

GALLINO

Cap I. Olivetti

Tutto inizia nel 1955. Adriano Olivetti a capo della multinazionale leader mondiale nelle macchine da scrivere e nelle calcolatrici (50.000 dipendenti) annuncia l'ingresso nel nuovo settore del calcolo elettronico.

Già dai primi anni 50' ci pensavano. La Olivetti americana stava già studiando la questione. Con l'università di Pisa si mise in piedi un progetto tutto italiano, poi continuato dalla sola Olivetti.

Nel 59' esce il primo mainframe Olivetti, l'Elea 9003. E' una macchina all'avanguardia. Completamente transistorizzata, velocissima e accettava diverse modalità di inserimento dei dati: nastri, carta perforata, tastiere. Il disegno è di Ettore Sottsass. Il primo cliente è Marzotto. Poi la Fiat, qualche banca. Lo stato nulla.

Nel 61' esce l'Elea 6001 di minor costo; ottimo mainframe. Nel 65' arriva a coprire circa un quarto del mercato italiano dei mainframe con una buona espansione in Europa.

Non si riesce tuttavia a raggiungere il pareggio di bilancio nel settore elettronico. Muore Adriano Olivetti e l'azienda viene assorbita nella sfera FIAT – Mediobanca. I nuovi padroni decidono di abbandonare il settore informatico. Si fa un accordo con General Electric cedendole il 75% del settore. Nel 67' GE arriva al 100% del capitale ma nel 70' cede tutto alla Honeywell. Finisce la prima fase della Olivetti informatica.

La causa principale di questo esito è la mancanza di finanziamenti (non esisteva e non esiste tutt'ora un sistema finanziario in Italia del tipo joint venture a sostegno delle innovazioni) e di una politica pubblica (commesse) di sostegno del mercato informatico, almeno nazionale.

La Olivetti tradizionale riparte nell'avventura, perchè un gruppo di geniali ricercatori – ingegneri riesce a concepire e a mettere sul mercato nel 1965 una particolare macchina calcolatrice basata su circuiti integrati che è un vero computer da tavolo, la P101. E' un successo mondiale. Il primo PC costruito in serie. Non ha però lo schermo e i risultati compaiono stampati su carta. La Apple arriva a superarla solo nel 1976 e la IBM nel 1981.

La fine della P101 la decretano i giapponesi che dopo qualche anno escono sul mercato con una sua copia con un prezzo meno della metà. E d'altronde i padroni (Fiat) di Olivetti, si limitano a godere del successo della P101 senza investire nulla, dopo il lancio del prodotto, in ulteriore ricerca. Alla fine degli anni 60' Olivetti chiude per la seconda volta con l'informatica.

La terza fase si avvia nel 1978. Olivetti venne rilevata dalla famiglia De Benedetti. Esce il modello M20 con un sistema operativo proprietario. Purtroppo non riesce a dialogare con gli applicativi che si stavano elaborando per il sistema MS-DOS. Solo nel 1980 esce il modello M24 stavolta con un sistema operativo della IBM. Con un accordo con AT&T, Olivetti entra nel mercato americano e negli anni 80' si trova a competere quasi alla pari con IBM (solo sui PC) e Compaq. Ma i margini di guadagno sono ridottissimi perchè l'M24 di Olivetti ha solo il disegno di Sottsass. Tutto il resto è assemblato. Il processore Intel, i monitor Philips, il disco fisso giapponese e così via. Microsoft il sistema operativo e gli applicativi. Nel 1996 De Benedetti abbandona Olivetti sostituito da Colaninno che la trasforma in un mero contenitore finanziario per la scalata a Telecom già privatizzata. A sua volta Tronchetti Provera scala Olivetti per governare su Telecom. Nel 1993 Tronchetti Provera cancella Olivetti dal registro delle imprese quotate in borsa per accorciare la catena di comando su Telecom.

Cap. III La chimica

La chimica in Italia coincide largamente con la vicenda Montecatini. Società fondata nel 1888, a metà anni 50' possedeva 160 stabilimenti con 55mila dipendenti. La seconda impresa italiana, la Snia Viscosa attiva dagli anni 30' contava 20.000 dipendenti.

La Montecatini stava tra le prime cinque imprese mondiali, escluse quelle USA. La Montecatini si sentiva minacciata nel suo oligopolio interno dalla concorrenza internazionale, dopo l'apertura dei mercati nel secondo dopoguerra. Voleva buttarsi nelle materie plastiche dove i profitti promettevano bene e cogliere le opportunità di fondi pubblici che il governo si accingeva a buttare nella politica di industrializzazione del sud.

A Brindisi, in alleanza con Shell, Montecatini fa sorgere il famoso polo petrolchimico che avrebbe dovuto assorbire occupati fino a 18000 unità. Si arrivò al massimo a poco più di 4000. E il fabbisogno di quattrini si mantenne elevato.

Nello stesso periodo la Edison, il maggiore produttore di energia elettrica del paese (con SADE, Vaiont, la SIP (poi telefoni, società idroelettrica del Piemonte), la SME e altre minori) prevedeva di trovarsi con un mucchio di quattrini che dovevano provenire dalla annunciata privatizzazione. Che infatti ci fu con l'equivalente di 18 miliardi di euro. Una montagna di soldi (1962) e che non sapeva come investire con profitto. Puntò alla chimica. Con la curatela del capo di Mediobanca, Cuccia, la Edison si comprò Montecatini e dalle due nacque la **Montedison**, un gigante che controllava il 20% del mercato europeo delle materie plastiche.

La fusione presentò subito dei problemi. Filosofie diverse, uomini con obiettivi diversi che si misero presto in competizione all'interno della stessa organizzazione.

Esisteva in Italia un gruppo pubblico che operava nella petrolchimica, l'ENI, che non aveva gradito la formazione sul territorio nazionale di un così temibile e grosso concorrente. Poteva competere con l'innovazione, con nuovi prodotti; oppure trovare un accordo per spartirsi il mercato o segmentarlo. Invece preferì acquisire sul mercato azionario il 15% di Montedison (1968). Poiché l'azionariato di Montedison era molto frantumato quel 15% divenne una quota di controllo. La Montedison – ENI provvide a sprecare ancora dei quattrini pubblici (sempre entro la politica di incentivazione a fondo perduto della industrializzazione al Sud) con nuovi megastabilimenti fatti sorgere in luoghi paesaggistici molto belli, come in Sardegna o in Sicilia, sovradimensionati con costi fissi talmente alti rispetto ai volumi di produzione da comportare perdite notevoli e ripetute per lunghi anni. Perdite che per parte ENI si sopportavano perché comunque coperte da profitti di altri suoi comparti o da rifinanziamenti del Tesoro. Ma che Montedison non sapeva più come coprire.

In questa situazione entra in campo la Ferruzzi di Gardini (Raoul) che nel 1987 si compra in borsa il 40% di Montedison, mandando in bestia l'ENI. Dopo circa un anno Gardini, stremato finanziariamente per la scalata alla MontEdison cerca e trova un accordo con ENI per costituire una nuova società, la EniMont, cui mettere quasi tutta la chimica di Montedison e parte della chimica di ENI. Ma tra i due gruppi dirigenti fusi nella stessa società scoppia una guerra intestina. La società appare ingestibile. Nel 1990 ENI decide di acquisire da Montedison l'intero suo pacchetto azionario in Enimont. Nel '92 la società, ridenominata Enichem, si collocherà tra le prime dieci del mondo. Ma Enichem si ritrova con 8000 miliardi di debiti a cui non sa più far fronte (il Tesoro non copre più nulla). Inizia una politica feroce di dismissioni di rami produttivi ad altre aziende in Italia e all'estero. Da 30.000 unità di lavoro si scende a 13.000 in otto anni (2000). Della parte rimanente l'ENI decide di disfarsene nel 2002 cedendola ad una società saudita.

All'incirca nello stesso arco di tempo (1993 – 2002) anche il poco di chimica rimasta in Montedison si esaurisce. Nel '93 il gruppo Ferruzzi-Montedison, schiacciato dai debiti, venne salvato da un pool di banche nazionali, guidato da Mediobanca, che mise in atto una oculata politica dello spezzatino e di vendita (Bondi). Alla fine del 2002 si assiste al cambio di proprietà della Montedison che viene assorbita dalla Fiat (con Italennergia), dall'EDF e da alcune banche nazionali. Cambia nome assumendo la denominazione di Edison, quella originale da cui tutta la storia era nata, per gestire una fetta del futuro mercato elettrico in via di ri-privatizzazione.

Commento. Ovviamente esiste ancora una chimica in Italia. Circa 900 aziende. Con un peso occupazionale di circa 175.000 unità, 1,8 volte quanto pesavano due sole aziende 50 anni prima, Montecatini e Snia (uscita dalla chimica negli anni '90) con 75.000 dipendenti.

Nel 2000 l'84% delle aziende si collocavano tra i 20 e i 199 addetti, con il 40% della produzione nazionale realizzato da filiali di multinazionali estere.

Il deficit commerciale della chimica è oggi pari a circa 8,5 miliardi di euro.

Il problema è che le piccole aziende utilizzano tecnici e saperi realizzati dalla grande chimica italiana scomparsa. Saperi che non si rinnovano più. Usciti di scena gli ultimi ricercatori superstiti non si vede chi li possa sostituire. Con la scomparsa delle grandi imprese scompare la ricerca di alto livello che sola poteva interagire e fertilizzare con quella della piccola impresa.

Cap. IV Marconi e il brevetto rifiutato

Tutta la moderna elettronica di consumo, i telefonini dai Tacs agli Umts, la televisione, la lettura e la riproduzione dei CD e DVD, i collegamenti wifi tra computer o a internet si basano tutti sulla tecnologia radio. Dei prodotti menzionati, a differenza di quanto accade negli altri paesi industrializzati, quasi nessuno è realizzato in Italia e i pochi con marchi stranieri.

Nel 1895, Guglielmo Marconi, 21 anni, inventa la telegrafia senza fili. Dopo i primi successi cerca finanziamenti per migliorare la sua invenzione. Non li trova. Le poste italiane, a cui offre in esclusiva l'applicazione della scoperta, non vedono l'utilità di quella strana invenzione. Se ne va in Inghilterra ove la madre irlandese riesce a procurargli quattrini per proseguire nelle sue ricerche. Nel 1896 deposita a Londra la sua domanda di brevetto di un sistema di trasmissione dei suoni via etere. Mette in piedi una sua azienda con il suo nome che esiste tutt'oggi. Anni dopo Marconi in Italia riceve grandi onori, senatore del regno nel 1914, presidente del CNR dal 1928, professore a Roma nel 1937; quarant'anni dopo la prima scoperta.

Ma con il rifiuto da parte delle poste italiane di acquisire quel brevetto l'Italia si preclude la possibilità di divenire un paese che poteva sfruttare le applicazioni industriali di quel brevetto.

Il regime fascista dà un grosso impulso alla radio, soprattutto per essere un ottimo veicolo di propaganda. Cresce molto la domanda di radio. Nel 1937 700 mila sono gli abbonati alla radio. Un nutrito numero di produttori nazionali producono radio (Allocchio, Ducati, Geloso, Irradio, Minerva, Phonola, La Voce del Padrone). Si accordano per realizzare una radio standard a prezzo basso, la radio Balilla, che equivale a un salario operaio. Ha un grandissimo successo.

Nel 1957 gli abbonati superano i sei milioni. I produttori nazionali, abbastanza piccoli, devono mettersi d'accordo per cercare una cooperazione del tipo radio Balilla, oppure attraverso acquisizioni e fusioni crescere di dimensioni o consentire l'emergere di un imprenditore aggregatore come fu il caso del signor Grundig in Germania. Nulla di tutto questo accadde e quando scendono sul mercato italiano i grandi marchi europei e americani i produttori nazionali vanno fuori mercato.

Qualcosa di analogo accade con la televisione, una radio che porta anche le immagini. L'Italia autorizza la trasmissione a colori dieci anni dopo gli altri paesi europei (1977). La domanda è subito molto elevata ma i produttori italiani non sono in grado di soddisfarla. Una pacchia per produttori giapponesi, olandesi, tedeschi. In pochi anni i marchi di qualità italiani abbandonano il settore (Zanussi e Indesit).

Oggi la produzione italiana (di marchi stranieri) è all'incirca di 1,2 milioni a fronte di un mercato che ne assorbe quasi 5.

Anche nel campo dei lettori di CD, DVD e simili dominano i marchi giapponesi, seguiti da alcuni coreani, americani e da tre europei.

Nel campo dei telefonini quattro marchi controllano l'80% del mercato. Il restante 20% è frantumato tra diverse imprese estere che oltre ai telefonini producono molti altri prodotti dell'elettronica di consumo. E pensare che una azienda che sta in Italia, la STMicroelectronics di Catania, una multinazionale con partecipazione pubblica italiana al 18% di Finmeccanica, produce i microprocessori utilizzati da Nokia, Alcatel, Motorola.

Resta il fatto che il paese dove si inventò la radio non ha più nessuna voce in capitolo nel settore dal lato dell'offerta.

Cap. VI L'automobile

In tutti i paesi in cui si fanno auto i produttori sono sempre più di uno. In Italia c'è solo FIAT. Nella sua lunga vita si possono distinguere due periodi: i primi 80 anni e gli ultimi 20 anni. Gli anni della crescita e della incorporazione e gli anni della diversificazione.

All'inizio del 900' esistono a Torino diverse aziende che producono automobili, oltre alla Fiat. Se ne contano una dozzina. La più nota è la Lancia che produce auto di elevata qualità e innovatività tecnica. Fiat assorbe Lancia nel 1969. Le altre vengono assorbite e spesso chiuse nei primi 50' anni. Lontano da Torino troviamo la Bianchi fondata a Desio nel 1905. Nel 55' viene parzialmente comprata da Fiat e diventa Autobianchi. Nel 1968 diventa tutta Fiat e la commercializzazione è affidata alla Lancia. A Lambrate la Innocenti, oltre alla Lambretta, produce piccole auto e a partire dal 1965 la Mini. Nel 1984 finisce dentro Fiat e nel 1993 cessa la produzione.

Resta l'Alfa Romeo di proprietà dell'IRI. Viene posta in vendita e ceduta a Fiat ad un prezzo di favore.

Ma già dall'inizio della sua storia Fiat diversifica la sua produzione: autocarri, autobus. I suoi primi aerei volano nel 1915 con motori Fiat. Poco dopo inizia a produrre locomotive. Fino alla fine degli anni 70' la diversificazione è solo di tipo industriale, per affinità tecnologiche.

Negli ultimi 20 anni la diversificazione si orientata a settori lontani da quello motoristico, e anzi fuori del tutto dal manifatturiero.

Sopra Fiat auto esistono due altre società di tipo finanziario; società che possiedono pacchetti azionari di società operative o di altre società finanziarie che controllano a cascata o società operative o altre finanziarie ancora. L'universo Fiat ha queste caratteristiche molto complicate di quella che in gergo si chiama la catena di comando. La famiglia Agnelli attraverso questo gioco di scatole cinesi controlla tutta Fiat auto con non più del 30% del suo capitale sociale.

Attraverso la finanziaria di comando (IFIL, holding) Fiat, seguendo la cura Romiti, a partire dagli anni 80' entra in svariati settori lontani dall'auto. Alla ricerca di buone occasioni di investimento finanziario; cioè guadagnare profitti e interessi, anche non elevati ma largamenti esenti da rischi ciclici, come accade invece nel settore dell'auto. L'esito è che la Fiat all'inizio del 2000 ha interessi nell'editoria, nella distribuzione, nel settore finanziario con assicurazioni e banche, nella formazione, nella pubblicità, nella consulenza, nelle telecomunicazioni (Telecom), nei servizi di consulenza, nell'energia (Italenergia e Montedison), nel turismo (Alpitour).

Nel 2001 Fiat investe ingenti risorse per acquisire Montedison per entrare nel mercato elettrico. Soldi da una parte significa mancati soldi da mettere nella ricerca e nei nuovi modelli. E i concorrenti intanto vanno avanti.

Costruire auto è una delle attività più complesse che ci siano. Un'auto è fatta di trentamila componenti. Produrre 1000 auto il giorno significa controllare 30 milioni di pezzi. E' un lavoro di una complessità enorme dal punto di vista organizzativo, dei rapporti con i fornitori, dei rapporti con gli stabilimenti sparsi per il mondo ove si fabbricano tanti modelli diversi ciascuno diversificato per colore, per dotazione, ecc...

Un manager di alto livello che si deve occupare nello stesso giorno dei problemi della fabbrica brasiliana e del perchè l'Alpitour non riesce a vendere i suoi pacchetti vacanza è facile che si perda e non riesca a conoscere a fondo nè i problemi di un settore nè dell'altro.

Altri competitori automobilistici non presentano diversificazioni così marcate. Per i principali produttori europei e americani l'auto è circa il 90% dei loro interessi. Nel caso Fiat nella finanziaria di famiglia l'auto pare pesare per circa il 40% e per il 70% nella società operativa FIAT Spa.

Il punto è che Fiat auto dovrebbe produrre buone auto e per circa 3 milioni di unità annue. E' questo il limite minimo che si stima debba esser raggiunto per garantire dei profitti. Fiat è lontana dalla soglia di circa 1,1 milioni di auto. Che fare? Comprare altri produttori più piccoli? Aveva la Seat ma nel 1981 la cede alla WV. Tenta di comprare Volvo ma non ce la fa. Apre stabilimenti all'est, in sud America, in Asia ritenendo che lo sviluppo del reddito in quei paesi avrebbe

consentito alla nascente classe media di accedere alla motorizzazione. Ma una classe media non si afferma; si afferma una classe piccola con redditi alti che compra auto di lusso, non certo i modelli della Fiat. In sud America le crisi finanziarie sconfiggono la classe media che esisteva. Altra soluzione è l'accordo con altri produttori. Si cerca GM; ma GM è famosa per essersi mangiata Daewo per pochi soldi dopo un accordo simile a quello fatto con il put Fiat. Rischio ora evitato (2005)

La strada ancora aperta è quella delle componenti per auto. Ormai l'auto, di qualsiasi marca ha molte componenti che sono uguali. Ci si può trasformare in fornitori specializzati di parti (motori, pianali, assali, ...) per raggiungere insieme alle auto sul mercato finale la soglia dei 3 milioni. Si vedrà ma il quadro è difficile.