vale a dire tutte le attività che riguardano i materiali occorrenti alla realizzazione dei prodotti, cominciando dal loro acquisto e fino alla spedizione dei prodotti finiti, ma includendo la gestione del valore dei magazzini e dei prodotti in lavorazione. Il flusso dei materiali deve essere il più rapido possibile compatibilmente con le necessità produttive, perché significa soldi immobilizzati che ovviamente costano e che bisogna procurarsi.

L'amico, e per me maestro, ingegner Jarack, che era stato a lungo Direttore degli acquisti in Olivetti, mi suggerì la persona giusta nell'ing. Carnevali ed io gli assegnai il ruolo in tutta la sua dimensione. I manager addetti all'acquisto di prodotti e di servizi sono soggetti a molte tentazioni, perciò devono essere persone

oneste per loro convinzione professionale, Jarack lo sapeva bene e aveva creato attorno a se un gruppo di collaboratori assolutamente affidabili. Uno di questi era Carnevali.

Essere onesto significa non solo essere incorruttibile, significa anche non corrompere qualcuno per raggiungere i propri obiettivi. La cosa più importante che mi ha insegnato l'Olivetti è l'onestà professionale.

Questa nostra qualità era riconosciuta anche fuori, nel mondo industriale, tuttavia, a volte non veniva a nostro vantaggio. Ad esempio, avevamo un cliente potenziale che comprava le macchine a CN solo negli USA e non ci era mai riuscito a piazzargli una delle nostre. Ci doveva pur essere un motivo. Provammo ad aggirare l'ostacolo prendendo un agente specifico solo su quel cliente; lui gli vendeva già altre cose e forse sarebbe stato capace di vendergli anche le nostre macchine, ma anche così non riuscimmo. Forse il Direttore degli Acquisti di quella impresa non si fidava della nostra fama di onestà e correttezza, anche se ora in mezzo c'era un intermediario che lui considerava affidabile.

Le nostre macchine a CN avevano anche bisogno di un Servizio di Assistenza rapido ed efficace. Di anno in anno il parco delle macchine installate cresceva ed era già diventato di parecchie centinaia. Le macchine erano molto affidabili, ma i clienti vivevano lo stesso nella paura dei guasti perché gli facevano perdere prodotto, perciò erano pronti a pagare la loro sicurezza con contratti standard di manutenzione. Così il Servizio Assistenza Clienti era diventato un piccolo business a se stante e in forte crescita, che valeva la pena coltivare. Le cose di cui si occupava erano a cavallo della meccanica e dell'elettronica, perciò la sua sistemazione era nella Direzione Marketing che le vendeva entrambe e che curava le relazioni con i clienti in essere.

Anche la Direzione Amministrativa fu adeguata ai concetti che avevo imparato nella GE. Non si trattava, infatti, di redigere solo i conti economici e patrimoniali alla fine dell'esercizio e di stendere il budget dell'anno successivo, la sua vera funzione era: Amministrazione, Finanza e Controllo, perché come la Direzione Materiali doveva controllare il loro flusso nel processo produttivo, così questa funzione doveva controllare il flusso dei fondi in tutto il processo dell'impresa.

Avevo un Direttore Amministrativo di buona cultura olivettiana e anche molto aperto e intelligente, sebbene fosse un uomo silenzioso e di poche parole. Il dottor Seta capì a volo cosa intendessi e con lui impostai un sistema di controllo economico a "*costi diretti*" che servì moltissimo a valutare il funzionamento della nostra macchina impresa. Il conto economico catalogato per natura di spese, per intendersi quello usato dai commercialisti, serve a chiudere i bilanci e a evidenziare i profitti e le perdite, ma dice pochissimo sul funzionamento economico dei singoli prodotti e sui costi delle funzioni. Per inciso, il "*costo diretto*" è la somma dei materiali impiegati per costruire il prodotto più il costo della mano d'opera che l'ha effettivamente costruito, perciò è misurabile con ottima approssimazione. La differenza tra il ricavo della vendita di un prodotto, che è noto, e il suo costo diretto è il "*marginale di contribuzione*" che esso è capace di generare ed anche questo è noto con ottima approssimazione, mentre il loro rapporto è il "*Coefficiente di vendita*", che è un parametro caratteristico di quel prodotto, perché non cambia molto nel tempo, sempre che non si facciano investimenti intesi a migliorarlo.

Tutte le funzioni e sottofunzioni organizzative furono descritte a cura della Direzione del Personale in apposite schede aggiornabili, che indicavano il nome della funzione, chi era il responsabile e a chi rispondeva, i suoi compiti e le sue responsabilità. Questo servì più tardi a fare una direzione per obiettivi (MBO) per incentivare il management e i quadri intermedi.

Ora che tutti i ruoli erano coperti si poteva cominciare la Pianificazione strategica che sarebbe servita a disegnare un futuro per l'OCN.

### **La strategia per la OCN.**

Per implementare per la prima volta in un'impresa un sistema di pianificazione strategica è meglio farsi aiutare da un Consulente esterno specialista nel ramo. Non solo perché lui è più pratico della metodologia, che poi non è così difficile, ma perché le soluzioni cui si arriverà dovranno essere condivise dal management e la presenza del vertice aziendale potrebbe essere incombente, perciò d'impedimento alle scelte giuste. Alcuni manager, infatti, potrebbero essere più portati ad accondiscendere alle idee del top manager piuttosto che esprimere con sincerità e chiarezza i loro punti di vista, specie se divergono. Invece, se l'indagine conoscitiva è fatta da un Consulente indipendente dal sistema ed è poi lui che espone i risultati, si può essere meglio certi della loro attendibilità. Per questo scelsi l'amico Gianni Cantani, che all'epoca era uno dei pochi esperti di pianificazione strategica e con lui facemmo un ottimo lavoro di analisi.

La Pianificazione strategica si basa sul metodo SWOT, acronimo per Strength, Weakness, Opportunities, Threats. Tradotto significa: Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce. Non ci vuole molto a capire di che si tratta. I primi due aspetti riguardano l'impresa vista al suo interno e i secondi due il mondo esterno in cui essa si muove. La strategia efficace è quella che riesce a mettere in relazione il mondo interno con l'esterno all'impresa nel modo migliore al fine di ottimizzarne i risultati sul medio/lungo termine.

Le cose che capimmo grazie a queste analisi furono molto interessanti.

Ad esempio, non eravamo mai riusciti a vendere i nostri CN sul mercato esterno ad altri fabbricanti di macchine utensili. I nostri concorrenti preferivano comprare GE, Siemens e Fanuc. La stessa OCN aveva creduto che avere l'esclusiva dei propri CN fosse un suo punto di forza solo perché gli altri non l'avevano, ma non era così, perché loro li compravano sul mercato e non da noi, proprio perché ci vedevano come concorrenti. Compravano invece, guarda caso, solo un nostro CN per grandi torni, forse perché noi non eravamo nel mercato di quelle macchine. La domanda che ci ponemmo fu se non fosse il caso di separare l'attività dei Controlli in un'altra impresa, del tutto indipendente da OCN, che avesse come ragione sociale quella di venderli sul mercato mondiale, come facevano Siemens, Fanuc, GE e Allen Bradley. La scelta, che avevo già fatto, di separare l'attività di progetto e produzione dei CN da quella delle macchine utensili andava in questa direzione e consentiva di prepararci a un tal evento che, in effetti, avvenne qualche tempo dopo, quando si presentò l'occasione propizia.

Che quella fosse la scelta giusta lo confermò la Siemens quando comunicammo al mercato il nostro ingresso come produttori indipendenti di Controlli Numerici. L'AD della Sede italiana della Siemens mi chiese un incontro e mi fece una proposta un po' strana. Se noi rinunciavamo a vendere i nostri CN sul mercato europeo, la Siemens ci avrebbe favorito nella vendita delle nostre macchine in Germania. Ci concedevano però, bontà loro, di continuare a produrre e a vendere i rilevatori di quote, che erano dei piccoli sistemi elettronici capaci di sostituire i noni meccanici delle macchine utensili. Gli risposi che gli affari si facevano in due, che nella sua proposta vedevo un buon affare per lui, perché avrebbe eliminato un concorrente ma nessun vantaggio per noi, perciò il discorso finì lì.

Capimmo anche altre cose. Ad esempio che la nostra attività ormai era molto lontana dal "core business" dell'Olivetti e che la OCN poteva non essere vista dalla Casa Madre come un business a se stante da cui trarre profitti. Avrebbe potuto decidere di venderla per fare cassa, e questa non era una minaccia perché chi l'avesse comprata, sarebbe stato uno del mestiere e certamente avrebbe voluto darle un buon futuro, oppure avrebbe potuto usarla come un mezzo su cui scaricare alcuni suoi problemi, e questa poteva essere una minaccia latente; purtroppo, anche questa previsione si dimostrò poi vera.

Inoltre, le possibilità di espansione dell'OCN sul mercato dovevano necessariamente guardare a quello mondiale, altrimenti sarebbe sempre rimasta una media azienda italiana che tirava a campare sul suo difficile mercato interno. Lo avevano ben dimostrato i giapponesi che in pochi anni avevano conquistato una larga fetta del mercato mondiale partendo quasi da zero e usando una politica molto aggressiva. Circolava una leggenda metropolitana che voleva che i giapponesi avessero costruito direttamente negli USA le macchine da vendere in quel paese, ma poiché non avrebbero mai avuto il permesso per farlo, si erano inventati una cosa molto singolare. Facevano importare dai loro agenti in USA i sotto assiemi delle macchine come parti di ricambio, poi affittavano dei capannoni per montarle, e con i grandi aerei di linea mandavano in USA come turisti interi reparti di operai già specializzati che le montavano in loco. Finito il lavoro, se ne tornavano a casa. Quando gli americani se ne accorsero, i giapponesi avevano già conquistato una buona fetta del mercato USA grazie a i loro bassi prezzi.

Noi non potevamo certo fare queste cose, ma potevamo pensare di fare un "merger" con un gruppo giapponese che volesse entrare in Europa senza doverne superare gli ostacoli protezionistici, che a quel tempo erano molto intensi perché non c'era ancora la globalizzazione. Non a caso un grande gruppo giapponese ci aveva comprato il brevetto di un cambio utensile, e questa poteva essere un punto di forza su cui fare leva e una finestra aperta su quel mercato.

Capimmo anche che per il settore CN avevamo bisogno di un Controllo per torni, specie per quelli di piccole dimensioni che si stavano diffondendo rapidamente, e il nostro era grande e costoso perché oggetto di una variante di quello progettato per le fresatrici.

Capimmo che la nostra gamma di CN era rivolta a macchine di dimensioni medio/piccole, e ci mancavano quelli per le grandi dimensioni. Anche qui si sarebbe dovuto pensare a un "merging" e l'impresa migliore per tentarlo era a quei tempi l'Allen e Bradley americana, perché non era nel settore dei torni e dei CN di dimensioni minori, ma in quelli per fresatrici di grandi dimensioni; si poteva perciò pensare a un'integrazione sia del listino dei prodotti sia dei mercati, ma anche qui sarebbe stato necessario separare

l'attività dei CN in un'altra impresa indipendente dalla meccanica. Io tentai questa idea e presi contatto con l'Allen Bradley ricevendo il loro interesse. Rileggendo la storia dell'OCN scritta dall'Archivio Storico di Ivrea, ho saputo che poi fu davvero portata a termine.

Capimmo ancora che dovevamo aggiornare il nostro listino dei prodotti, scremarlo delle voci non redditizie e non utili alla gamma, e aggiungere quelli che si prevedevano che sarebbero stati più richiesti dal mercato. Ad esempio, emerse la necessità di avere *“sistemi flessibili di produzione”* per produrre serie di particolari meccanici di medie dimensioni avendo anche la possibilità di adeguare rapidamente l'investimento di base al cambio dei modelli da produrre. A questo potevano servire ottimamente delle macchine a controllo numerico messe in linea attorno a un trasportatore pallettizzato. E in effetti, per primi in Italia e forse anche in Europa, facemmo un impianto di questo tipo per il signor Alejandro De Tomaso che voleva realizzare la sua Maserati biturbo in circa 90000 unità l'anno, e le grandi trasferte meccaniche del Comau non erano adatte allo scopo, perché dimensionate su milioni di pezzi annui. Inoltre non consentivano cambi rapidi dei modelli in lavorazione. Siccome non avevamo le conoscenze per fare il trasportatore lo ordinammo proprio al Comau, chi meglio di loro, e questa buona relazione ci servì per affrontare altre emergenze che ci capitarono in seguito. La linea era fatta da otto centri di lavoro collegati dal trasportatore, ciascuno programmato per una certa lavorazione.

Mettemmo giù una pianificazione operativa sui principi messi in luce grazie a quella strategica, ci demmo degli obiettivi temporali e cominciammo a operare in quelle direzioni. Ora la macchina era in moto, aveva sufficiente carburante e sapeva anche che strada percorrere per raggiungere le mete che ci eravamo proposte. Sempre che non fossero intervenuti fattori di disturbo.

Perché sia chiaro, non si riesce mai a prevedere tutto, specie ciò che è imprevedibile.

Nel frattempo ero stato promosso all'incarico di Amministratore Delegato della Società.

### **Gli imprevisti.**

Un giorno Scazzoli tornò dalla Russia tutto esaltato:

*“Le nostre macchine gli sono piaciute e vogliono ordinarne più di cento per l'anno prossimo!”*. Magnifico! Dissi io, ma anche mi mostrai preoccupato:

*“Dobbiamo capire come sia possibile produrle. Non al nostro interno perché qui a Scarmagno non abbiamo la capacità produttiva per riuscire a soddisfare tutti, e dovremmo trascurare i nostri mercati abituali per un paio d'anni, cosa da escludere, perché questa della Russia è solo un'opportunità da cogliere che potrebbe non avere altro seguito. Potremmo farceli costruire in subfornitura? Secondo voi che conoscete i fabbricanti di macchine utensili meglio di me, chi potrebbe farcele? Ci vuole uno con le spalle larghe. Allora, fuori le idee.”*

*“Potrebbe andare bene il Comau, - notò Conte - perché il suo AD, l'ing. Bruno Ghebbano è stato qui da noi come Direttore tecnico, perciò conosce bene le nostre macchine.”*

Si decise di prendere contatto con Ghebbano, ma prima si doveva verificare che la nostra produzione di Controlli Numerici avesse la possibilità di produrli tutti, principalmente per l'acquisto dei componenti elettronici. Carnevali fu messo sotto pressione e dopo pochi giorni ci comunicò che i componenti c'erano e che per il loro montaggio avremmo potuto chiedere aiuto a mamma Olivetti, che ormai era un'impresa elettronica dotata di una buona capacità produttiva.

Andai al Comau a parlare con Ghebbano.

L'avevo incontrato mesi prima all'UCIMU, l'unione dei costruttori italiani di macchine utensili, un'associazione che funzionava benissimo e che aveva anche un buon potere negoziale con il mondo politico di allora. Io vi ero entrato di diritto come Consigliere, perché l'OCN pesava nel mercato italiano, e questa fu per me un'esperienza molto bella sia per gli imprenditori che conobbi sia per la loro capacità di prendere decisioni a favore del settore e di saperle negoziare nelle sedi opportune, anche a livello internazionale.

Bruno Ghebbano era un solido manager d'impresa; di poche parole, ma si capiva che era del mestiere e che era uno che rispettava gli impegni. Ne riportai un'ottima impressione che fu poi confermata dai fatti e diventammo anche ottimi amici.

Dopo qualche giorno mi telefonò per dirmi che si poteva fare e cominciai il negoziato per il prezzo e le consegne. Per il primo aspetto bisognava tener conto che potevo trattare sulla base dei nostri costi diretti, che ora conoscevamo bene, più un margine per loro del 15%, perché per questo affare il Comau non avrebbe avuto spese di vendita e di progettazione. Tirai un prezzo un po' migliore di quello cui avevo pensato, il che

mi convinse che i nostri costi diretti erano più alti dei loro e che occorreva provvedere. Per le consegne non vedevo problemi, il Comau era enorme e aveva una capacità produttiva impressionante. Firmammo un accordo condizionato dal ricevimento dell'ordine da parte sovietica e con una condizione di futura non concorrenza sul tipo di macchine che avremmo ordinato al Comau. Già, perché i sindacati di fabbrica, preoccupatissimi, ci chiesero un incontro e ci accusarono di insegnare al Comau come si facevano le nostre macchine e che rischiavamo, secondo loro, di crearci un grosso concorrente.

Dissi loro che li avevo ricevuti perché io non rifiutavo mai una richiesta d'incontro, ma gli spiegai anche come stavano veramente le cose e che avevo già pensato, prima che loro venissero a dirmelo, di fare un patto di non concorrenza sui nostri modelli. Gli precisai anche che nessun imprenditore al mondo avrebbe mai rinunciato a un affare come quello e anche che ognuno doveva fare il suo mestiere secondo il proprio ruolo. Perciò a dirigere l'impresa OCN ci pensavamo noi con le deleghe ricevute dalla proprietà, intanto loro facessero i sindacalisti.

Scazzoli gongolava, partì per Mosca con il compito di avvisare i russi dell'accordo con il Comau, che loro conoscevano già bene per la storia di Togliattigrad, e poi avevano un gran bisogno di quelle macchine, perciò tornò con un ordine che, se non ricordo male, fu di 110 macchine, più le tavole rotanti, gli Inspector per la misura dei pezzi prodotti, i portautensili e sufficienti parti di ricambio per garantire la continuità della loro produzione. Credo che in totale l'ordine fosse di oltre 120 miliardi. Come d'accordo passai subito l'ordine al Comau e questa incredibile avventura ebbe inizio.

Andò tutto benissimo, consegnammo tutte le macchine nel giro di un anno e mezzo, e ci trovammo pieni di soldi. L'utile dell'operazione fu di circa 16 miliardi. Il Presidente Visentini mi chiamò per complimentarsi con l'OCN, mi disse che avevamo salvato il bilancio consolidato dell'Olivetti e, cosa che mi stupì, mi chiese se poteva considerarmi un suo amico. "Stai a vedere che adesso mi da un premio" pensai, ma niente; lui non era uno largo di manica, ma non m'importava. Io sono stato sempre molto accorto a gestire i soldi degli altri, ma non mi sono mai occupato troppo dei miei. Penso che nasciamo nudi e quando ce ne andiamo, non possiamo portare via nulla, perciò a che serve accumulare ricchezze a livello personale. Alle imprese invece serve perché il loro autofinanziamento non è mai abbastanza da liberarle dalle banche. A mio parere accumulano ricchezze solo quelli che hanno paura di vivere, e cercano la loro sicurezza nel denaro.

Questo imprevisto era stato veramente molto grande, ma era andato anche molto bene; altri ne dovevano venire che però non sarebbero stati altrettanto favorevoli.

### **La Osai.**

Un giorno l'Olivetti tenne una riunione alla quale fui invitato. Si trattava di valutare un robot di montaggio per pezzi leggeri, realizzato dagli Uffici Tecnici della Produzione Olivetti, credo per il montaggio di sottoinsiemi di macchine da calcolo. Si chiamava Sigma e i suoi progettisti erano due ingegneri dell'Olivetti, D'Auria e Salomon.

L'Olivetti voleva sapere se si poteva farne un prodotto vendibile. Purtroppo chiese direttamente a me che ne pensavo ed io, preso alla sprovvista, risposi:

*"Ci si può fare su un pensiero, ma in linea di massima dovrebbe essere possibile."*

Bastò questo e la Olivetti fondò la OSAI (Olivetti Sistemi per l'Automazione Industriale) vi mise D'Auria come Direttore Generale. A me proposero di farne il Presidente con l'incarico di vendere i Sigma attraverso la rete commerciale OCN. Il mio errore fu di non sviluppare un piano di prodotto e una strategia per l'OSAI prima di accettare, perché di problemi ne sarebbero venuti fuori, ma non mi fu dato il tempo di farlo. Peraltro, non avevo seri motivi per rifiutare, perciò accettai ma a condizione di essere un Presidente Esecutivo, vale a dire un CEO ossia un Consigliere Delegato a prendere le decisioni autonomamente nell'interesse esclusivo dell'Azienda. Così cominciò la mia sotto/avventura OSAI, che però avrebbe avuto degli sviluppi interessanti.

Non mi metto a descrivere il Sigma, che a me poteva interessare solo come potenziale prodotto da vendere, sempre che facesse margini sufficienti a rendere profittevole la OSAI. Io sapevo solo che era stato dichiarato essere una macchina di tipo standard e programmabile, con due bracci mobili con relativo cambio utensile e che era adatta a qualsiasi tipo di montaggio leggero.

La vendita OCN fu capace di piazzarne subito diverse decine per le applicazioni di montaggio più svariate, dalle pistole Beretta calibro 9, alle spazzole tergitristallo per autovetture, passando per i cioccolatini da incartare e inscatolare. Il problema fu che per realizzare lo scopo per cui era stata venduta, ognuna di queste macchine doveva essere attrezzata con un gran numero di aggeggi meccanici e di sensori particolari,

così diventava una macchina speciale con tutti i problemi che vengono dietro, come ad esempio l'affidabilità. E' noto che un qualsiasi sistema diventa tanto meno affidabile quanto più numerose sono le parti che lo compongono, perciò il Servizio Tecnico OCN si era trovato sovraccarico di compiti che non gli spettavano per far funzionare i robot venduti e tenere buoni i clienti. Perciò più se ne vendevano, più ci creavamo problemi e più si perdevano soldi.

Con Giorgio Conte decidemmo di tagliare la testa al toro e di non venderne più di uno al mese scegliendo quelli più facili da attrezzare, intanto si sarebbe studiato i modi per renderli più affidabili. Però con undici macchine al mese il conto economico OSAI non avrebbe retto i costi di progettazione che erano molto elevati per ogni installazione. In effetti, senza rendercene conto stavamo facendo gli "integratori di sistemi" che realizzano impianti speciali utilizzando diverse tecnologie, quindi un mestiere che non era il nostro.

Bisognava allora dare alla OSAI un compito più vasto dei soli Sigma, bisognava aggiungervi un prodotto "cash cow" che potesse finanziare il lancio di questo che era un prodotto così innovativo da non essere ancora capace di fare da solo un'impresa economicamente valida.

Da qualche tempo pensavamo di separare i Controlli Numerici dalla OCN e questa fu l'occasione buona per farlo. Sarebbero stati apportati alla OSAI come progetto e produzione e sarebbero stati venduti sul mercato rendendo l'OSAI un produttore indipendente di CN; in questo modo avremmo avuto tempo di sviluppare i Sigma con pazienza e vedere di farne, se possibile, un prodotto economicamente valido.

La Olivetti fu d'accordo su questa scelta, perciò ne spiegai le ragioni all'ing. D'Auria, ma lui si mostrò contrario e decise di lasciare la società. Il suo naturale sostituto sarebbe dovuto essere il Direttore Tecnico dei Controlli Numerici OCN, ma anche lui decise di lasciare per mettersi in proprio a fare qualcosa nel campo dell'automazione delle macchine utensili. Gli augurai ogni bene per il suo successo come imprenditore e lasciai che andasse per la sua strada, sempre in base al principio che è inutile trattenerne chi non vuol far parte di una squadra. Al posto di D'Auria scelsi un giovane e brillante ingegnere, che conosceva molto bene i problemi tecnici dell'automazione industriale ma che aveva anche dimostrato molto interesse per le tecniche di gestione che stavo introducendo in OCN, si chiamava Mario Parodi.

Ora la OSAI poteva essere soggetto e oggetto di una trattativa con l'Allen Bradley di Milwaukee, Wisconsin.

### **La Direzione Consociate Olivetti.**

Mentre all'OCN cercavo di mettere in piedi un'impresa di medie dimensioni usando le sue eccellenti capacità tecniche e tecnologiche e migliorando solo il suo approccio strategico al mercato, Ottorino Beltrami cercava di trasformare un'impresa grande come l'Olivetti in un'impresa informatica basata sulle tecnologie dell'elettronica. Lui doveva farla uscire rapidamente dalla sua lunga storia, tutta basata sulla scrittura e sul calcolo, entrambe di tecnologia meccanica, perciò si può immaginare con quali resistenze interne da parte del sistema. Quella era un'impresa da far tremare i polsi, certo non quelli di Ottorino.

Venendo via dalla OGE lui si era portato con se solo Marisa Bellisario, che era ormai un'eccellente pianificatrice, sia di eventi strategici sia di prodotti.

Una delle prime cose che fece Beltrami, fu di liberare l'Olivetti di un po' dei fardelli del suo passato, specie di quelli che non erano nella linea del nuovo "core business" e tra questi c'era stata anche la OCN. In effetti, le consociate facevano un po' di tutto, dai rulli di gomma per le macchine per scrivere, alle macchine utensili della OCN, passando per i circuiti stampati della Zincocelere e per il software della Syntax, ma non tutte potevano essere ancora utili alla Olivetti. Per capirci qualcosa Beltrami creò una Direzione Centrale delle Società Consociate, che fino allora erano state seguite dalla Direzione Centrale Amministrativa, naturalmente solo dal punto di vista economico e patrimoniale, gli aspetti gestionali e strategici essendo lasciati ai singoli responsabili.

A me era andata bene così, perché questo approccio rispettava la mia autonomia e la libertà d'azione cui tenevo molto. Un top manager è un imprenditore che rischia con i soldi degli azionisti, perciò deve stare molto più attento di loro a non commettere errori irrimediabili ma, fissati con loro i principi strategici su cui deve operare, bisogna che poi sia lasciato libero di fare le sue scelte per realizzarli.

Fino allora, quando dovevo prendere una decisione importante, ne parlavo con Flavio Giolito, che era l'amministrativo dedicato a seguire le consociate; lui faceva i suoi commenti, sempre centrati perché era persona intelligentissima. A lui mi legava una lunga amicizia, per essere stato il Direttore amministrativo della Zincocelere mentre io ne ero il Direttore Generale, e fin dall'inizio avevo diviso con lui le sorti di quell'impresa. Per questo a noi bastavano solo poche parole per capirci, poi io prendevo le mie decisioni.

Con la Direzione delle Consociate le cose ovviamente sarebbero cambiate, certo non in meglio.

Saggiamente Beltrami aveva scelto un dirigente esterno all'Olivetti, non credo perché all'interno non ve ne fosse qualcuno, ma uno che hai assunto tu, ti è certamente molto più leale di uno che si trova già all'interno e che deve accettare i tuoi cambiamenti, che possono anche non essergli del tutto graditi. Beltrami aveva assunto un dirigente che veniva dall'industria dei segnalamenti ferroviari, che usava certamente molte e diverse tecnologie.

Questo nuovo Direttore era l'ingegnere Mario Longo, un uomo piccolo di statura ma certamente ben preparato, però un po' timido e forse anche un po' preoccupato di doversi affermare in mezzo a un gruppo di top manager per loro conto già abbastanza agguerriti. Il suo approccio iniziale fu un po' troppo dirigistico e forse questo non lo aiutò a trovare la piena collaborazione di tutti.

Quando c'incontrammo la prima volta, io gli mostrai tutto quello che stavamo facendo e che risultati avevamo già avuto. Ritengo che un top manager debba essere sempre leale verso l'azionista e lui rappresentava l'Olivetti, non se stesso, perciò non gli nascosi nulla, neppure che io non ero un dirigente Olivetti come lui, ma OCN, e questo per mia scelta allo scopo di evidenziare la mia indipendenza dal "sistema Olivetti", che poteva essere fastidiosamente pervasivo, ma ovviamente non dall'azionista. Gli chiarii che dov'ero prima, alla Zincocele, c'erano due azionisti, l'Olivetti al 51% e la TRW al 49% perciò si tenevano regolarmente i consigli d'amministrazione che mi approvavano la strategia d'impresa e i budget annuali, dopo di che mi potevo muovere liberamente nell'ambito delle mie deleghe. In OCN invece c'era un solo azionista, perciò i consigli di amministrazione si erano tenuti sempre e solo "sulla carta". Prima della sua venuta potevo parlarne solo con la Direzione Amministrativa dell'Olivetti, mi auguravo che con lui si potessero tenere dei regolari Consigli d'Amministrazione che approvassero o modificassero le strategie che avrei proposto e i budget d'esercizio, in modo che poi potessi avere la libertà di operare senza avere tutti i giorni il suo fiato sul collo come un qualsiasi dirigente; comunque, di fronte a eventi eccezionali l'avrei sempre tenuto informato. In caso contrario sarebbe stato meglio che lui si scegliesse tra i dirigenti Olivetti un buon esecutore, perché io me ne sarei andato.

Lui era un buon top manager e capì perfettamente la mia posizione professionale, perciò mi lasciò sufficiente autonomia, anzi, quando ci fu qualche grosso problema da affrontare, trovai in lui una persona con cui poter dialogare alla pari per trovare le soluzioni migliori, ma la responsabilità della scelta finale sarebbe stata sempre e solo mia.

### **Il problema Marcianise.**

Poco tempo prima che la Direzione Consociate nascesse, mi capitò un evento che sconvolse tutti i miei piani strategici. Questo evento si chiamava "Marcianise".

Era questo il nome di un paesino del Sud, vicino a Caserta, dove solo tre anni prima la Olivetti aveva deciso di aprire un'attività produttiva di macchine contabili meccaniche, senza prevedere che nel frattempo queste sarebbero state rapidamente sostituite da quelle elettroniche, e a Marcianise c'erano 1300 operai, tutti giovani e addestrati a costruire e montare solo quel tipo di macchine. Lo stabilimento era enorme, di 10.000 metri quadrati e al suo interno si viaggiava in bicicletta; il mattino, chi era a un'estremità non vedeva l'altra, che era nascosta da una sorta di nebbiolina dovuta all'umidità della campagna circostante.

Ragionevolmente si sarebbe dovuto mettere il personale in cassa integrazione e intanto trovare soluzioni di reimpiego dell'impianto con l'intervento di qualche impresa esterna interessata a svolgere un'attività in loco, ma per qualche motivo che non interessa questa descrizione l'Olivetti non aveva mai voluto usare la cassa integrazione. Pensò invece alla OCN.

La Bellisario mi chiamò per un incontro e mi disse:

*"C'è questo problema, allora si è pensato che tu che fai tanti buoni affari in Unione Sovietica e che dai lavoro al Comau per farti fare le macchine per le quali non hai sufficiente capacità produttiva, potresti invece farle a Marcianise convertendo quello stabilimento che in fondo fa già prodotti meccanici."*

Una bella doccia fredda del tutto inattesa.

Non sono abituato a perdermi d'animo nei momenti difficili, perciò non mi scomposi e replicai:

*"Sbagliato. Le commesse che ho preso dall'Unione Sovietica sono episodiche e non si ripeteranno in eterno. Ho solo colto a volo un'occasione imperdibile per rimpannucciare l'OCN sul piano economico e patrimoniale e ho usato il Comau per non impiegare la capacità produttiva interna, perché in caso contrario avremmo trascurato e rischiato di perdere il nostro mercato naturale di sbocco. Quando la commessa russa*



*sarà terminata, il fatturato OCN riprenderà i livelli naturali di ricavi previsti dal nostro piano strategico, che non riuscirebbero mai a saturare i 1300 operai di Marcianise. Inoltre questo trasferimento può essere costosissimo perché bisogna riqualificare il personale verso la meccanica pesante che non ha alcuna affinità con quella delle macchine meccaniche Olivetti, e inoltre rischiamo di consumare tutte le risorse finanziarie messe finora da parte. Poi bisogna capire che cosa ne faremmo dello stabilimento di San Bernardo e dei suoi 700 operai meccanici, bravissimi a fare solo macchine utensili, e certamente non potremmo assorbire anche questi. Inoltre bisogna pensare a come vedrà questo cambio di sede il nostro mercato. Le macchine utensili richiedono una cultura d'impresa che per formarla ci vogliono anni, e questa a Marcianise non esiste, perciò i nostri clienti potrebbero non considerare più i nostri prodotti altrettanto buoni di quelli fatti qui a Ivrea. Inoltre ancora che ne diranno i sindacati? Infine, bisogna costruire un capannone per il montaggio finale attrezzato con i carri ponte perché lo stabilimento di Marcianise non ha un'altezza sufficiente.”.*

Le spiegai anche che la strategia che avevamo definito prevedeva invece di sfilare la OCN dal sistema Olivetti, perché le macchine a CN non erano nel suo nuovo “*core business*”, cercando la partecipazione di un'impresa giapponese che volesse entrare in Europa attraverso questo canale e che avevo già in mente la direzione in cui muovermi. Le dissi anche che per i CN avevo già attivato il canale Allen Bradley perché anche questi non erano nel filone dei prodotti elettronici Olivetti, ormai incanalati definitivamente nel mercato dell'informatica.

A mio parere, le dissi, con questa scelta l'Olivetti avrebbe fatto morire la OCN in pochi anni, perché l'avrebbe caricata di problemi che non le competevano per risolverne uno che non la riguardava.

*“Infine - le dissi - io ho anche da difendere il mio capitale professionale perciò preferisco di non occuparmi di aziende che vanno male non per una mia precisa responsabilità ma per scelte sbagliate degli azionisti.”.*

Con Marisa eravamo diventati amici fin dai tempi di Borgolombardo, dove avevamo lavorato insieme, io alla direzione di un team che progettava i governi elettronici per le unità fuori linea dell'ELEA 9003 e lei, che veniva dalla Olivetti Bull, che programmava i pannelli delle macchine meccanografiche a schede perforate che dovevano essere collegate all'ELEA. Perciò ci conoscevamo bene ed eravamo abituati a parlarci chiaro.

*“Capisco benissimo la tua posizione, che è giustissima dal punto di vista dell'impresa OCN, ma il nostro Presidente è preoccupatissimo per il problema Marcianise e non vuole assolutamente trovarsi nella condizione di licenziare o di mettere in cassa integrazione 1300 operai assunti solo tre anni f. Ne andrebbe dell'immagine della Olivetti. Come sai lui ha anche un ruolo importante nella politica italiana e non saprebbe come giustificare in quel mondo questo grosso errore. Per questo, l'operazione OCN a Marcianise si dovrà fare. Non ti preoccupare per il tuo personale di Ivrea, qui noi abbiamo più possibilità di riassorbirlo, e per quanto riguarda i costi dell'operazione ci faremo finanziare dalla Cassa per il Mezzogiorno. Tu pensaci un po' di giorni e poi mi dirai che cosa vuoi fare. Tieni conto che se non lo farai tu lo farà un altro al tuo posto.”.*

La ringraziai per la sua chiarezza e me ne andai. Ora avevo il problema di decidere prima di tutto che cosa fare, e poi di comunicare questa notizia alla prima linea dei miei manager che, conoscendoli, non li avrebbe certo entusiasmati.

## **Il bivio.**

Mi trovavo a un bivio.

Da un lato la mia coscienza professionale mi diceva di non accettare. Se un'impresa è costretta dall'azionista a fare delle cose che non le competono o per scopi diversi dalla sua ragione sociale, bisogna rifiutarsi di condurla perché è destinata a finire male. Tranne che nel caso che sul mercato i suoi prodotti stiano per essere sostituiti da altri e che si renda necessaria una riqualificazione di tutta l'impresa con il suo passaggio a un altro settore industriale, ma questa è una sfida che può essere interessante ancorché sia anche molto rischiosa.

Dall'altro lato la mia coscienza di uomo mi chiedeva se fossi davvero capace a mettere sulla strada 1300 giovani con le loro famiglie, per di più al Sud del paese, dove l'economia stentava a partire nonostante i soldi profusi dalla Cassa del Mezzogiorno. In aggiunta io sono napoletano, perciò venivo dal Sud e ne conoscevo i problemi e le miserie; come tanti altri giovani ero andato al Nord nel 1956 e da allora non vi ero più tornato, perciò sentivo di dovere restituire al mio paese di origine qualcosa di quello che mi aveva dato, ma

sbagliavo, perché nella gestione d'impresa non bisogna farsi coinvolgere emotivamente, perché è più facile fare scelte sbagliate.

Fino allora, peraltro, avevo sempre creato lavoro e non avevo mai licenziato nessuno, tranne qualche ladro, e neppure avevo mai usato la Cassa Integrazione, perciò non conoscevo l'amezzatura di doverlo fare per salvare la parte buona dell'impresa. Io sono stato sempre convinto che se si è accorti nella gestione si può prevenire la maggioranza delle minacce che possono cadere addosso all'impresa e predisporre in tempo utile le difese. Chi non crede in questo è meglio che non faccia il mestiere del top manager e neppure quello dell'imprenditore. Il top manager, infatti, e così l'imprenditore, deve sentire sulla pelle la responsabilità sociale del suo ruolo. Chi crede a questo non si troverà mai a dover licenziare, al più non assumerà.

Eppure questa evenienza non l'avevo prevista. Non avrei mai potuto pensare che una simile minaccia mi sarebbe venuta proprio dalla Olivetti, che possedeva la OCN al 100%, e ciò nonostante che le avesse aggiustato un bilancio consolidato, ma allo stesso tempo capivo la sua posizione che mi era stata esposta con le poche e chiare parole di Marisa Bellisario.

Me ne andai due giorni in vacanza a Santa Margherita Ligure, perché nei miei momenti difficili il mare mi ha sempre dato dei buoni consigli. In quei due giorni dovevo sviluppare un piano di massima per simulare l'operazione Marcianise e vedere quali fossero le possibilità per l'OCN di uscirne viva e senza troppi danni, perché in caso contrario non avrei proprio potuto accettare l'incarico. Questo lavoro dovevo farlo in solitudine, perché sarebbe stato inutile parlarne con i miei collaboratori prima che io stesso avessi le idee chiare circa la mia sorte, della quale sarei stato il solo responsabile.

Per prima cosa bisognava tenere sempre separata la gestione ordinaria della società da quella straordinaria del trasferimento a Marcianise.

La gestione ordinaria riguarda il rapporto usuale e quotidiano tra l'impresa e il suo mercato naturale, quello che corrisponde alla sua professione, e si basa sui budget d'esercizio che devono essere realizzati dal responsabile di quel livello della gestione che, di solito, è affidata a un Direttore Generale. La misura della sua efficacia si trova nella dimensione dell'Utile Operativo, che è la differenza tra i ricavi netti d'impresa e tutti i costi operativi aumentati delle quote di ammortamento relative all'esercizio.

Un'impresa, tuttavia, si può anche trovare a dovere affrontare delle spese straordinarie, ad esempio la costruzione di un nuovo stabilimento. Queste non ricadono sotto la responsabilità della gestione ordinaria, perché sono state deliberate dal Consiglio di Amministrazione che è un'autorità di livello superiore. Per non confondere i due aspetti, le spese straordinarie devono essere conteggiate a parte e inserite in conto economico a valle dell'utile operativo. E' chiaro che se tali spese fossero eccessive potrebbero anche portare l'esercizio in perdita, e in questo caso la responsabilità sarebbe dell'azionista che le ha volute, ma rispetto al mondo esterno all'impresa sarebbe sempre di chi la conduce, ad esempio il suo Amministratore Delegato o il suo Direttore Generale, perché in ogni caso, rimanendo al loro posto, costoro hanno accettato il rischio di occuparsene.

Io temevo proprio questo perciò dovevo ora valutare anche i miei rischi.

La stessa separazione contabile bisogna attuare se l'impresa si trova a dover cogliere un'opportunità straordinaria che esula dall'usuale rapporto con il suo mercato. Ad esempio, l'operazione di vendita all'Unione Sovietica di un gran numero di macchine che avevamo fatto costruire dal Comau, fu tenuta separata come costi e come ricavi e nel conto economico dell'OCN il risultato netto dell'operazione fu riportato a valle dell'Utile Operativo. Questa evidenza è sempre necessaria, perché se si perde di vista la capacità propria dell'impresa di vivere e sopravvivere nel suo mercato naturale è molto facile commettere grossi errori.

Nella mia breve analisi dovevo immaginare come sarebbe stata l'OCN una volta terminato il trasferimento: ce l'avrebbe fatta a stare ancora in piedi?

Intanto lo stabilimento di Marcianise era tre volte quello che avevamo a San Bernardo d'Ivrea, e mancava ancora la sala del montaggio finale e del collaudo delle macchine finite che doveva essere costruita ex novo. A San Bernardo lavoravano circa 700 operai e a Marcianise ce n'erano quasi il doppio e non si poteva pensare di raddoppiare di colpo il numero di macchine da vendere perché i nostri mercati abituali non le avrebbero assorbite. Certo per un paio d'anni ancora la Russia ci avrebbe assorbito un certo eccesso rispetto alla domanda del nostro mercato naturale e facendole a Marcianise non avremmo dovuto più ordinarle in subfornitura, ma dopo ci saremmo trovati con un forte eccesso di personale non coperto da lavoro e il conto economico ne avrebbe certamente sofferto.

A quel tempo il nostro mercato naturale era costituito in primo luogo dall'Italia e poi dai paesi europei più industrializzati e qualcosa c'era anche in America Latina. Noi non saremmo stati capaci di aumentare in tempi brevi le nostre vendite, perché la nostra organizzazione aveva solo una sua filiale diretta in Germania, mentre negli altri paesi avevamo solo dei nostri venditori ospitati dalle locali organizzazioni della Olivetti, e la nostra immagine di società che operava nel settore dei beni strumentali era del tutto coperta da quella Olivetti mentre il nostro stesso nome non ci aiutava a differenziarci.

Per un'impresa l'immagine di appartenenza al suo settore professionale conta moltissimo. Ricordo che una volta partecipai come visitatore alla Fiera delle Macchine Utensili che si teneva annualmente a Chicago. Alla registrazione c'era una schiera di donnine che con una macchinetta producevano i "badge", i cartellini distintivi con caratteri a rilievo che ognuno doveva appendersi al collo. Quando fu il mio turno, la donnina mi chiese il nome mio e quello dell'azienda, e io glieli diedi. Quella mi chiese subito che ci facessi in una fiera di macchine utensili giacché l'Olivetti faceva macchine per scrivere; eppure lei era una persona comune di un paese lontano, che però conosceva bene l'Olivetti e la sua professione industriale, ma non la separava per niente dalla nostra.

Per questo, se era vero che bisognava darsi da fare per aumentare le vendite, bisognava anche pensare a dare un'immagine internazionale e autonoma all'OCN, e a riorganizzare e a rinforzare la rete di vendita all'estero, tuttavia, i risultati in termini di maggiori ordini avrebbero richiesto non meno di qualche anno. Invece, negoziando un "merging" con un'industria giapponese avremmo potuto trovare subito un aumento delle esportazioni per alcuni dei nostri prodotti attraverso la loro rete di vendita e produrre un po' delle loro macchine a Marcianise, impiegando gli spazi vuoti e la nostra mano d'opera in eccesso. Inoltre, bisognava pur dirlo, ci saremmo liberati dell'immanenza della Olivetti che condizionava la nostra operatività e indipendenza e impediva di avere sul mercato mondiale l'immagine di costruttori di macchine utensili a CN che certamente meritavamo.

Si potrebbe obiettare che l'appartenenza a una grande multinazionale conosciuta in tutto il mondo non poteva non essere di aiuto, ma questo sarebbe stato vero se l'Olivetti fosse stata una "conglomerata" come, ad esempio, era la General Electric che, notoriamente, operava in molti settori diversi. Le regole interne della GE prevedevano una forte separazione tra le attività delle sue singole consociate, tanto che se qualcuna avesse avuto bisogno dei prodotti fatti da un'altra impresa del gruppo, aveva l'obbligo di preferirla solo se la sua qualità era migliore e il suo prezzo inferiore a quello dei concorrenti sul mercato, e questo per evitare pericolosi atteggiamenti mutualistici che avrebbero fatto perdere di vista il corretto rapporto con il mercato.

L'immagine dell'Olivetti era invece ancorata alle macchine per scrivere e da calcolo, neppure ancora a quella dell'informatica e del calcolo elettronico.

Fu per cercare opportunità nuove che decisi di fare un giro in America latina.

A quel tempo il Brasile, come la Cina, erano ancora classificati come "paesi in via di sviluppo" e il Dipartimento per la Cooperazione e lo Sviluppo del nostro Ministero degli Esteri vi finanziava progetti di aiuto. L'UCIMU svolgeva molte attività di sviluppo del nostro settore, anche all'estero, e tra queste aveva fondato una società, la IM3T (acronimo di Italian Machine Tool Training and Trading), con lo scopo di farsi finanziare dal Dipartimento scuole di meccanica di precisione da costruire in quei paesi, dove i giovani avrebbero potuto imparare l'uso delle macchine utensili, ma su quelle di fabbricazione italiana, perciò nel futuro sarebbero stati dei potenziali promotori dei nostri prodotti. Io fui nominato Presidente di questa società e finché tenni la carica, mi occupai della costruzione di due scuole, una a Rio de Janeiro e l'altra a Pechino, perciò sapevo che il Brasile era ancora in una fase molto iniziale dello sviluppo della sua economia.

La prima tappa fu appunto in Brasile, dove avevamo un nostro uomo molto bravo, che ogni tanto riusciva anche a vendere qualcosa, ma si sentiva isolato e lontano dall'OCN.

Girai un po' d'impresе per capire se si potesse fare anche solo un'operazione di montaggio di qualche macchina, ma serviva almeno un po' di mano d'opera specializzata. Le imprese tedesche che visitai avevano delle scuole interne ma certo non mollavano i loro operai specializzati. Visitai anche una fabbrica di torni che il suo imprenditore, un certo Nardini originario del Piemonte, aveva messo in piedi da parecchi anni. Erano macchine di bassa qualità, ma lui si vantava molto di essere il migliore in tutto il Sud America. Gli raccontai che cosa si faceva noi in Europa e in particolare della robotica che allora cominciava ad affermarsi nelle fabbriche. Per tutta risposta lui mi portò a vedere l'uscita dei suoi operai. Erano tutti di colore, chiaramente venivano da Bahia nel Nord del Brasile.

"Ecco – mi disse – questi sono i Bahiamatic, questi sono i miei robot."

Le leggi brasiliane erano molto rigide sulle importazioni e non sarebbe mai stato possibile tentare un giochetto come quello dei giapponesi in USA.

In Argentina mi venne a prendere sotto l'aereo con una limousine il nostro uomo residente presso la Olivetti, forse per mostrare il suo potere con le autorità locali. Mi parve piuttosto un'inutile messinscena. Lui vendeva una macchina l'anno ma viveva in una villa con piscina e relativa servitù in un quartiere per ricchi recintato e sorvegliato da guardie armate. Mi chiesi come facesse vendendo una sola macchina l'anno. Naturalmente lo sostituì.

Poi andai in Messico, dove conobbi Gianni Di Quattro. Lui era arrivato da poco a dirigere la consociata messicana e viveva con la moglie nel mio stesso albergo in attesa di trovare casa. Passammo insieme dei bei momenti bevendo il "margarita", un aperitivo che ti porta via la testa. Di Quattro m'introdusse nei migliori ambienti dell'economia messicana, ma gli imprenditori locali preferivano fare birra piuttosto che macchine, e anche lì la mano d'opera andava addestrata.

Conclusi che l'America latina non avrebbe potuto risolvere i problemi di breve termine dell'OCN.

Per rimanere con i piedi per terra con la sola produzione dei centri di lavoro, almeno nei numeri prevedibili a breve termine, sarebbe rimasta vuota una vasta area dello stabilimento di Marcianise e molte persone disoccupate, perciò bisognava pensare di portare subito altre attività impiegando così altri spazi e altra mano d'opera. Pensai subito alla OSAI con i robot e con le sue produzioni e progettazioni elettroniche di CN, e forse anche così ci sarebbero avanzati spazi e altre persone perciò bisognava spingere sulla produzione di nuovi modelli di CN, specie per i torni, e sull'accordo con Allen Bradley.

"Se non lo farai tu lo farà qualcun altro", così mi aveva detto Marisa. Qualcun altro chi? Chi avrebbero messo al mio posto? Certamente un dirigente. La Olivetti ne aveva molti ed erano tutti molto bravi a prendersi cura delle loro specifiche funzioni aziendali, ma tra loro c'erano dei "top manager"?

Cito spesso questo termine: "top manager", ma qual è la differenza da un semplice "manager"? E' notevole, perché i manager, o dirigenti, sono responsabili della conduzione di una funzione aziendale come può essere la produzione o la vendita, invece il top manager ha ricevuto delle deleghe dal Consiglio di Amministrazione di una Società per gestirla nel complesso delle sue attività pensando anche al futuro, vale a dire in modo strategico.

L'Art. 2381 del Codice Civile definisce i ruoli del Presidente e dei Consiglieri Delegati:

*"Salvo diversa previsione dello statuto, il Presidente convoca il Consiglio di Amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri."*

Un Presidente, pertanto, non ha responsabilità sulla gestione d'impresa, tuttavia può averle in una società di piccole dimensioni. Continua, infatti, l'Art. 2381:

*"Il Presidente del Consiglio di Amministrazione può essere eletto dal Consiglio o dall'Assemblea, ma nelle società più piccole può anche avere la funzione di Amministratore Delegato (CEO), tuttavia, è buona pratica separare i due ruoli e affidare la Presidenza ad un Amministratore non investito di responsabilità direttive."*

L'Art. 2381 disciplina anche la figura dell'Amministratore Delegato delle società per azioni. Secondo tale articolo: ... *se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il Consiglio di Amministrazione può delegare alcune proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo, composto da alcuni dei suoi componenti, oppure a più o ad uno solo dei suoi componenti* ...

Che in tal caso è l'Amministratore Delegato.

*... Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto, in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.*<sup>1</sup>

Da quanto sopra si vede che la figura dell'AD è molto simile a quella di un imprenditore. In effetti, un AD si deve comportare come un "imprenditore povero" che usa capitali altrui, pertanto deve avere un senso

---

<sup>1</sup> Si noti che non possono essere delegate: la facoltà di emettere obbligazioni convertibili; la redazione del bilancio di esercizio; la facoltà di aumentare il capitale sociale; gli adempimenti relativi alla riduzione del capitale sociale per perdite; la redazione del progetto di fusione con altre società; la redazione del progetto di scissione della società.

di responsabilità maggiore ed essere molto competente nel gestire l'impresa sia sul piano operativo sia su quello strategico. Come l'imprenditore egli desidera che l'impresa che gestisce sia profittevole e che abbia un futuro, ma ne differisce perché ne è emotivamente distaccato, giacché è un professionista dell'arte di gestire. A mio parere l'Olivetti formava ottimi dirigenti di funzione, ma non si era mai occupata di formare "gestori d'impresa", vale a dire "top manager". Quelli che più si avvicinavano a questo ruolo, erano i Direttori delle Consociate estere, specie se nella loro sede esistevano anche attività produttive, ma difficilmente uno di loro sarebbe tornato in Italia per occuparsi dell'operazione Marcianise.

Se io non avessi accettato, avrebbero dato l'incarico a un semplice dirigente, probabilmente a un Direttore di stabilimento perché il trasferimento riguardava principalmente le attività produttive, ma che ne sarebbe stato delle strategie della OCN? Quale sarebbe stato il suo futuro? E che fine avrebbe fatto il mio team che avevo messo insieme con tanta fatica e che lavorava all'unisono come una buona squadra? Potevo lasciarli nel momento più difficile dopo avergli dato tante speranze per il loro futuro?

Mi dissi che se fossi rimasto, forse avrei potuto trarre qualche vantaggio per l'OCN anche in questa complessa operazione, che era del tutto inconcepibile per l'impresa che avevo diretto fino a quel momento.

Mi chiesi: se le mie idee strategiche saranno implementate, l'OCN potrà ancora restare nel settore dei beni strumentali? La risposta fu sì, potrà ancora esistere, perciò decisi di rimanere, ma non potevo prevedere quali altri eventi si sarebbero riversati sull'Olivetti e di conseguenza anche sull'OCN.

A causa di questi altri eventi l'OCN è invece scomparsa dalla scena, seguendo anche lei l'incomprensibile destino della Olivetti.

### **Il contratto inductosyn.**

Questo contratto fu un altro imprevisto, questa volta molto positivo, e fu anche la più bella trattativa della mia vita professionale.

Gli "inductosyn" erano dei trasduttori analogici di posizione ed erano usati nelle nostre macchine a CN come scale per misure di posizione delle tavole mobili, sia lineari sia angolari. La risoluzione nella versione angolare era di 1/3600 di grado e nella versione lineare di 2-3  $\mu$ m. La tecnologia costruttiva era simile a quella dei circuiti stampati utilizzati in elettronica; inoltre si sviluppavano in piano e potevano controllare movimenti lineari e circolari. Il supporto era realizzato con materiali ad alta stabilità termica perciò quasi indeformabili. In pratica, servivano a posizionare le tavole delle nostre macchine, sia le piane sia le rotanti, con una precisione estrema, mentre la precisione sul pezzo lavorato si aggirava intorno ai 2 centesimi di mm ed era limitata solo dalle caratteristiche costruttive proprie della meccanica. Queste scale ci davano un buon vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza perché in Italia potevamo usarle solo noi.

Quando a Borgolombardo si cominciò a sperimentare il CN, si fece un contratto con il signor Farrand, l'inventore dell'inductosyn, che ce ne dava l'esclusiva per l'Italia, e ogni anno lui veniva nel nostro Paese per controllare quante scale avevamo prodotto e per farsi dare le relative royalties.

Ciò premesso, il solito Scazzoli, che aveva sempre un coniglio nel cappello, mi segnalò che i sovietici qualche anno prima avevano chiesto la possibilità di avere la licenza di fabbricazione degli inductosyn, ma la cosa non aveva avuto seguito per le molte difficoltà inerenti a un tale contratto. Intanto si sarebbe dovuto ottenere l'autorizzazione del Dipartimento della Difesa del Governo degli Stati Uniti a esportare in URSS una tecnologia che poteva servire anche per scopi militari, e questa era sembrata una cosa impossibile. Quelli erano gli anni della guerra fredda e per l'esportazione delle tecnologie verso i paesi del blocco sovietico era stato costituito dai paesi occidentali un apposito Comitato, chiamato COCOM, che le controllava e non dava il lasciapassare se riteneva che vi fosse qualche rischio d'uso in campo militare.

Scazzoli mi disse che il valore del contratto poteva essere di almeno 10 milioni di Dollari e questo stimolò il mio senso imprenditoriale. I Sovietici li volevano per usarli sulle loro macchine utensili, che come precisione non erano un gran, per questo la Tecnopromimport, l'ente che acquistava tecnologie, aveva iniziato la trattativa che però era rimasta "sospesa", quindi era ancora aperta, segno che il desiderio di averla c'era ancora. In ogni caso le opportunità non vanno mai buttate via, si trattava allora di capire meglio che cosa ci si potesse ricavare, perciò feci sviluppare un business plan in base al quale avrei mandato Scazzoli a Mosca per riprendere a trattare. Bisognava misurare con buona precisione il costo per noi delle macchine e delle apparecchiature necessarie a un reparto di produzione di quelle scale, ma ciò non era difficile, perché dovevamo solo migliorare quelle che avevamo già. Venne fuori che il costo a noi dell'impianto, escluso lo stabilimento in cui sistemarle, che sarebbe stato a loro carico, girava intorno ai cinque milioni di dollari, ma quanto avrebbe chiesto Farrand per se e per procurarsi la licenza di esportazione del Governo USA?

Ipotizzammo che Farrand si sarebbe sbloccato al massimo con un milione di dollari, in più avremmo dovuto sostenere i costi per i progettisti delle macchine speciali e per l'addestramento degli addetti sovietici. Calcolammo un altro mezzo milione di dollari. Decidemmo allora che dovevamo riuscire a ricavare un prezzo globale di almeno 12 milioni di dollari, chiedendone però 14 in apertura. Se desideravano tanto queste scale, ebbene, che le pagassero.

Un certo giorno Scazzoli mi chiamò da Mosca perché vedeva la possibilità di chiudere, loro però volevano molte cose in più oltre quelle che noi avevamo previsto, perciò lui non si sentiva di continuare. Dall'altra parte del tavolo negoziava un'avvocata sovietica. Sarebbe potuta essere una donna molto attraente se non fosse stata ricoperta di peli sulle gambe e sulle braccia. Aveva perfino i baffi, ma come negoziatrice era una spada. Con molta pazienza arrivammo ai 12 milioni di dollari che c'eravamo prefissati e lei disse di essere pronta a chiudere. Nel pomeriggio io avevo un aereo per tornare in Italia ed era quasi mezzogiorno. Improvvisamente lei cambiò tattica, e chiese altre cose che proprio non potevamo darle, allora le dissi:

*“Io ho il potere di firmare questo contratto, ma lei lo ha? Se non lo ha, voglio parlare con chi ha la delega per firmare e resto qui ad aspettarlo fino alle tre del pomeriggio, se per quell'ora non sarà venuto io me ne tornerò in Italia e la trattativa si chiuderà qui”.*

Vidi Scazzoli impallidire: *“Ingegnere così si perde il contratto.”*

Gli dissi di non preoccuparsi, e che a un certo punto per chiudere una trattativa ci vuole che attorno al tavolo ci sia solo chi ha il potere di firma; quella signora non l'aveva e voleva solo fare bella figura con il suo capo tirando troppo la corda. La signora, infatti, rimase un po' di sale di fronte alla mia presa di posizione, ma telefonò al suo capo che arrivò in tempo e firmammo il contratto con la clausola di riserva circa l'ottenimento del permesso di esportazione da parte del Dipartimento della Difesa degli Stati Uniti.

Ora dovevo andare a trattare da Farrand. Lo incontrai a New York, era un vecchietto arzillo attaccatissimo ai soldi. Gli spiegai la situazione e tanto per cominciare gli proposi 100.000 dollari per lui, inclusi i suoi costi per l'ottenimento della licenza del Dipartimento della Difesa. Naturalmente si mise a ridere, ma bisogna sempre prendersi un buon margine quando si tratta per qualcosa di molto immateriale, e poi bisognava dare anche a lui il modo per prendere posizione. La trattativa fu breve, si vede che aveva già in testa quanto voleva ricavarne, e chiudemmo con reciproca soddisfazione su quel milione di dollari che anche noi avevamo preventivato. A conferma del fatto che gli affari si fanno sempre in due.

Si trattava di mettere nero su bianco e queste cose negli USA le fanno gli avvocati. La Olivetti Co. of America mi segnalò il suo avvocato e nel suo immenso studio incontrammo quello del signor Farrand. Negli Stati Uniti non esiste un Codice Civile come da noi, dove è tutto previsto, bisogna costruire la legge che descrive il contratto per similitudine con casi già sperimentati, perciò gli avvocati guadagnano moltissimo, invece i notai contano quasi niente. Dopo due giorni di discussione gli avvocati giunsero a una conclusione soddisfacente e Farrand e io firmammo il contratto per la cessione del know how ai sovietici condizionato dall'ottenimento della licenza di esportazione e dal buon fine dell'esportazione dei macchinari, perché solo in quel momento saremmo stati pagati dai sovietici e avremmo potuto pagare Farrand.

Ora si trattava di fare le macchine e descrivere la tecnologia inductosyn, perciò mi serviva qualcuno che fosse un buon tecnologo, ma anche capace di pilotare un gruppo di tecnici e di progettisti per realizzare quanto necessario nei tempi stabiliti dal contratto, che mi pare di ricordare fossero di un solo anno. L'Olivetti mi mise a disposizione un giovane molto brillante che aveva voglia di fare e di emergere; si chiamava Berti e mi pare che fosse un fisico. Gli affidai l'incarico di scegliersi i tecnici che gli servivano, l'Olivetti li avrebbe procurato, mentre l'OCN gli avrebbe messo a disposizione il suo reparto inductosyn per tutte le sperimentazioni. Lui doveva pilotare questo team e badare a tutti gli aspetti, specie ai costi, e riferire a me periodicamente sullo stato di avanzamento e sulle eventuali difficoltà.

Finimmo nei tempi giusti, i collaudatori sovietici furono soddisfatti e diedero l'autorizzazione per la spedizione che, come di solito, sarebbe avvenuta via mare con imbarco al porto di Imperia e destino la Crimea, da dove avrebbe raggiunto la fabbrica via fiume. A quel punto fummo regolarmente pagati e a nostra volta saldammo Farrand però, cosa alquanto strana, alla fabbrica sovietica non arrivò mai nulla di tutto il materiale spedito; forse fu rubato, forse andò disperso, non si poté mai sapere. Così risparmiammo anche la spesa dei tecnici che avrebbero dovuto avviare l'impianto.

Al netto dei costi l'OCN guadagnò altri sei milioni di dollari circa.

### **I fratelli De Benedetti.**

Cito l'Enciclopedia Treccani per la parte che riguarda l'ing. Carlo De Benedetti e l'Olivetti:

*Laureatosi in ingegneria, ha iniziato a lavorare nel 1959 nell'azienda di famiglia, la Compagnia italiana tubi metallici flessibili, che successivamente ha trasformato nella Gilardini, della quale è stato presidente e amministratore delegato (1972-76). Dopo essere stato amministratore delegato della Fiat (1976), è stato vicepresidente e amministratore delegato (dal 1976) della società CIR (Compagnie industriali riunite), di cui è poi stato presidente (dal 1995) e di cui è divenuto presidente onorario (2009), e della società Olivetti (dal 1978), di cui è stato anche presidente (1983-96, poi onorario, fino al 1999).*

L'arrivo di Carlo De Benedetti in Olivetti fu un po' una sorpresa per tutti.

Sapevo che l'azienda non andava bene e che era a corto di liquidità. Indubbiamente non era stata una cosa facile passare da un prodotto esclusivo o quasi, com'erano le macchine meccaniche con i loro larghi margini, all'informatica il cui hardware aveva di fronte un'immensa competizione a livello mondiale e riduceva sempre i suoi prezzi con lo sviluppo della tecnologia dei semiconduttori, e inoltre richiedeva sostanziose attività di servizio svolte da molti specialisti di software.

Si diceva allora che Visentini avesse accolto De Benedetti perché pareva che avesse portato qualcosa come 16 miliardi, che era quanto la FIAT gli avrebbe riconosciuto per la sua uscita, ma queste erano le solite voci di radio scarpa. Quello che è certo è che diventò azionista di riferimento e AD della società.

Ricordo una prima riunione sull'OCN nella quale gli presentai le attività svolte e il nostro Piano strategico. Gli piacquero molto i nostri piani di prodotto. Ebbe subito l'idea di quotare in borsa l'OCN. Mi mandò degli esperti di una sua azienda che si occupava di questi problemi per valutarne la possibilità, ma io feci capire loro che sarebbe stato meglio evitare, perché i risultati eclatanti che avevamo ottenuto erano stati colpi di fortuna che avevamo saputo cogliere, ma sarebbero stati irripetibili e forse l'azienda a regime non sarebbe stata altrettanto allettante, anche per l'effetto Marcianise.

Dopo qualche mese il fratello Franco lo raggiunse e divenne Amministratore con delega alle società consociate, quindi da quel momento dovevo riferire a lui attraverso il relativo Direttore Centrale. Dopo qualche tempo l'ingegner Longo fu stroncato da un infarto fulminante e, se non ricordo male, venne al suo posto Umberto Gribaudo. Mi spiace di avere queste incertezze, ma sono passati trentacinque anni e sebbene la mia memoria sia sempre buona, tranne che per i nomi, qualche particolare mi può sfuggire.

Franco De Benedetti volle visitare lo stabilimento di Marcianise che era in avanzato stato di avviamento e gli feci presente i problemi che si sarebbero dovuti affrontare per ampliare il volume di affari al fine di saturare una fabbrica tanto grande. Quando seppi della trattativa che avevo avviato con la Allen Bradley se ne interessò molto. La società americana mi aveva appena invitato negli USA per un primo incontro e lui decise di venire con me.

Arrivammo a Milwaukee il giorno prima e ci sistemammo in un albergo. La città sta su una sponda del lago Michigan e quel pomeriggio andammo a vederlo e lì c'era un grande marina, pieno di barche a vela. Qui scoprimmo il nostro comune interesse per la vela. L'incontro sarebbe avvenuto il giorno dopo perciò proposi all'ing. Franco di andare a vedere la fabbrica dal di fuori, perché così ci saremmo fatta una prima idea dell'azienda con cui dovevamo trattare. Era un insieme molto vasto di edifici, al centro sveltava un'alta torre con un grande orologio sui quattro lati. Seppi poi che quella torre era considerata una sorta di simbolo della città.

L'ing. Franco dovette rimanere un po' colpito dalla dimensione dell'edificio e dalla sua torre dell'orologio, perché si chiese se fosse proprio il caso che noi proponessimo a un'impresa così importante di fare degli accordi con la piccola OSAI. Gli feci notare che lui avrebbe avuto ragione qualora fossi venuto a Milwaukee da solo come CEO OSAI, ma giacché c'era anche lui, ora si doveva far pesare che con me c'era l'AD di un'importante multinazionale italiana che aveva aziende consociate in tutto il mondo, Stati Uniti compresi.

Gli incontri con il loro CEO andarono benissimo e si capì che esistevano concrete possibilità per un accordo. Lui sarebbe venuto in Italia per conoscere l'Olivetti e continuare la trattativa con la

piccola OSAI. Purtroppo io non ne vidi la fine perché di lì a poco avrei lasciato l'OCN e anche la OSAI.

### **Il trasferimento dell'OCN a Marcianise.**

Come previsto non fu un'operazione di tutto riposo.

Convocai i miei diretti collaboratori e comunicai loro la decisione dell'Olivetti e spiegai il perché della mia di rimanere a occuparmene, sebbene non condividessi per nulla quella scelta. Anche loro non si aspettavano questo regalo, dopo quello che avevano fatto di buono fino a quel momento, e qualcuno mostrò il suo disappunto. Bisognava lasciare che si sfogassero e che digerissero questo amaro boccone, poi si sarebbero messi a lavorare come prima. Tranne qualcuno.

Con mio grande dispiacere il dottor Seta ci lasciò accampando anche suoi giusti motivi di salute che non gli permettevano di avere altri sovraccarichi di lavoro. Lui aveva in mano tutti i numeri e tutte le tecniche di amministrazione che avevamo messo in piedi per la corretta gestione dell'OCN perciò dovevo trovare qualcuno che fosse all'altezza, se non meglio di lui. Gli amici della Direzione amministrativa Olivetti mi suggerirono l'ingegnere Domenico Taraschi, che aveva una buona esperienza economica e finanziaria e poi era anche preparato sul piano tecnico e questo sarebbe servito molto nella nuova situazione; in più era napoletano come me, perciò conosceva pregi e difetti del luogo in cui ci eravamo cacciati.

Taraschi si unì a noi con entusiasmo e fu veramente un aiuto insperato per l'efficacia e l'intelligenza che sapeva mettere nel suo lavoro e nei rapporti umani con i suoi colleghi. In effetti, era un leader e certamente sarebbe diventato un buon top manager. Ancora oggi ci sentiamo, quando mi capita di andare a Napoli e lui è l'unica persona dell'OCN con cui ho conservato un rapporto personale. La relazione di un top manager con le imprese che ha diretto è un po' come quella che un uomo può avere con le donne. Quando è finita, è finita ed è meglio dimenticarle senza rimpianti, anche se c'è stata molta passione.

Oltre la perdita del Direttore Amministrativo non ne ebbi altre. Devo ancora adesso ringraziare i miei collaboratori di allora per la fiducia che mi dimostrarono e per l'attaccamento all'azienda, senza di che non si sarebbe potuto realizzare l'operazione Marcianise.

Ora bisognava iniziare al più presto la costruzione del capannone per i montaggi finali e trovare l'impresa giusta per farlo. Già a quei tempi la campagna di Caserta, in mezzo alla quale si trovava il nostro stabilimento, era famosa per l'esistenza di una speciale accolta di camorristi, noti come "mazzoni", che terrorizzavano gli agricoltori e influivano sul raccolto dei pomodori di San Marzano. Inoltre mi risultava che chi, finanziato dalla Cassa del Mezzogiorno, aveva fatto costruire da quelle parti uno stabilimento industriale, alla fine si era trovato con gli operai del cantiere edile fuori della porta che volevano essere assunti dall'impresa. Io dovevo difendermi da entrambi questi rischi, perciò cercai un impresario che prima di tutto non dovesse essere del posto, però che avesse lavorato sul territorio e già fatto quel tipo di esperienze.

L'Ufficio Impianti dell'Olivetti era fatto da persone molto esperte e trovò quello che volevo in un ingegnere romano molto valido. Gli chiedemmo un contratto "*chiavi in mano*" comprendendo nel termine anche gli eventuali rischi locali, e lui capì senza troppe parole che cosa intendessimo. Questo ingegnere andava sempre in giro accompagnato da un uomo piccolo di mezza età, che non parlava mai con nessuno. Aveva capelli biondi e gelidi occhi azzurri.

Quando il capannone fu completato l'impresa costruttrice, inalberò il tricolore per significare l'evento e, come d'uso da quelle parti, invitò tutti gli operai del cantiere e il committente a un grande pranzo in un albergo di Caserta. Gli operai erano più di cento e riempivano una grande sala. Io ero seduto vicino all'impresario e all'ing. Chrieleison, che partecipava nella sua qualità di Direttore dello stabilimento. Alla fine del pranzo si alzò un operaio, una specie di portavoce, che mi apostrofò con tono arrogante e disse che ora che "*loro ci avevano costruito il nostro stabilimento*", perciò io li dovevo assumere tutti nell'OCN. Succedeva quello che avevo temuto.



Gli risposi che noi eravamo venuti al Sud non per svolgere una nuova attività, ma per impiegare i 1300 operai che avevamo già, perciò non avevo bisogno di mano d'opera; e poi loro avevano già il lavoro nel settore edile, mentre noi eravamo in quello metalmeccanico, quindi con specializzazioni molto diverse. Quelli si alzarono tutti in piedi e silenziosamente circondarono il nostro tavolo. Io dissi a Chirieleison: *“Stia a vedere che ora ci menano”*. Poi ricordai l'accordo che avevamo con l'impresario e gli sussurrai: *“Ora tocca a lei”*, e a sua volta lui disse qualcosa all'omino con i gelidi occhi azzurri, che si alzò e finalmente parlò: *“Il pranzo è finito ci vediamo tutti al cantiere tra un'ora”*. Stranamente tutti se ne andarono, in silenzio.

Più tardi andammo a vedere che cosa stava succedendo. L'omino era seduto davanti a un tavolino, chiamava gli operai dell'impresa uno alla volta, gli dava il saldo delle spettanze e lo mandava a casa, e tutti se ne andavano senza obiezioni. La scena m'impressionò non poco. Seppi dopo che non li licenziava, perché avevano altri cantieri, ma mi stupì l'improvvisa accondiscendenza di quegli uomini che solo poche ore prima si erano rivolti a me con molta arroganza.

La cosa, purtroppo, non era finita lì, perché qualche giorno dopo mi chiamò il Direttore del locale Ufficio del Lavoro per dirmi che ero convocato a Caserta dal Prefetto per discutere della nostra vertenza con gli operai del cantiere. Non si può declinare la richiesta d'incontro di un Prefetto, perciò andai a Caserta. Lì trovai il Direttore dell'Ufficio del Lavoro e un Vice Prefetto, che mi spiegò che c'era sul tavolo il problema della richiesta degli operai del cantiere di essere assunti dall'OCN. Ripetei a quei due signori le ragioni del nostro rifiuto e gli feci notare che noi non avevamo alcuna vertenza sindacale in piedi, giacché i nostri sindacati di riferimento erano metalmeccanici mentre quelli erano operai edili, perciò nell'incontro con il Prefetto avrei sostenuto la stessa cosa e me ne sarei andato.

Si trattava di fare una cattiva figura, perciò il Prefetto non partecipò all'incontro con i sindacati degli edili e dei metalmeccanici. Ripetei in quella sede la stessa posizione e fui inaspettatamente aiutato dai sindacati metalmeccanici che mi diedero ragione. La riunione si sciolse nel nulla e tutti tornarono a casa loro. Finalmente potevamo lavorare in pace, ma non senza altri problemi.

### **La formazione degli operai di Marcianise.**

L'aspetto umano fu il più complesso di tutta quell'operazione, già difficile in sé. Da una parte c'erano i 1300 operai di Marcianise contenti per l'insperata salvezza e desiderosi di imparare un nuovo mestiere, in buona misura sottovalutando le difficoltà che avrebbero incontrato, dall'altra c'erano i 700 operai di San Bernardo d'Ivrea che sapevano di dovere rinunciare al loro mestiere per fare qualcosa di diverso che non si sapeva cosa fosse, inoltre dovevano continuare a lavorare finché Marcianise non fosse stata completamente avviata. E neanche bastava, perché dovemmo chiedere a quelli di loro che erano più esperti delle varie fasi della lavorazione, se volevano passare qualche mese a Marcianise per insegnare il loro mestiere ai giovani operai di quella lontana fabbrica. Mi rendevo conto che per loro era molto difficile accettare, ma dovevo farlo comunque, infatti, rifiutarono tutti. Anche qualche capo reparto fu interpellato ma senza successo, eppure in qualche modo dovevamo addestrare quei giovani. Qui ebbi due idee.

Qualche anno prima stato deciso un prepensionamento anticipato per le imprese dei beni strumentali per motivi di crisi del settore, allora mi feci dare dall'UCIMU gli elenchi delle imprese coinvolte le quali ci segnalavano volentieri i loro *“giovani pensionati”*. Assumemmo a termine una decina dei migliori come istruttori e li mandammo a Marcianise, ma questo ancora non bastava per addestrare tutti. Feci scegliere dalla Direzione del Personale i duecento operai più svegli e volenterosi e li mandai a Ivrea. Il loro compito era di stare ognuno vicino a un operaio di San Bernardo che lavorava e guardare quello che faceva, ma senza porgli domande o disturbarlo, in perfetto silenzio. Dovevano invece prendere appunti e la sera un istruttore esperto avrebbe sciolto i loro dubbi e spiegato meglio quello che avevano solo visto. Gli spiegai che ne andava del loro futuro. In effetti, furono bravissimi e impararono molto. Intanto l'operaio di San Bernardo che

lavorava alla sua macchina o a montare un complesso meccanico, si sentiva un po' in imbarazzo con un osservatore vicino che non gli chiedeva nulla, ma per rispetto della sua professione cercava di fare molto bene il suo lavoro, nonostante l'osservatore. Un po' alla volta si sciolsero e diventarono anche amici, anche fuori del lavoro. Seppi perfino che uno dei giovani del Sud aveva sposato la figlia dell'operaio cui era stato affiancato e capii che la solidarietà umana vince sempre, nonostante i pregiudizi e i sindacati. Quelli del Nord, infatti, si misero per traverso e cercarono di impedire l'operazione in tutti i modi possibili, ma non potevano essere contro in modo trasparente per non mettersi contro i sindacati del Sud.

Intanto il capannone per il montaggio finale era stato terminato e si cominciò a montare le prime macchine. I collaudatori del Nord andarono al Sud e riscontrarono che erano di buona qualità; l'ing. Chirieleison aveva fatto davvero un buon lavoro.

Avemmo dei problemi solo per il collaudo delle macchine di misura, che erano strumenti molto sensibili alle vibrazioni, e Marcianise era in zona a rischio di terremoti. Inoltre era soggetta a sciami tellurici di piccola entità, che non erano neppure avvertiti dalle persone, ma li sentivano i nostri Inspector. Per questo dovemmo attrezzare una sala collaudi antisismica, fatta da una grossa massa cubica di cemento armato alta due metri, e larga e lunga quanto la sala collaudi; stava immersa in uno scavo della giusta dimensione e poggiava su dei blocchi di gomma fatti apposta per lo scopo.

Alejandro De Tomaso volle andare a Marcianise a vedere le macchine della sua linea flessibile che stavano uscendo dal collaudo e si convinse che noi sapevamo quello che stavamo facendo perciò autorizzò la spedizione. Anche i sovietici mandarono dei loro collaudatori per accertarsi della qualità e non ebbero nulla da dire. In breve, il trasferimento si stava compiendo con successo.

La parte CN fu più semplice perché i montaggi elettronici non richiedevano grosse specializzazioni e per i collaudi formammo i tecnici locali e qualche altro dovemmo assumerlo. La sala collaudi elettronici fu trasformata in una gabbia di Faraday, perché una lunga antenna della radio stava a poche centinaia di metri dalla fabbrica ed emetteva un forte campo elettromagnetico capace di accendere una lampada a 12 Volt collegata a una spira di rame lunga un metro. Senza quella schermatura avrebbe certamente creato grossi problemi ai CN della OSAI.

Avevamo speso poco più di un anno, ma i problemi non erano ancora finiti perché ora dovevamo rendere 700 operai meccanici alla Olivetti e i suoi responsabili non sapevano ancora come impiegarli. Furono d'aiuto i fratelli Pontiggia.

### **I Pontiggia.**

Negli anni '70 quella di Pontiggia era una marca abbastanza nota nel mondo dei torni.

Tutto quello che ci circonda nel nostro quotidiano, è fatto per il 40% dalle tecnologie meccaniche. Nel campo delle lavorazioni per asportazione di truciolo il mondo dei torni è molto diverso da quello delle fresatrici. I torni servono a fabbricare oggetti tondi, le fresatrici oggetti a forma di parallelepipedo. Nel mondo delle applicazioni meccaniche gli oggetti tondi sono molto più numerosi e più piccoli di quelli cubici, per questo i torni devono essere molto più numerosi delle fresatrici.

Con queste considerazioni decidemmo di fare i CNC per torniche fossero adatti ai tempi. Avevamo dato una commessa di progettazione all'Università di Pisa perché studiasse un sistema di "taglio adattativo per torni". I torni possono fare lavorazioni di sgrossatura e di finitura. La prima prende tempo perché per avvicinarsi alla forma finale, si deve asportare molto truciolo, ma un sistema adattativo può far affondare l'utensile di sgrossatura con decisione fino a un punto abbastanza vicino a quello in cui la coppia resistente sul motore del mandrino rischierebbe di fermare la rotazione. A quel punto l'utensile torna un po' indietro e scarica il motore, poi riprende ad affondare, e così via fino al termine della sgrossatura. E' chiaro che si risparmia molto tempo.

Il nostro CNC per torni aveva quindi un grosso vantaggio competitivo, inoltre era adatto a torni di tutte le dimensioni ed era facilmente programmabile.

Avevamo cominciato a venderli sul mercato, quando un giorno venne a trovarci uno dei fratelli Pontiggia. Loro avevano scoperto un interessante segmento di mercato nei contadini della valle padana che nei mesi invernali avevano poco da fare in campagna, perciò gli proponevano di fabbricare pezzi tondi in subfornitura per le industrie locali usando un tornio a CNC. Purché gli comprassero un tornio, gli trovavano i clienti e gli facevano i programmi. Il tornio che era in produzione era stato copiato da una macchina giapponese al grido di: “loro ci copiano tutto e noi abbiamo copiato loro”. Saputo del nostro nuovo CN se ne erano innamorati, ed erano pronti a ordinarcene qualche centinaio all’anno.

Di fronte a un buon affare bisogna sempre essere certi di quello che c’è dietro. Prendemmo informazioni, ma non furono delle migliori. Peraltro, il giovane Pontiggia che teneva i contatti con noi arrivava sempre in Ferrari, e ciò non deponne bene, perché i fabbricanti di macchine utensili sono umili come il loro mestiere, e non mettono in mostra i loro successi personali, ammesso che ve ne siano.

Stipulammo un contratto che ci copriva in tutto: anticipo all’ordine e pagamento del saldo alla consegna, forniture mensili programmate di un numero minimo di apparecchi, corrispondenti al rischio di averli prodotti e di non poterli consegnare a Pontiggia, ma comunque vendibili presto sul libero mercato. L’affare andò bene per un paio d’anni, poi intervennero altri fattori non dovuti alla nostra volontà.

### **Il reimpiego degli operai di San Bernardo.**

Marcianise adesso produceva. Avevamo fatto uno sganciamento programmato dalle produzioni di San Bernardo a quelle di Marcianise e ora la fabbrica al Sud produceva, perciò secondo gli accordi dovevamo cedere alla Olivetti il personale del Nord.

Mi avevano assicurato che assorbirli a Ivrea sarebbe stato molto facile, ma non fu così. Si trattava di specializzati nel loro mestiere che non volevano essere retrocessi a produzioni più semplici, com’erano quelle elettroniche, e per l’Olivetti cominciarono i problemi sindacali.

Garbatamente i suoi dirigenti mi chiesero di occuparmene, ma io rifiutai. Avevo già dato.

Bisogna sapere che dall’epoca di Adriano Olivetti era rimasta nei dirigenti Olivetti eporediesi, per intenderci quelli nati a Ivrea, l’idea che la Società dovesse provvedere ai bisogni sociali del territorio. Inoltre all’epoca c’era un Vescovo che guardava molto a sinistra e lui faceva certamente molte pressioni su quei dirigenti perché da buoni cattolici provvedessero.

Suggerii loro di costituire una nuova società che, tanto per cominciare, avrebbe potuto costruire i torni per Pontiggia, giacché loro non riuscivano a tenere il passo con la domanda del loro mercato. Gli suggerii anche il nome: ProBeSt, acronimo di Produzione di Beni Strumentali; nel frattempo, un po’ alla volta, avrebbero potuto mettere in piedi un’attività di costruzione di macchine utensili in conto terzi. Il settore era sempre soggetto agli sbalzi dei cicli economici e loro avrebbero potuto fare da ammortizzatore, almeno avrebbero potuto provarci. Avrebbero potuto costruire anche le macchine base dei robot Sigma e altre cose che sarebbero venute in mente a chi l’avrebbe diretta, che in ogni caso non sarei stato io.

La Probest fu fondata e gli operai di San Bernardo vi furono impiegati.

### **Il futuro della OCN non era più il mio.**

La OCN mi stava sempre molto a cuore, almeno finché avessi avuto la responsabilità di occuparmene. Ormai bisognava decidere di intraprendere l’unica via di salvezza possibile per l’OCN, per l’OSAI e per l’immensa fabbrica di Marcianise: un merging con un’impresa giapponese.

Proposi a Franco De Benedetti di aprire qualche trattativa con costruttori giapponesi perché i tempi erano ormai maturi, in più l’azienda mostrava un ottimo utile e una storia di eccellenti risultati, perciò con la nostra immagine si sarebbe potuto ottenere anche un buon prezzo, ma lui non

fu per niente d'accordo. Sostenne che l'attività dell'OCN entrava nelle tradizioni dell'Olivetti, di cui peraltro era un fiore all'occhiello, perciò non vedeva alcuna ragione valida per venderla.

Nel frattempo Ottorino Beltrami aveva lasciato la Società e la Bellisario era andata a dirigere la Italtel. L'Olivetti stava cambiando di nuovo pelle.

Intanto, così come avevamo previsto, gli ordini dall'Unione Sovietica cominciavano a ridursi e fui quasi certo che il bilancio OCN dell'anno successivo non sarebbe più stato positivo come quelli degli anni precedenti. In più le mie prese di posizione, in verità un po' rigide, in difesa dell'OCN dalle nuove richieste dell'Olivetti avevano rotto i miei buoni rapporti con qualche dirigente della Società, perciò decisi di cercarmi delle alternative perché, come ho più volte detto, dovevo proteggere il mio capitale professionale.

M'interessava molto il settore delle Telecomunicazioni, perché l'elettronica cominciava a invaderlo con la sua pervasività, e lì avrei potuto fare cose nuove e appassionanti. Non ebbi difficoltà a trovare un'offerta molto interessante di una media impresa di Telecomunicazioni con sede a Torino. Non bisogna mai lasciare un lavoro senza averne un altro, perciò feci con loro un contratto molto vantaggioso. Eravamo in novembre e avrei cominciato da loro a gennaio del 1980, scrissi la mia lettera di dimissioni dalla OCN, di cui ero un dirigente con deleghe, e la consegnai a Franco De Benedetti. Forse lui se lo aspettava, o forse si sentì sollevato dalla mia decisione di togliermi di mezzo, fatto sta che non fece nulla per trattenermi e ci salutammo signorilmente, senza rancori.

La Mandelli di Piacenza, che era il nostro principale concorrente in Italia, mi fece subito un'offerta come AD, ma rifiutai. Mi sarebbe stato impossibile passare alla concorrenza, perché mi sarei dovuto mettere contro i miei ex collaboratori e mi sarebbe parso di tradirli, invece tra loro avevo trovato persone eccellenti che avevano meritato tutta la mia stima. Ci andò invece l'ing. Taraschi e lì dimostrò di essere un buon top manager.

Un giorno venne a trovarmi a Milano Giorgio Scazzoli. Mi disse che stava per andarsene con un male incurabile ed era venuto a salutarmi e a ringraziarmi per le belle cose che avevamo fatto insieme. Ne fui sinceramente commosso. Mi raccontò che a un certo punto i funzionari sovietici non avevano più voluto che andasse a Mosca a trattare con loro, lui non si capacitava del perché, e l'Olivetti non aveva voluto sostenerlo. Quando ci furono le Olimpiadi di Mosca riuscì a trovare un visto come turista, ma giunto a Mosca lo beccarono subito, lo portarono alla Lubianca (la sede del KGB) lo denudarono e lo chiusero in una cella al buio per due giorni e due notti. Dopo lo rivestirono, lo caricarono su un aereo e lo rispedito in Italia senza dirgli nulla, se non che era meglio che non ci riprovasse.

Caro grande Giorgio. Lassù avrai avuto le risposte che il KGB non aveva voluto darti, invece sono io che devo ringraziarti perché, grazie a te, ho conosciuto mia moglie Adriana e noi due stiamo insieme felicemente da quasi quarant'anni e ti vogliamo sempre bene.

Dopo questi ultimi eventi, com'è mia abitudine, non mi sono più occupato dell'OCN per sapere com'è andata a finire, ho solo saputo che è stata travolta dal ciclone che ha cancellato dal listino il nome di una grande multinazionale italiana capace di notevoli sviluppi tecnologici.

### **Considerazioni finali.**

*"Faber est suae quisque fortunae"*, dicevano i romani antichi che credevano più nell'homo faber che nel fato.

Un'impresa non può fare da sola le sue scelte, perciò le sue fortune sono legate a quelle degli uomini che hanno le deleghe e la ventura di dirigerle, siano essi imprenditori o amministratori. Bisognerebbe che costoro avessero sempre bene in mente il "principio di base" che un'impresa è un insieme di persone che vivono in una "cultura" che loro stesse contribuiscono a creare e ad alimentare con il loro lavoro, e che può essere di varia natura: tecnica, tecnologica, amministrativa, produttiva, commerciale, di servizio, e così via.

Sebbene non quantizzabile, questa cultura è il più importante bene patrimoniale dell'impresa, tuttavia, essa serve a realizzare prodotti vendibili a un mercato, che a sua volta è fatto di persone con i loro bisogni da

soddisfare che, per questo, fanno delle scelte di acquisto. Da tutto questo insieme di scelte nasce l'economia dell'impresa, che può sopravvivere finché ciò che vende costa meno dei prezzi che pratica, in caso contrario non ha un futuro, e ciò significa che qualcuno ha sbagliato a fare le sue scelte. Questo qualcuno non è mai tra chi fa il mercato, ma è sempre tra quelli che fanno l'impresa, i quali sono anche quelli che ne determinano il futuro. Un'impresa nasce per durare nel tempo e quelli che la guidano hanno il compito e il dovere di garantire la sua sopravvivenza nel mutevole, ma sempre prevedibile, mondo che si chiama mercato.

Fare le scelte giuste non è cosa facile. Occorrono un metodo e la consapevole conoscenza delle possibilità dell'impresa e del suo mercato, in definitiva occorre fare una strategia con un metodo che non ammetta illusioni ma solo possibilità effettive viste nel futuro. Questo è ciò che fece il metodo SWOT all'inizio del mio incarico, quando ancora ero veramente libero di fare le mie scelte. Allora avevo messo in piedi un valido team di lavoro e avevamo disegnato una nostra strategia, che la proprietà di allora ci aveva accettato.

A questo punto cominciarono le intromissioni imprevedute, ma in ogni caso indiscutibili, perché esprimevano sempre la volontà delle mutevoli proprietà del momento, in più mediate da dirigenti e funzionari destinati a un certo compito solo temporaneamente, anch'essi con le loro mutevoli idee. In questo quadro seguire il nostro disegno strategico diventava sempre più difficile e chiedeva molta pazienza per accettare anche qualche compromesso, e tanta determinazione per non farsi fuorviare dalla linea strategica che avevamo tracciato.

Certamente sbaglia chiunque pretenda che un'impresa faccia delle cose diverse dalla sua cultura senza adottare le migliori strategie di diversificazione, per questo è importante non disattendere mai il principio culturale di cui sopra, anche se si fosse tentato di farlo da situazioni contingenti che non coinvolgono l'impresa nella sua operatività di prodotto/mercato.

Si esclude il caso in cui una certa cultura non serva più a soddisfare i bisogni del mercato naturale di un'impresa, e questa può essere l'unica ragione per imbarcarsi in un cambiamento culturale. In Olivetti stava succedendo proprio questo, un cambiamento culturale voluto dal mercato.

In OCN non era stato così. Certo, qualche anno prima c'era stata un'evoluzione nel settore dei beni strumentali grazie al matrimonio delle tecnologie dell'elettronica con la cultura meccanica, ma questo matrimonio non aveva modificato lo scopo delle macchine utensili, che era rimasto lo stesso usando sempre la stessa consolidata cultura, che era quella dell'asportazione di truciolo per realizzare parti meccaniche. Per questo, se l'OCN fosse stata lasciata in pace a curarsi del rapporto futuro con il suo mercato, avrebbe naturalmente trovato la sua dimensione e il suo equilibrio economico.

Noi avevamo sviluppato con cura e obiettività la nostra strategia e avevamo cominciato a implementarla. A regime essa prevedeva un fatturato che al massimo avrebbe potuto raggiungere i 70 miliardi di lire operando solo sui mercati europei, invece, a causa delle occasioni che avevamo saputo cogliere in Unione Sovietica, questo aveva raggiunto temporaneamente un livello più che doppio, ma inevitabilmente a un certo punto si sarebbe rientrato nella normalità, e noi ne eravamo consapevoli. A parte le opportunità che ci sono capitate e che in ogni caso bisognava sempre saper cogliere, sostanzialmente la nostra strategia prevedeva di migliorare il listino dei prodotti, di aumentare le vendite in Europa ristrutturando la nostra presenza commerciale, di sganciare il settore CNC da quello meccanico rivolgendoli ai loro rispettivi mercati di sbocco, che erano sostanzialmente diversi come lo erano le due tecnologie, con due aziende separate e indipendenti, ciascuna con la sua cultura.

Questo in parte ci riuscì grazie alla nascita della OSAI. All'inizio i robot Sigma non avevano avuto il successo sperato, invece, la scelta di passare alla OSAI il settore CNC della OCN si mostrò vincente, non solo sul mercato dei Controlli Numerici ma anche per la possibilità, che ci fu consentita, di ricercare un partner internazionale, che fu individuato nell'Allen Bradley. Questa partnership, in effetti, fu firmata qualche anno più tardi. Per quello che ne so, oggi il nome OSAI esiste ancora nel settore dei CNC, perché dopo una serie di vicissitudini che non conosco, è entrata a far parte di un gruppo che si occupa di automazione industriale. Se fosse rimasta nella Olivetti avrebbe certamente seguito le sue sorti e anche il suo nome sarebbe scomparso dal panorama industriale italiano.

Per la parte meccanica più che una partnership, la nostra strategia mirava a fare una fusione cercando un partner giapponese interessato a entrare in Europa, possibilmente attirandolo anche per la potenziale capacità produttiva dello stabilimento di Marcianise, che avrebbe potuto consentire ulteriori sviluppi sui mercati internazionali. Purtroppo questa scelta non fu accettata dalla proprietà del momento e si privilegiò il salvataggio dei 1300 operai di Marcianise cui si aggiunsero i 700 operai ex OCN.

Mi pongo ancora oggi la domanda: la OCN e la OSAI esisterebbero ancora se tutta la strategia che avevamo sviluppato fosse stata implementata? Certo, l'Olivetti avrebbe dovuto risolvere il problema di

Marcianise in altro modo, ma almeno l'OCN si sarebbe salvata con tutte le sue persone e la loro cultura, e questa impresa sarebbe ancora sul mercato con i suoi prodotti, i suoi valori, il suo nome e la sua storia. Mi chiedo anche che fine abbia fatto la partnership con l'Allen Bradley, e dove sono finiti i 1300 operai di Marcianise e i 700 di San Bernardo, ma anche i 25000 dipendenti che in tutto il mondo avevano lavorato per la Olivetti costruendo la sua cultura.

E' interessante leggere quello che in proposito racconta l'Archivio storico Olivetti. Si parla dell'OCN come di *“un'impresa ricca di competenze e capacità d'innovazione che si scontra con le complessità della tecnologia e con la deindustrializzazione europea”*.

Dopo l'OCN, tra il 1980 e il 1988, ho diretto altre due imprese in settori sia d'avanguardia come le telecomunicazioni con il gruppo Urmet di Torino, sia tradizionali come le apparecchiature elettriche di bassa tensione del Gruppo ABB, ma in Europa non ho riscontrato nessun processo di deindustrializzazione; forse non sono stato abbastanza attento e non me ne sono accorto. Poi ho gestito una mia impresa di consulenze di marketing nel settore delle telecomunicazioni in partnership con altri colleghi europei, ma anche lì non ho notato nulla di anormale, perché anche la forte dinamica delle tecnologie è ormai un fatto assolutamente normale.

A proposito di tecnologia, l'Archivio storico sostiene che l'OCN fu *“contagiata”* dal virus dell'elettronica il quale, peraltro, ha permesso i travolgenti sviluppi nel mondo dei personal computer e della telefonia cellulare, mentre si dice che nel 1987 *“il fatturato era sceso sotto i 100 miliardi di lire con bilancio in perdita”*, mentre le *“ristrutturazioni societarie non arrestarono il declino di OCN”*.

Chi mi legge può fare un paragone con la storia che ho raccontato in queste pagine e forse capirà qualcosa di più. Io mi fermo qui perché non amo la polemica sterile, tuttavia, mi sarebbe parso corretto se qualche storico dell'Archivio avesse interpellato anche me o qualcuno dei miei collaboratori di allora. Ora se vuole può leggersi qui la nostra vera storia negli anni che andarono dal 1974 a tutto il 1979. Quello che successe dopo non mi riguarda.

Giuseppe Calogero