R I C E R C H E

S T O R I A

SOCIETÀ ITALIANA DEGLI STORICI
DELL'ECONOMIA

Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana

Atti del Convegno di studi
Roma, 24 novembre 2000

a cura di
SERGIO ZANINELLI e MARIO TACCOLINI

V&P
U N I V E R S I T À

ELISA BOCCIA

L'Olivetti dalla macchina da scrivere alla telefonia

Lo spunto di questo intervento nasce dalle ricerche che ho condotto negli anni scorsi sulla Borsa di Milano e sul mercato finanziario italiano. Il taglio è perciò quello di una riflessione che mira a considerare alcuni aspetti dell'evoluzione tecnologica di una delle maggiori aziende italiane: l'Olivetti, in particolare, il ruolo che la finanza aziendale ha occupato nei diversi processi di riconversione che hanno caratterizzato la storia di questa azienda. Va, infatti, osservato il singolare destino della Olivetti che, caso certo non comune nel panorama industriale nazionale, ha mutato la propria ragione sociale più volte nell'arco di meno di un ventennio. Nata come produttrice di macchine per scrivere, è entrata prima nell'elettronica per approdare poi nell'informatica e infine nelle telecomunicazioni. In ognuno di questi passaggi si è potuto constatare la centralità della funzione della finanza aziendale che, concepita come leva di sviluppo, ha misurato con oggettiva severità esaltanti successi e traumatiche sconfitte.

L'intervento, quindi, si snoda lungo quattro percorsi volti ad evidenziare, seppur sinteticamente, le modalità e i risultati di altrettanti azioni imprenditoriali. Il punto di partenza è Adriano Olivetti, la cui esperienza – unica nel capitalismo italiano – si concretizzò soprattutto nel riconoscimento del principio sociale dell'impresa, motore non solo di innovazione ma anche di progresso per tutta la collettività in cui si inserì. Segue il periodo delle gestioni di Giuseppe Pero e Bruno Visentini con il supporto di Mediobanca, negli anni 1964-1978, nel quale la crisi si manifestò in tutti i suoi aspetti industriali e finanziari. Evidente fu l'incapacità a cogliere le implicazioni di lungo periodo della rivoluzione elettronica allora in atto ed il timore di affrontare gli ingenti investimenti necessari per percorrere coerentemente quella strada. Si concepì, pertanto, un piano di sviluppo per l'azienda attorno ad una linea di prodotti maturi, come le macchine da scrivere e da calcolo, che alla lunga si rivelò fatale. A traghettare l'azienda dalla meccanica alla elettronica fu, quindi, Carlo De Benedetti che, alla fine degli anni '70 assumendone la guida, si propose di trasformarla in azienda produttrice di computer. L'operazione ebbe successo, ma le difficoltà competitive all'interno del settore informatico segnarono una nuova crisi, nel biennio 1995-1996, che si risolse soltanto con l'inizio dell'era Colaninno e l'approdo alle telecomunicazioni.

1. *Adriano Olivetti*

Quando nel 1943, Camillo Olivetti, fondatore della «prima fabbrica italiana di macchine da scrivere», morì in un ospedale di Biella come uno dei tanti vecchi ebrei che cercava di sfuggire ai tedeschi, suo figlio, l'ingegnere Adriano, aveva assunto la direzione dell'azienda ormai da cinque anni¹. Allora, la posizione della Olivetti appariva consistente e del resto, un buon livello tecnico e una amministrazione priva di speculazioni pericolose l'avevano premunita dalle insidie di quel periodo. Proprio negli anni della grande crisi, la società d'Ivrea avviò un graduale ma rigoroso processo di riorganizzazione dei metodi di lavoro² e di vendita, che preludeva alla grande trasformazione.

La sostituzione degli impianti e la lavorazione a catena portarono, infatti, ad un aumento della produzione di cui urgeva trovare il collocamento: in particolare, la conquista dei mercati reclamava strumenti nuovi di penetrazione. Di qui, la costituzione delle prime consociate a Barcellona e Buenos Aires e l'istituzione dell'ufficio pubblicità, che in questa prospettiva, divenne già un fattore di produzione avente una sua particolare funzione propulsiva e autonoma. Con poco più di 2.000 dipendenti, nel 1937 l'Olivetti era, quindi in grado di produrre 21.575 macchine per ufficio e 15.694 portatili³; quantità che rappresentavano un apprezzabile risultato per l'Italia di allora.

Quest'opera di rinnovamento tecnico-organizzativo proseguì comunque anche negli anni successivi sostenendo ulteriori progressi sia nella produzione sia nei livelli occupazionali. Tra il 1938 e il 1942 il numero dei dipendenti raddoppiò mentre la produzione toccava ormai le 67.000 mac-

¹ Un profilo biografico di Camillo Olivetti si trova nel volume di B. CAZZI, *Camillo e Adriano Olivetti*, Utet, Torino 1962; per Adriano Olivetti, oltre a CAZZI, *Camillo e Adriano Olivetti*, si vedano: V. CASTRONOVO, *Il Piemonte*, Einaudi, Torino 1977, pp. 646-50; ID., *Imprese ed economia in Piemonte. Dalla "grande crisi" a oggi*, Cassa di Risparmio di Torino, Torino 1977, pp. 87-93; A. MORTARA, *Adriano Olivetti (1901-1960)*, in ID. (a cura di), *I protagonisti dell'intervento pubblico in Italia*, F. Angeli, Milano 1984, pp. 647-82.; V. OCCHETTO, *Adriano Olivetti*, Mondadori, Milano 1985.

² Al ritorno da un lungo viaggio di studio negli Stati Uniti compiuto nella seconda metà del 1925, Adriano Olivetti aveva raccolto gli insegnamenti tratti dall'analisi dei processi di standardizzazione del lavoro che aveva potuto osservare nell'industria meccanica americana in un progetto di riorganizzazione dell'azienda paterna sui parametri tayloristici. Al riguardo, G. BERTA, *Razionalizzazione e riforme: la politica aziendale della Olivetti negli anni Cinquanta*, «Società e storia», 4 (1979), pp. 75-129; ID., *Le idee al potere: Adriano Olivetti e il progetto comunitario tra fabbrica e territorio sullo sfondo della società italiana del miracolo economico*, Edizioni Comunità, Milano 1980.

³ Per questi dati: *Olivetti 1908-1958*, Ing. Olivetti S.p.A., Ivrea 1958, p. 177.

chine all'anno⁴, tuttavia, furono i primi anni del dopoguerra a segnare il passaggio dalla media alla grande dimensione.

Come per la Fiat anche per l'Olivetti la ripresa post bellica fu sorretta da una profonda trasformazione di procedimenti tecnici e di visioni commerciali, che i tempi nuovi suggerivano e che gli interventi esterni e gli aiuti ricevuti rendevano possibili. Nella seconda metà degli anni cinquanta, Adriano Olivetti poté, infatti, avviare un processo di razionalizzazione produttiva che, attraverso fasi successive, giunse alla meccanizzazione e alla introduzione delle prime macchine automatiche⁵. I progressi furono notevolissimi e rivolti soprattutto ad una diversificazione della produzione in direzione delle prime calcolatrici e nell'individuazione di tale area di mercato come possibile di rilevanti capacità d'espansione⁶. Sono questi gli anni della *Elettrosomma 14*, l'addizionatrice elettrica scrivente progettata da Natale Cappelaro, un operaio che si mise in luce mostrando grande talento per la meccanica; cui tengono dietro poco dopo, la *Multisomma 14* e una addizionatrice a mano, la *Summa 15*. Sempre in questi anni, si realizzano la nuova telescrivente *T2*, che sostituisce il vecchio modello del 1937, e le tre macchine per uso contabile, la *Elettrosomma Banca*, la *Multisomma Banca* e la *Divisomma Banca*. Nel 1950, fu poi la volta della *Lexikon elettrica* e della *Lettera 22* le quali rinnovarono uno dei settori base della produzione e alle quali, due anni dopo, si aggiunse, la *Studio 44*⁷.

L'intenso sforzo produttivo⁸ portò il numero dei dipendenti da 6.000, nel 1951, a 15.000 nel 1958; mentre, alle tre originarie fabbriche del primo dopoguerra, Ivrea, Torino, Apuania, si aggiunsero i nuovi stabilimenti di Pozzuoli, di San Bernardo e Agliè Canavese.

Non meno imponente fu poi l'opera parallela di rafforzamento dell'attività sul mercato estero, giunto ad assorbire, nel 1958, il 60% della produzione totale⁹. In questa direzione, Adriano cercò non soltanto di rafforzare posizioni già acquisite¹⁰, ma andò anche alla conquista di nuove fasce

⁴ *Ibi*, p. 180.

⁵ Si veda l'ampio studio di L. GALLINO, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa negli stabilimenti Olivetti (1946-1959). Ricerca sui fattori interni di espansione di un'impresa*, Giuffrè, Milano 1960.

⁶ Le macchine da calcolo e contabili che nel 1946 costituivano il 5,8% della produzione, nel 1949 ne costituiscono il 12,8%, nel 1958 il 39,1%. *Ibi*, p. 25.

⁷ CAZZI, *Camillo e Adriano Olivetti*, p. 235-238.

⁸ Riguardo alle tre classi principali, la produzione di macchine da scrivere di tipo standard si moltiplicò per più di quattro volte e mezzo, quella delle portatili di quasi nove, e quello delle macchine da calcolo e contabili più di 66 volte. GALLINO, *Progresso tecnologico ed evoluzione organizzativa*, p. 30.

⁹ *Olivetti 1908-1958*, p. 190.

¹⁰ La presenza in America latina crebbe con la creazione della *Olivetti mexicana*, *Olivetti*

di mercato, da lungo tempo presidiati dai grandi complessi americani. Dal 1950, con la creazione della *Olivetti Corporation of America*, la società di Ivrea sbarcò infatti negli Stati Uniti, e il confronto con i colossi internazionali nel campo delle macchine da scrivere, delle calcolatrici e delle forniture per ufficio, divenne il banco di prova delle capacità espansive della Olivetti¹¹.

Sul piano delle relazioni industriali, questi traguardi furono raggiunti nel quadro di un rapporto tra impresa e lavoratori che, in quel periodo, divergeva in modo radicale dall'autoritarismo imperante. La riduzione, nel 1956, nello stabilimento d'Agliè dell'orario di lavoro da 48 a 45 ore settimanali a parità di salario e l'eliminazione di più della metà dei sabati lavorativi, costituirono, infatti, misure in anticipo sui tempi¹². In modo analogo, la creazione di una commissione paritetica per il controllo dei ritmi di lavoro e l'estensione dei servizi sociali, riconosciuti per contratto tra i diritti delle maestranze, rappresentarono altrettanti aspetti di una politica aziendale che, pur con tutte le sue contraddizioni, tese a razionalizzare la conflittualità in un sistema di equilibrio dinamico dello sviluppo industriale¹³. La «vocazione democratica» della Olivetti aveva, d'altra parte, radici lontane e non si limitava alla revisione dei meccanismi di rappresentanza e di contrattazione sindacale, ma comprendeva anche strutture di assistenza sociale¹⁴; si ricollegava, insomma, ad un disegno ben più complesso e articolato che rimandava inevitabilmente alla attività politica di Adriano Olivetti. Adriano Olivetti, infatti, dopo un'esperienza nel Partito socialista italiano, nel 1948, creò il Movimento di Comunità per il quale non esitò a

Colombiana e l'apertura, in Argentina, di un nuovo stabilimento; in Europa occidentale erano, invece, state costituite la *British Olivetti Ltd* e l'*Austro Olivetti Buromaschinen A.G.*: CAIZZI, *Camillo e Adriano Olivetti*, p. 234 e sgg.

¹¹ In questa direzione CASTRONOVO, *Il Piemonte*, p. 647.

¹² Lo stesso accordo, fatto più tardi dalla Fiat, prevedeva la distribuzione della riduzione dell'orario di lavoro, lungo tutti i sei giorni lavorativi, annullandone in pratica l'effetto, mentre l'aumento retributivo per il mantenimento della parità salariale venne assicurato dall'introduzione di una nuova voce nella struttura del salario – il «disagio di turno» – che non era riconducibile né alla parte fissa del salario né a quella mobile. Si veda in proposito BERTA, *Razionalizzazione e riforme*, pp. 75-78.

¹³ Sulla rilevanza e la portata della politica aziendale della Olivetti, si vedano R. ALQUATI, *Sulla Fiat ed altri scritti*, Feltrinelli, Milano 1975, p. 121 e sgg., nonché, Berta, *Razionalizzazione e riforme*, pp. 75-129.

¹⁴ Le prime iniziative a carattere sociale risalgono, infatti, al 1909; nel 1926 si erano avute le prime assegnazioni di case ai dipendenti, nel 1932 il «Fondo Domenico Burzio», dal nome del primo capo officina, garantiva all'operaio una sicurezza sociale al di là dei limiti assicurativi ancora troppo ristretti in Italia. L'assistenza si è poi ampliata nel corso degli anni Trenta con l'apertura degli asili di fabbrica, con la creazione di scuole materne, colonie, ambulatori anche per i familiari dei dipendenti.

scegliere come criterio di giudizio in base cui valutare i termini della sua iniziativa, il principio della responsabilità sociale dell'impresa, la sua capacità di tradurre in progresso civile i risultati dello sviluppo industriale¹⁵. Con ciò esplicitava le ragioni del suo rifiuto di riconoscersi nelle scelte sociali e politiche del ceto imprenditoriale di allora, per proporre un proprio progetto, che in Olivetti e nel movimento da lui promosso, acquisì gli accenti di un piano di riforma istituzionale che recuperava, pur in chiave fortemente eterodossa, la trama che connetteva tra loro, lavoro, capitale e cultura, quella stessa che volgeva poi a quel filo rosso della tradizione più dinamica dell'industrialismo piemontese e della quale suo padre era stato uno degli antesignani¹⁶. Difficile stabilire se venisse prima il progetto industriale o quello sociale o tutte e due insieme. Di certo, le mire espansive di una grande impresa multinazionale si coniugarono per la prima volta a una forte carica intellettuale e sociale. L'Olivetti fu, così, una azienda 'diversa', un laboratorio di modernità, all'interno del quale trovarono diritto di cittadinanza e possibilità concrete di applicazioni discipline come l'urbanistica, la sociologia, la psicologia o il *design* industriale. A questa singolare connotazione contribuirono infatti una pletera di intellettuali assurti a protagonisti nei nuovi campi della ricerca scientifica e della progettazione, delle relazioni pubbliche e dell'organizzazione aziendale, dell'informatica e dei servizi sociali. Quanto questo potenziale umano abbia aggiunto valore all'azienda è innegabile, come è altrettanto innegabile che fu proprio questa forza strategica a spingere, con grande lungimiranza, la società ad intraprendere il difficile cammino dell'elettronica¹⁷. Un primo approccio con questo settore si ebbe nel 1949, quando la Olivetti, con la Compagnie des machines Bull, concluse un importante accordo, che, pur prevedendo soltanto la commercializzazione dei prodotti della società francese – macchine a schede perforate – risultò essere un efficace strumento per creare capacità sistematiche e offrire servizi di elaborazioni dati delle aziende. Tuttavia, fu soltanto l'apertura, tre anni dopo, di un piccolo laboratorio a New Canaan, nel Connecticut Stati Uniti, a segnare il primo impegno preciso della Olivetti nella nuova tecnologia. Di qui, seguì, nel

¹⁵ Nel 1958, in occasione del cinquantenario della sua impresa, Adriano Olivetti così scriveva: «Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi fini semplicemente nell'indice dei profitti? O non vi è al di là del ritmo apparente, qualcosa di più affascinante, una trama ideale, una destinazione, una vocazione anche nella vita di fabbrica?». *Olivetti 1908-1958*, p. 16.

¹⁶ Per i fondamenti teorici e programmatici dell'opera di Adriano Olivetti, cfr. i suoi scritti: *L'Ordine politico della Comunità*, Comunità, Milano 1970³; *Società Stato Comunità. Per economia e politica comunitaria*, Comunità, Milano 1952 *Città dell'uomo*, Comunità, Milano 1960.

¹⁷ Sulle difficoltà e sui successi cui è andata incontro l'Olivetti impegnandosi in questo settore, si veda SORIA, *Informatica: un'occasione perduta*, Einaudi, Torino 1979.

'54, una collaborazione con l'Università di Pisa per la progettazione di un elaboratore e, nel 1957, nacque la Sgs: società partecipata da Olivetti, Telettra e Fairchild, prima iniziativa europea indipendente nei semi conduttori, da cui è nata nel tempo la ST-Microelettronics, oggi una delle aziende leader mondiali. L'anno dopo, tutte queste attività – Olivetti-Bull, New Canaan, il gruppo di Pisa e la Sgs – confluirono nel Laboratorio di ricerche elettroniche (Lre), poi Divisione Elettronica, che solo qualche anno più tardi lancerà sul mercato la Elea 9003, un elaboratore completamente transistorizzato che pose l'azienda di Ivrea all'avanguardia rispetto agli altri produttori del mondo, compreso il gigante Ibm. Si era ormai fatta strada la convinzione che il passaggio dalla fase 'meccanica' – che pure aveva fatto la fortuna dell'azienda – a quella 'elettronica' era l'unica alternativa possibile, per la sopravvivenza della stessa società.

2. Da Pero a Visentini

Nel settembre 1959, Adriano Olivetti riuscì a mettere a segno un colpo eccezionale: l'acquisto del pacchetto di controllo della Underwood. Si trattava di una delle più prestigiose aziende statunitensi di macchine da scrivere in forte crisi in quel periodo ma comunque la prima azienda americana di una certa importanza a finire sotto il controllo del capitale straniero. L'operazione, di notevole prestigio, avrebbe dovuto consentire la penetrazione dei prodotti Olivetti sul mercato americano. In effetti, però, l'affare si rivelò, per diversi motivi, nella sua pratica attuazione molto più difficile di quanto fosse dato prevedere. Innanzitutto per l'improvvisa scomparsa di Adriano Olivetti, in secondo luogo perché l'ingresso nella proprietà della Underwood impose alla Olivetti una strategia espansiva su basi produttive sempre più articolate, sollevando difficilissimi problemi di carattere finanziario e strutturale¹⁸. All'alto costo per l'acquisto delle azioni doveva aggiungersi quello non minore per la ristrutturazione di una azienda che versava in precarie condizioni. Nel periodo 1959-1964 l'Olivetti spese nell'avventura americana una cifra oscillante tra i 30 miliardi (ufficialmente dichiarati) e i 60 stimati da alcuni ricercatori della Harvard University¹⁹.

¹⁸ L'Olivetti assume il controllo della Underwood con l'acquisto di un pacchetto strategico di 405.000 azioni, pari al 35%. Ogni azione venne pagata 21 dollari e mezzo, al corrispettivo di 13.566 lire circa (con un dollaro valutato 631 lire contro un cambio ufficiale italiano di 620). OCHETTO, *Adriano Olivetti*, pp. 285 e sgg.

¹⁹ Quarantotto milioni di dollari sono gli investimenti comunicati dall'azienda; ma c'è chi assicura che si trattò di una cifra molto superiore; tra questi, alcuni ricercatori della Harvard University che nel 1967 studiarono per diversi mesi il caso Olivetti e che parlarono di 100 milioni di dollari. Si veda, Soria, *Informatica: un'occasione perduta*, pp. 15 e sgg.

Qualunque investimento per quanto gravoso può risultare vincente se è produttivo. Nel caso Underwood ciò non accadde perché, al di là del costo, il ritorno fu assai deludente. Tutto questo, tra l'altro, mentre la congiuntura stava cambiando e si cominciavano ad avvertire i primi sintomi di una brusca fase recessiva. Ne si può dire che l'Olivetti sbarcasse in America con una struttura finanziaria inadeguata. Tutt'altro; era, in effetti, ormai evidente che, un'organizzazione societaria basata su un nucleo familiare numeroso e diviso non avrebbe potuto farsi carico dell'ammodernamento e che la strada dello sviluppo imponeva, quindi una revisione dei meccanismi di finanziamento necessariamente centrati sul capitale di rischio. Di qui la decisione di quotare l'azienda in Borsa. In effetti, il quinquennio 1958-1962 rappresentò un momento molto favorevole, anche se, le particolari condizioni del mercato italiano, non consentirono a molte società di approfittarne²⁰. Adriano Olivetti ed il vice presidente Pero, sin dal 1958 avevano optato per questa strada, avviando un «confronto serrato» con Mediobanca²¹, incaricata dell'operazione, per studiare il modo migliore di convincere alcuni membri della famiglia, contrari²². Ed infatti, anche per scongiurare qualsiasi critica, circa la possibile futura perdita del controllo, fu deciso di emettere per la quotazione in borsa solo azioni privilegiate, cioè senza diritto di voto. L'operazione, definita nei dettagli solo pochi giorni prima dell'improvvisa scomparsa di Adriano Olivetti, venne eseguita, nel maggio 1960 attraverso un aumento di capitale in due *tranches*: la prima gratis, riservata alle azioni ordinarie, che portava il capitale da 13 miliardi e mezzo a 15; la seconda, alla pari, da 15 a 25, in pubblica offerta ed in azioni privilegiate, che quindi fruttò 10 miliardi di mezzi freschi. Anche negli anni successivi e fin quando le condizioni del mercato lo consentirono, furono effettuate nuove operazioni, sempre in azioni privilegiate. Nel 1961, infatti, il capitale della Olivetti aumentò di ben 15 miliardi, passando da 25 a 40 miliardi: sempre in due *tranches* e consentì di racco-

²⁰ Le quotazioni, come è ampiamente provato dagli indici, salirono fortemente, ma il numero delle società quotate alla Borsa di Milano aumentò di pochissimo (da 135 del 1958 a 142 del 1962). Viceversa il numero delle società per azioni crebbe di circa il 50% (da 25613 a 37425). Del momento favorevole, dunque, approfittarono le società già quotate e quelle poche, tra cui l'Olivetti, che riuscirono ad entrare nel listino. Si veda E. BOCCIA, *La Borsa di Milano tra miracolo e crisi. 1958-1978*, Prismi, Napoli 2000, pp. 25-26.

²¹ Mediobanca, già dalla seconda metà degli anni cinquanta, aveva cominciato per le società di cui si occupava come consulente, ad utilizzare la borsa come canale di finanziamento. Peraltro, essa stessa, con una operazione di grande successo, si era quotata nel febbraio 1957 alla borsa di Milano. Si veda G. ESPOSITO, *Il credito speciale in Italia: Mediobanca tra finanza e borsa (1946-1977)*, Tesi di laurea in Storia Economica, Università degli studi di Napoli, anno 1989-1990, relatore Francesco Balletta, pp. 80-83.

²² F. TAMBURINI, *Un siciliano a Milano*, Longanesi, Milano 1992, p. 330.

gliere per effetto del sovrapprezzo, 25 miliardi, di cui 10 dal mercato. Nel 1962, infine, il capitale fu elevato a 60 miliardi con una raccolta di altri 32 miliardi, di cui 12,8 dal mercato.

Tuttavia, nonostante questa forte ricapitalizzazione, l'azienda non riuscì a superare la crisi da cui fu investita dopo il 1960. Anche la situazione congiunturale certamente non aiutò: a partire dal 1963 si era determinato un calo della domanda sui mercati, questo naturalmente aveva ridotto gli utili e peggiorate le prospettive. Ormai tutte le risorse erano impiegate, senza profitto, nella Divisione elettronica e soprattutto nella Underwood, e ciò appesanti fortemente la struttura patrimoniale dell'Olivetti: l'indebitamento complessivo del gruppo aumentò rapidamente. A quanto ammontasse realmente non è dato sapere perché per questo periodo manca il bilancio consolidato, ma è possibile stimarlo intorno a 180 miliardi²³. L'effetto principale a cui questa situazione portò fu naturalmente un consistente indebolimento del gruppo e dell'assetto azionario su cui poggiava il controllo. La famiglia Olivetti non fu, quindi, in grado di fronteggiare una situazione divenuta sempre più grave, mantenuta in un precario equilibrio da Giuseppe Pero, nel frattempo divenuto presidente. Alla morte di questi, sopraggiunta nel novembre 1963, apparve chiaro che solo una soluzione esterna avrebbe potuto creare i presupposti per una ripresa. I contrasti tra i membri della famiglia crebbero ulteriormente, rendendo ancor più difficili le poche soluzioni che si presentavano come possibili. Bruno Visentini²⁴, allora vice presidente di una Iri già da qualche anno in quota ai fanfaniani, attraverso la presidenza Petrilli, era in grado di offrire agli Olivetti le richieste garanzie. Forte era infatti la preoccupazione che la società potesse perdere il controllo familiare. Si temeva che finisse sotto la guida diretta o indiretta della Fiat, diventato il gruppo più potente del capitalismo italiano; oppure che andasse verso un settore delle partecipazioni statali che da qualche tempo mostrava chiari segnali di intraprendenza,

²³ Questa è la cifra cui Bruno Visentini fa esplicito riferimento nella corrispondenza del 1964 con ministro del bilancio, Antonio Giolitti. Si veda L. Soria, *Informatica: una occasione perduta*, cit., p. 43.

²⁴ Bruno Visentini (1914-1995), partigiano e fondatore con Ugo La Malfa del Partito d'Azione, si iscrisse nel 1947 al Partito repubblicano. Più volte sottosegretario e ministro, dal 1950 al 1972 fu vice presidente dell'Iri. Fu anche vice presidente della Confindustria e presidente dell'Olivetti dal 1964 al 1983. Si vedano gli articoli a lui dedicati in occasione della scomparsa nel febbraio 1995, in particolare quelli su Repubblica del 14/2/1995 di E. SCALFARI, *Un discepolo di Voltaire*; di G. CORBI, *Una vita da liberal*; di M. RIVA, *Capitale e stato: il sogno delle regole* e l'intervista di A. ZAMPIGNONE a Carlo De Benedetti, *È stato un padre*. Nel 1998 la Fondazione Giorgio Cini ha organizzato un convegno sulla figura e l'opera di Visentini con relazioni ed interventi, tra gli altri di P. Craveri, A. Battaglia, F. M. Pandolfi, M. Riva, G. Rossi, R. Zorzi, M. Cè, F. Cingano, C. De Benedetti, E. Scalfari, A. Mignoli. Gli atti sono stati raccolti in volume da Marsilio, Venezia 2001.

grazie anche ai nuovi equilibri di governo conquistati col centro sinistra. Nei due mesi tra il marzo e il maggio del 1964 si svolse una vera e propria battaglia che alla fine si concluse con un'apparente mediazione **ma che** in realtà lasciava sul terreno almeno due cadaveri: la famiglia Olivetti e la divisione elettronica.

Infatti, con l'accordo raggiunto faticosamente il 18 maggio 1964, Imi e Mediobanca da un lato e Fiat, Pirelli e Centrale dall'altro, subentravano nel capitale ordinario²⁵. Gli Olivetti conservavano, una quota di azioni tale (16,6 milioni pari al 46,11% del capitale ordinario) da consentirgli di restare saldamente al comando. Ma ciò solo in teoria; in pratica, i membri della famiglia avevano dovuto, per mancanza di mezzi partecipare agli onerosi aumenti di capitale del 1961 e 1962, indebitandosi con le banche, alle quali avevano offerto in garanzia le azioni possedute. Il valore di tale garanzia si era fortemente ridotto col drastico calo dei corsi che, da un massimo di oltre 15.000 lire nell'aprile del 1961, avevano toccato 1.535 lire nel marzo 1964. Con l'avvenuta quotazione delle ordinarie a partire dal 20 luglio 1966, le quote della famiglia si ridussero ulteriormente, grazie anche ad una certa ripresa del titolo che nei successivi diciotto mesi si mantenne in un *range* tra le 2650 e le 3600 lire. Ma ciò che più colpisce, e che nessuno ha sottolineato, è che la forte riduzione delle azioni aveva fatto seguito alla altrettanto clamorosa ascesa dei corsi nel primo anno di quotazione, tra il maggio 1960 e l'aprile 1961. Pochi dati sono sufficienti a rendere una idea precisa. Al prezzo di 7.000 lire del maggio 1960, l'Olivetti capitalizzava ben 175 miliardi e, alla fine di quell'anno, al prezzo di 11.600, addirittura 290 miliardi. Dopo il primo aumento di capitale, alla fine del 1961, la capitalizzazione sfiorava i 450 miliardi; l'anno dopo, nonostante i cali, conservava una capitalizzazione di circa 324 miliardi. Nel triennio 1960-1962, la società era passata da 70,9 a 112,1 miliardi di fatturato con un utile netto di 4 e 5,2 miliardi di lire²⁶. Nessuna società quotata nelle borse italiane registrava valori così elevati. La Fiat, ad esempio, in quegli stessi anni non aveva mai superato in capitalizzazione il valore del fatturato²⁷. Ciò significa che le quotazioni Olivetti scontavano una sopravvalutazione relativa tra le 3 e le 5 volte. Tali considerazioni portano a vedere sotto una luce diversa le accese polemiche che accompagnarono il salvataggio dell'azienda attraverso l'ingresso del consorzio pubblico-privato. Si insinua-

²⁵ La famiglia Olivetti cedeva al consorzio 8,6 milioni su 25,2 milioni di azioni possedute sottoscritte rispettivamente da Imi, Fiat, Mediobanca, Pirelli e La Centrale per le seguenti percentuali (31%, 30%, 21%, 14%, 4%). Le restanti 10,8 milioni di azioni ordinarie restavano in possesso di azionisti minori, molti dei quali dirigenti della società.

²⁶ Nostra elaborazione su dati del bilancio Olivetti degli anni 1960, 1961, 1962 tratti da *Il Taccuino dell'azionista* 1966 e 1968.

²⁷ N. DE IANNI, *Capitale e mercato azionario. La Fiat dal 1899-1961*, Esi, Napoli 1995, p. 66.

va – soprattutto dai giornali che gravitavano attorno al partito socialista – che l'operazione fosse stata congegnata secondo il metodo ormai divenuto classico per l'Italia, quello dell'esborso di denaro pubblico nell'interesse di privati. Erano quelli d'altra parte gli anni del primo centrosinistra, in cui i partiti della sinistra storica ritenevano che un allargamento dell'area pubblica sarebbe stata sufficiente a determinare una politica economica diversa, impostata sull'esigenza della collettività e non su quelle dei gruppi monopolistici. In effetti, a meno di abbracciare tesi marcatamente fantapolitiche²⁸, conviene affermare che la scelta di vendere la divisione elettronica alla General electric fu dettata soprattutto da motivazioni di carattere economico-finanziario. Si ritenne che la sfida con le grandi società americane non fosse alla portata delle aziende italiane, anche per l'insufficiente preparazione tecnologica. Semmai, come è stato opportunamente osservato, maggiori prospettive poteva avere un piano di ristrutturazione che avesse potuto orientare il settore verso l'informatica minore²⁹. In ogni caso la storia industriale degli anni successivi ha dimostrato che quella fu una scelta sbagliata e poco coraggiosa, ma che comunque penalizzò primi fra tutti coloro che la fecero. Nel decennio successivo infatti, l'Olivetti ebbe ancora vita piuttosto difficile in un contesto per il quale si può affermare che, ancora una volta, per non morire, fu costretta al cambiamento.

3. *L'ingresso di Carlo De Benedetti*

Quando, nel 1978, Carlo De Benedetti³⁰ entrò nella Olivetti, trovò una azienda in grandissima crisi e prossima al fallimento: esubero di manodo-

²⁸ Lo stesso Lorenzo Soria nel suo bel saggio del 1979 avanza timidamente l'ipotesi di una volontà della Fiat e di Velletta in particolare, di aver voluto la cessione della divisione elettronica dell'Olivetti perché, ove accompagnata da successo, avrebbe potuto rappresentare un modello alternativo a quello rappresentato dalla Fiat, basato come è noto su competitività estera e bassi salari piuttosto che sull'innovazione tecnologica. E subito dopo corregge il tiro, sostenendo che avallare tale ipotesi: «equivale ad attribuire alla nostra classe imprenditoriale e dirigente quelle doti di intelligenza, di apertura mentale e di lungimiranza che essa, oggettivamente, non ha mai avuto»: SORIA, *Informatica: un'occasione perduta*, p. 57. Si veda anche G. BRUNO - L. SEGRETO, *Finanza e industria in Italia (1963-1995)*, in *Storia dell'Italia repubblicana*, III, Einaudi, Torino 1996, p. 592.

²⁹ Così Aurelio Peccei che, in rappresentanza del gruppo Fiat, fu dall'estate 1964 amministratore delegato dell'Olivetti: «L'errore è stato probabilmente quello di aver puntato troppo grosso, impegnandosi nell'elettronica maggiore. Se si fosse invece puntato sull'informatica minore, su quella cioè in cui la società si è lanciata a partire dal '68...» SORIA, *Informatica: un'occasione perduta*, p. 56.

³⁰ Per una biografia su Carlo De Benedetti, si veda G. TURANI, *L'ingegnere*, Sperling & Kupfer Editori, Milano 1985.

pera, elevatissima posizione debitoria e una strategia produttiva poco chiara, ne caratterizzavano l'attività. Quest'ultima, infatti era orientata prevalentemente nel settore meccanico, dal quale ormai risultava sempre più difficile conseguire utili cospicui. Il processo di ristrutturazione che portò al risanamento dell'azienda in pochi anni, andò sostanzialmente in due direzioni: finanziario e industriale. Il primo fu realizzato in tempi brevi, grazie anche all'uso della Borsa. Si può ben affermare che De Benedetti fu uno dei pochi a intuirne le potenzialità come mercato primario. Dopo l'aumento di capitale da 60 a 100 miliardi del 1978 che consentì a De Benedetti di inserirsi nel vertice dell'Olivetti³¹, fu pertanto attuata una massiccia ricapitalizzazione con la quale, alla fine del 1981, il capitale triplicò, passando da 100 a 291 miliardi. Tuttavia nelle casse sociali entrarono somme maggiori, sia perché parte degli aumenti di capitale furono effettuati con sovrapprezzo, sia perché si fece ricorso anche ad emissioni di obbligazioni convertibili³², nonché a prestiti a medio e lungo termine, veri e propri innovativi esempi di ingegneria finanziaria³³. A ciò si aggiunse, infine, l'ingresso, nella compagine azionaria, della società francese St. Gobain, la quale, in occasione dell'aumento di capitale da 107,7 a 128,7 miliardi, accettò di pagare un fortissimo sovrapprezzo, pari a 2.200 lire per ogni azione sottoscritta. Dunque, complessivamente, si raccolsero: nel 1979, 100 miliardi; nel 1980, 96 miliardi oltre ai 67.2 miliardi della St.

³¹ In tale occasione De Benedetti sottoscrisse 15 miliardi, circa il 20 per cento del capitale, divenendo così il maggiore azionista della società. La famiglia Olivetti, non sottoscrivendo la quota di azioni riservatole, perse peso nel sindacato, mentre la Fiat uscì dal sindacato di controllo.

³² Nel gennaio del 1979, la società deliberò un aumento di capitale da 100 a 200 miliardi, mediante emissioni di 100 milioni di azioni offerte in opzione agli azionisti che a loro scelta potevano sottoscrivere in un'unica soluzione, per ogni vecchia azione ordinaria o privilegiata posseduta, 1 azione ordinaria Olivetti alla pari di lire 1000, oppure 1 obbligazione convertibile Mediobanca 12%, 1979/80. A fronte del prestito obbligazionario emesso da Mediobanca venne concesso alla società di Ivrea un mutuo di pari importo.

³³ Significativo è il prestito quinquennale di 150 miliardi a favore della Olivetti da parte di un pool di banche nazionali (tra le quali la Banca Commerciale, il Credito Italiano, il Banco di Roma e la Banca nazionale del Lavoro) ed estere. L'aspetto più interessante del pacchetto presentato risiedeva nella facoltà, concessa alle banche finanziatrici, di sottoscrivere azioni di risparmio ad un prezzo prefissato di 2.250 lire l'una, mediante un contratto di opzione (di *warrant*). In questo caso ogni banca aveva diritto di acquistare, per ogni milione di prestito erogato, 445 azioni di risparmio. Il diritto, qualora non fosse stato esercitato direttamente dalle banche, poteva essere ceduto sul mercato e quotato in borsa. In questo modo l'Olivetti, ottenne un prestito pluriennale in un periodo in cui molte banche erano restie ad impegnarsi oltre i limiti del breve periodo, e ciò dava immediata percezione non solo della forza contrattuale di De Benedetti, ma anche del credito di cui godeva presso il mondo bancario. Si veda in proposito, *Tante Olivetti in più*, «Mondo economico», n. 35, del 15 settembre 1982, p. 74.

Gobain; nel 1981, 180.6 miliardi di cui 60.2 per aumento di capitale più sovrapprezzo e 120.4 miliardi di obbligazioni convertibili. In totale 443,8 miliardi, in 4 anni.

Oltre che dei debiti De Benedetti si occupò naturalmente anche dei costi, il primo dei quali, quello del lavoro. Procedette subito verso un taglio del numero degli occupati che scesero nel primo anno di ben 3.000 unità per arrivare a 12.000 alla fine del 1982. Tale strategia era finalizzata al riallineamento dei conti agli *standard* di redditività internazionali del settore. La cadenza dei licenziamenti sarebbe stata così dettata dall'obiettivo di avvicinare il proprio fatturato per addetto all'analogo parametro internazionale, a parità di quota di mercato. In base a tali calcoli il *management* di Ivrea si stava infatti impegnando ad aumentare il valore delle vendite e, contemporaneamente, a ridurre il personale interno. Il processo di ristrutturazione in atto, che segnava il passaggio dalla tecnologia meccanica alla elettronica, presentava, d'altra parte, nuove caratteristiche risparmiatrici di lavoro. Questi tipi di innovazione tecnologica non solo consentivano di introdurre macchine che sostituivano forza lavoro, ma anche di sostituire nei processi parti, semilavorati e apparati meccanici o elettromeccanici (cioè tradizionalmente ad alta intensità di lavoro), con componenti ad alta integrazione, prodotti con bassissimo impegno di lavoro, e per di più realizzati in genere in altri paesi³⁴.

Questa terapia semplice ma coraggiosa in un periodo di forti conflitti sindacali diede, comunque, risultati in breve tempo. Già nel 1979, il bilancio si chiuse con un utile che consentì all'Olivetti di distribuire il suo primo dividendo dopo dieci anni.

Con questo processo di innovazione-ristrutturazione De Benedetti, in effetti, si inoltrava nella strada appena individuata da Adriano, portando a compimento un processo di razionalizzazione attuato dai principali concorrenti nella prima metà degli anni 70. La vera novità della svolta del 1978, fu perciò l'avvio di una strategia globale di internazionalizzazione che andò dal decentramento multinazionale del gruppo, alla ricerca sistematica di ogni occasione di penetrazione commerciale nei paesi europei e nord americani³⁵. A supportare questa strategia fu ancora una volta la leva finanziaria, utilizzata per la costruzione della più vasta «rete di imprese» della storia del settore³⁶. Di qui, infatti, l'avvio di diverse acquisizioni, par-

³⁴ Diversi sono, infatti, gli esempi che si possono riportare, di sostanziose riduzioni nei livelli occupazionali prodottisi in molte altre aziende del settore a seguito del passaggio tecnologico, A riguardo si veda F. MOMIGLIANO, *Microelettronica e occupazione*, «Mondo economico», n. 29, del 21 luglio 1979, p. 50.

³⁵ In questa direzione, P. FERRARSI, *Il rapporto sull'Olivetti*, «Inchiesta», Luglio-Ottobre 1981, pp. 73-86.

³⁶ Per un più approfondito esame dell'evoluzione dei compiti della direzione finanziaria

tecipazioni e accordi internazionali volti ora, ad aumentare e consolidare la capacità di penetrazione sui mercati stranieri, ora, a creare contatti e cooperazioni tecnologiche, ora a coinvolgere direttamente la struttura proprietaria del gruppo (Saint-Gobain e AT &T), o comunque implicanti importanti modifiche di struttura organizzativa (fusione Olivetti-Ducutel negli Usa, accordi con la giapponese Toshiba)³⁷.

Su queste basi fu, quindi, realizzato un rinnovo completo di alcune linee di prodotto e riorganizzata l'intera attività con decentramenti e sfoltimento. Ad esempio, le macchine da scrivere manuali prodotte a Pozzuoli furono trasferite nello stabilimento brasiliano perché ormai prodotto maturo su cui la concorrenza veniva esercitata solo sul prezzo³⁸. Si puntava, per quanto riguarda la produzione nazionale, sulla macchina elettronica avanzata già presente sul mercato, abbandonando il precedente modello elettromeccanico.

Il settore elettronico a livello internazionale era, allora, diviso in tre modelli di specializzazioni all'interno del quale era difficile farsi spazio³⁹. L'Italia, poi, grazie al ritardo che aveva accumulato, non aveva specializzazioni in nessuno dei comparti elettronici, salvo una relativa specializzazione nel settore dell'informatica⁴⁰. L'aspetto più rilevante che l'evoluzione dell'elettronica stava vivendo in questo periodo, era però rappresentato

degli ultimi vent'anni, si vedano, tra gli altri, G. BERTINETTI, *La finanza dei grandi gruppi aziendali italiani*, Egea, Milano 1994; G. ORLANDO, *Investimenti tecnici e investimenti finanziari nel processo di ristrutturazione produttiva dei grandi gruppi italiani (1977-1987)*, «Economia e politica industriale», n. 66, pp. 75-83.

³⁷ Sul processo di internazionalizzazione del gruppo Olivetti, si veda C. CIBORRA, *Le affinità asimmetriche. Il caso Olivetti AT&T*, F. Angeli, Milano 1986; G. CAROVITA, *La tela del ragno*, «Mondo economico», n. 48, 16 dicembre 1981, p. 68; ID., *Una silicon Valley in Europa?*, «Mondo economico», n. 3, 19 gennaio 1980; ID., *L'occasione europea*, «Mondo economico», n. 13, 29 marzo 1980; ID., *Matrimoni fatti in casa*, «Mondo economico», n. 10, 18 marzo 1981; M. BONESCHI, *Il tasto tedesco dell'ingegnere*, «Mondo economico», n. 17, 5 maggio 1986; G. ODDO, *Tra alleanze e dipendenze il futuro della Olivetti*, «Mondo economico», n. 49, 15 dicembre 1986.

³⁸ In compenso i lavoratori di Pozzuoli verranno adibiti alla produzione dell'ultimo nato nel catalogo Olivetti: il registratore di cassa elettronico, così da non dare luogo a tagli di personale al Sud. Così, *Olivetti vestita di nuovo*, «Mondo economico», n. 42, 27 ottobre 1979, p. 6.

³⁹ La tripartizione comprendeva: il modello Usa, che aveva forti quote nel campo dell'alta tecnologia, cioè informatica, telecomunicazioni e componentistica; il modello giapponese, che aveva forti quote nell'elettronica di consumo e il modello tedesco, che aveva una specializzazione nella strumentazione, ma anche notevoli quote nell'elettronica civile, cioè sia su prodotti a bassa che ad alta tecnologia. Al riguardo si veda L. LAMBURGHINI, *L'elettronica professionale negli anni '80*, «Mondo economico», n. 30, 28 luglio 1979, p. 61.

⁴⁰ Per quanto riguarda ad esempio l'elettronica professionale, il maggiore produttore nazionale, a parte Olivetti, era il gruppo Stet, al quale spettava una quota del 15-20% della produzione italiana del settore.

dalla cosiddetta rivoluzione della *microelettronica*. L'attenzione dell'Olivetti, così come quella dei principali produttori mondiali, ricadde perciò, in modo particolare, sul mercato dei piccoli e medi elaboratori che, grazie ai progressi tecnologici, potevano essere utilizzati in applicazione fino ad allora inimmaginabili⁴¹. All'inizio vennero lanciati infatti ben otto elaboratori gestionali, di diversa dimensione e potenza, che andavano a costituire il sistema Bes (*Business computer system*) nelle versioni 2000 e 3000. Questi elaboratori rafforzavano la posizione del gruppo Olivetti come azienda leader in Italia per numero e apparecchiature installate, e come primo produttore europeo e fra i primi nel mondo della informatica distribuita⁴². La rivoluzione dei mini computer si completò tuttavia più tardi quando sulla scena comparvero i Personal Computer: micro computer che facevano le stesse cose dei mini ad un costo di molte volte inferiore⁴³. L'ingresso, nel 1982, della Olivetti in questo mercato avvenne con il PC M-20 che rientrava tra i personal computer di fascia alta e che ebbe subito un grande successo.

Il *personal computer*, in effetti, per chi lo produceva, era una combinazione di requisiti eterogenei. Il personal era, di fatto, più un pacchetto di servizi che una vera e propria macchina. Richiedeva infatti di un appoggio editoriale per la diffusione del *software* applicativo, e la possibilità per l'utente (specie nei primi tempi) di stare in rapporto quasi quotidiano con il venditore che deve comunque svelargli i misteri della programmazione digitale. Non a caso la Olivetti si diede una struttura decisionale decentrata, nella quale le diverse unità verticali, l'informatica, le macchine per ufficio, le telecomunicazioni e così via, furono dotate di autonome risorse di sviluppo e progettazione⁴⁴. Solo così fu infatti possibile accorciare al mas-

⁴¹ M. DE GASPERI, *Piccoli per crescere*, «Mondo economico», n. 14/25, 7 aprile 1979, p. 14.

⁴² In effetti, a partire dal lancio da parte dell'Ibm della rivoluzionaria *serie E*, si era sviluppata una reazione a catena da parte dei suoi più diretti concorrenti che annunciavano di settimana in settimana nuovi prodotti o perfezionamenti a quelli già esistenti sotto la spinta dei centri di innovazione degli stati Uniti (SiliconValley-California) e del Giappone (programmi Vsl). C. CAROVITA, *Reazioni a catena*, «Mondo economico», n. 22, 2 giugno 1979, p. 16.

⁴³ In effetti, nonostante il primo *Personal* fosse nato fisicamente nel 1974, le grandi case informatiche dedicarono attenzione a questo settore solo quando si resero conto dell'importanza posta in gioco: si prevedeva che a fine decennio, su un totale di 36 milioni di computer installati, ben 32 milioni sarebbero stati *Personal*. I leader dell'informatica si presentarono contemporaneamente sul mercato dei personal tra il 1981 e il 1982: C. CAROVITA - M. GAMBERO, *Il computer tutto fare*, «Mondo economico», n. 19, 19 maggio 1982, p. 36.

⁴⁴ Alla *Ing. C. Olivetti & C.*, di cui era amministratore delegato Vittorio Cassoni, avrebbero fatto capo da allora in poi quattro *task force*, che nel 1990 sarebbero state trasformate in altrettante società subholding: la *Olivetti office*, che si sarebbe specializzata nei prodotti per trattamenti testi, dati e immagini, di cui sarebbe stato responsabile Franco Tatò; la *Olivetti systems and networks*, avrebbe offerto sistemi e soluzioni di informatica distribuita, sotto la

simo la distanza tra l'innovazione e la rete commerciale finale, necessità più che mai avvertita per questi prodotti, dalla vita commerciale sempre più breve. In stretta affinità con lo stile di Adriano Olivetti, la gestione De Benedetti recuperava, insomma, la funzione del «cervello strategico».

Dopo il lancio della M 20, seguì l'ampliamento della gamma dei prodotti Olivetti, con il decollo dell'M24 e dell'M21. Più tardi, grazie anche all'accordo con la società Acorn, una società inglese produttrice di personal computer, uscì il Superpersonal, un chip in grado di raggiungere velocità operative superiori ai normali micro. In questo caso il balzo in avanti delle vendite avvenne soprattutto grazie all'accordo con l'americana AT & T (American Telephone and Telegraph), la più grande conglomerata del mondo, che consentì la penetrazione di questo prodotto nel mercato americano⁴⁵. Proprio i rilevanti successi sul mercato americano furono decisivi per fare della Olivetti uno dei primi produttori mondiali, portando l'incidenza dei PC su fatturato dal 16,9% del 1985 al 29,5% nel 1986⁴⁶. Questi risultati erano ancora più eclatanti perché realizzati in un mercato che dava già segnali di stanchezza dovuti sia al rallentamento della domanda che alla forte riduzione dei margini di profitto provocata dalla concorrenza sempre più aggressiva. Nonostante ciò, i successi dei PC continuarono anche nel 1986, ma era chiaro che il loro peso crescente sul giro d'affari poteva rilevarsi un boomerang.

Verso la fine degli anni '80 la crisi, infatti, non tardò a venire imponendo una massiccia ristrutturazione, forse la più imponente che l'azienda dovette affrontare. Sul piano industriale si tentò di ovviare al problema aumentando le attività di servizi e di *software*; ma ormai all'orizzonte c'era la terza mutazione genetica dell'Olivetti, dopo cioè la trasformazione elettronica degli anni '70 e quella informatica degli anni '80, si profilava quella della telecomunicazione degli anni '90⁴⁷. L'intreccio informatica-teleco-

responsabilità di Luigi Mercurio; *la Olivetti information services*, affidata a Franco De Benedetti, si sarebbe occupata del software e dei servizi d'informatica professionale e il Gruppo attività tecnologiche, diretto da Ettore Marezzi, che avrebbe operato nel campo delle tecnologie hardware. Per un'analisi sui mutamenti della struttura organizzativa in Olivetti, in questo periodo, si veda, tra gli altri: CIBORRA, *Le affinità asimmetriche*, pp. 191-202.

⁴⁵ *Ibi*, p. 92.

⁴⁶ G. ODDO, *Tra alleanze e dipendenze il futuro della Olivetti*, «Mondo economico», n. 49, del 15 dicembre 1986, p. 55.

⁴⁷ Carlo De Benedetti in un articolo in «Il gruppo Olivetti» (annuale sullo stato del gruppo, 1994) spiegava così la nuova trasformazione della società: «L'informatica sta attraversando un delicato momento di transizione. Con gli anni '80 si è chiusa una fase storica caratterizzata da forte sviluppo ed elevata redditività; ora si stanno creando le condizioni di un nuovo ciclo di sviluppo. [...] Nella definizione della fisionomia del settore, particolare importanza riveste la convergenza ormai in atto tra i settori dell'informatica, delle telecomunicazioni e dei media. [...] Siamo alle soglie di un'epoca in cui due terzi dei posti di lavoro e tre quarti

municazioni si stava d'altra parte realizzando attraverso l'integrazione tecnologica nei prodotti. Il primo passo dell'Olivetti in questa direzione fu rappresentato dall'ingresso nel settore dei *Personal Communicator*, uno strumento di piccole dimensioni che, sfruttando le innovazioni delle nuove reti digitali ISDN (*Integrated Service Digital Network*), era in grado di trasmettere messaggi, testi e dati attraverso la tecnologia cellulare sfruttata dai telefonini⁴⁸. Fu, tuttavia, nel 1995 che intervenne la vera e propria metamorfosi societaria. A tre società create ad hoc vennero cedute il settore dei personal computers (Olivetti Personal Computers S.p.A), il settore stampanti, fax e macchine d'ufficio (Lexicon S.p.A.) e il settore relativo alla programmazione di soluzioni informatiche (Olsy S.p.A)⁴⁹. Contestualmente con la Omnitel-Pronto Italia (nella quale aveva come alleati Bell Atlantic e Pacific Telesis, Baby Bell), la Olivetti comincia a fare concorrenza, nel settore dei telefonini GSM di nuova generazione, a Telecom Italia⁵⁰.

Nell'estate del 1995 appariva ormai chiaro che l'Olivetti avrebbe dovuto con decisione intraprendere la strada della telecomunicazioni, per cui necessitavano grandi dosi di coraggio e di capitali. Ma il coraggio maggiore, e questo certo mancò, occorreva per decidere di abbandonare definitivamente il settore computer. Le due attività risultavano entrambe onerose, ma se la prima era il futuro, la seconda rappresentava il passato. Ciò naturalmente valeva anche per considerazioni squisitamente economiche e finanziarie: i profitti eventuali sarebbero venuti dalla telecomunicazioni, le perdite probabili, dai computer. Con questa situazione, ma non con la stessa convinzione, Carlo De Benedetti avviò, nel settembre 1995 i contatti con le banche per ottenere la garanzia su un aumento di capitale Olivetti

delle intelligenze riguarderanno il campo della comunicazione e l'informazione sarà la merce più preziosa e più richiesta. [...] La convergenza tra informatica e telecomunicazioni è il nuovo territorio che Olivetti si propone di esplorare e conquistare, pronta ancora una volta a vivere da protagonista il nuovo ciclo dell'informatica».

⁴⁸ In effetti, nel riposizionarsi nei settori a valle dell'informatica (i settori di *software*), il *management* si preoccupò di non disperdere il patrimonio tecnologico e le notevoli potenzialità di innovazione che l'azienda possedeva. Di qui la decisione di continuare ad investire in ricerca: i 16 laboratori sparsi in Italia, Usa, Gran Bretagna, Spagna, Svizzera e Giappone, impiegavano 3.700 addetti e assorbivano 450 miliardi l'anno. Pari al 5,7% l'anno.

⁴⁹ Il meccanismo giuridico fu quello della cessione di ramo d'azienda, sulla base del quale i lavoratori nell'azienda ceduta diventavano automaticamente dipendenti di chi li comprava. Le tre nuove società erano totalmente controllate da Olivetti.

⁵⁰ «De Benedetti resta fermo sulle sue posizioni: la carta delle telecomunicazioni rappresenta una grande opportunità che l'Europa deve giocarsi se vuole essere competitiva. Quasi fosse l'ultima chance». Così *De Benedetti contro il monopolio* (da «Le Figaro» del 21/07/94) «Mondo economico», n. 32, del 6 agosto 1994, p. 59.

nell'ordine di circa 2.000 miliardi⁵¹. Il problema, però, non riguardava soltanto la società di Ivrea ma, per via del controllo a catena del gruppo, anche le società Cir e Cofide. Cir, detenendo il 25% dell'Olivetti avrebbe dovuto ricapitalizzarsi per oltre 500 miliardi ed altrettanto doveva fare la Cofide. Le banche, con eccezione di Mediobanca, concessero però il loro assenso per la garanzia soltanto all'aumento di capitale Olivetti, temendo di doversi accollare un ingente quantitativo di azioni non optate⁵². Tutto ciò, naturalmente, indebolì fortemente il gruppo De Benedetti, costretto a subire la situazione e a vedere fortemente diluita la sua partecipazione di, ormai ex, azionista di riferimento. In effetti, l'aumento di capitale per 2.257 miliardi, eseguito in tutta fretta, si concluse il 7 dicembre 1995 con un esito superiore ad ogni più rosea aspettativa, risultando sottoscritto per il 99,76%. Il consorzio di garanzia fu chiamato ad intervenire per cifre irrisorie e dunque i timori si erano rivelati infondati⁵³. Ma intanto la scelta di non garantire gli aumenti di Cir e Cofide aveva reso impossibili le operazioni sul capitale di queste società e creato le premesse di un distacco tra proprietà e management nell'Olivetti. La *holding* di Ivrea diventava all'improvviso e per la prima volta nella sua storia, una grande *public company* contendibile⁵⁴. Carlo De Benedetti restava alla guida del gruppo, ma avrebbe dovuto sottoporre, nei mesi seguenti, al severo giudizio del mercato il suo operato, cosa che peraltro egli non mancò di sottolineare con particolare enfasi⁵⁵.

Il bilancio 1995, per il quinto anno consecutivo, si chiudeva in rosso per 1598 miliardi su 9840 di fatturato. In maggio De Benedetti disse che l'Olivetti avrebbe chiuso il 1996 in utile. A giugno fu reso noto che l'amministratore delegato Corrado Passera avrebbe abbandonato la carica, sostituito da Francesco Caio⁵⁶. A settembre il dato di una semestrale in per-

⁵¹ In una intervista concessa a Salvatore Tropea, De Benedetti ribadiva il suo convincimento di non dover uscire dai computer: «[...] il mantenimento in società dipende dal fatto che questa è una condizione per cambiare modello di business. E noi dobbiamo farlo». S. TROPEA, *Più capitali perché credo in Olivetti*, «La Repubblica», 10/9/1995.

⁵² N. SUNSERI, *Via libera solo per l'Olivetti*, «La Repubblica», 15/10/1995.

⁵³ R. GIANOLA, *Olivetti fa l'en plein*, «La Repubblica», 16/12/1995.

⁵⁴ Si veda l'articolo di g.t. (Giuseppe TURANI), *Olivetti successo senza più rete*, «La Repubblica», 19/12/1995. E quello dal titolo *Olivetti è public company* del 28/01/1996.

⁵⁵ Nel gennaio del 1996 Carlo De Benedetti dichiarò infatti: «Se sbaglio pago. Negli Stati Uniti vale la regola che chi non porta risultati viene cacciato. Questa regola vale anche per noi». F. RAMPINI, *Per adesso. Intervista con Carlo De Benedetti*, Longanesi, Milano 1999, pp. 60-61.

⁵⁶ R. GIANOLA, *Passera abbandona l'Olivetti*, «La Repubblica», 27/6/1996; ID, *Si apre l'era Caio*, 5/7/1996. Negli stessi giorni, in un'ampia intervista De Benedetti annunciò che anche lui avrebbe presto lasciato la gestione. Si veda F. RAMPINI, *Lascio la gestione. Sarò lo stratego della mia Olivetti*, «La Repubblica», 9/7/1996.

dità per 440 miliardi prima delle tasse, costrinse De Benedetti a dimettersi, scoppiò il giallo dei conti e poco dopo anche Caio fu sostituito da Colaninno⁵⁷.

4. *La Olivetti di Colaninno*

Roberto Colaninno⁵⁸ arrivò all'Olivetti in un momento estremamente delicato per la vita della società. Perfettamente consapevole di questo, egli concentrò la sua attenzione sul distacco dai computer e sulla scelta delle telecomunicazioni come attività prevalente⁵⁹. Dal punto di vista dell'assetto societario, alla rapida e consistente riduzione della partecipazione della Cir (dal 25% al 5%)⁶⁰ si contrappose quella crescente della Bell, una società di diritto lussemburghese controllata da Colaninno e dai suoi amici bresciani guidati da Emilio Gnutti⁶¹. Tra il 1997 ed il 1998 l'Olivetti realizzò felicemente la cessione della divisione personal computer e quella nei sistemi dei servizi, mentre strinse una importante intesa con la Mannesman. In base a tale accordo, raggiunto nel settembre 1997, la società tedesca acquistava il 49,9% delle attività Olivetti nelle telecomunicazioni per una cifra di 2400 miliardi e si impegnava inoltre a garantire il 25% di un nuovo aumento di capitale. La nuova strada intrapresa cominciò a produrre i suoi benefici effetti sui conti. Il bilancio 1996 chiudeva ancora in forte perdita (915 miliardi), ma l'anno successivo si raggiunse un

⁵⁷ Il direttore generale dell'Olivetti, Renzo Francesconi, uomo di fiducia di Caio, contestò i conti resi pubblici dall'azienda, determinando un furioso ribasso del titolo in borsa. Travolto dalle polemiche, Caio fu costretto alle dimissioni. R. GIANOLA, *De Benedetti lascia l'Olivetti*, «La Repubblica», 4/9/1996 e *Caio lascia arriva Colaninno* nel numero del 19 settembre.

⁵⁸ Colaninno, mantovano, fondatore ed artefice con De Benedetti dello sviluppo della Sogefi, azienda di componentistica auto, portata in quindici anni, nel 1996, da 15 a 1000 miliardi di fatturato e da 150 a 4500 dipendenti.

⁵⁹ Si veda l'articolo *Olivetti computer addio* («La Repubblica», 4/10/1996), cronaca di un incontro di Colaninno con la comunità finanziaria.

⁶⁰ Nel novembre 1996, De Benedetti, in una intervista a «Le Monde», dichiarò la sua intenzione di uscire dalla Olivetti. Nel corso del 1997 la partecipazione fu ridotta e lasciata al 5% per consentire all'ex presidente di continuare ad occuparsi per conto della società delle alleanze strategiche internazionali e delle necessarie dimissioni. Esaurito anche questo compito, la Cir uscì completamente dall'Olivetti. Si veda RAMPINI, *Per adesso*, p. 69. La partecipazione risultava del 12,8% nel dicembre 1996, del 9,2% il 31 gennaio 1997, di poco superiore al 5% nel settembre 1997 e azzerata alla meta del 1998.

⁶¹ Nel novembre del 1998 fu annunciata una partecipazione dell'8,02% portata in tre mesi al 13% circa.

insperato sostanziale pareggio (+ 16 miliardi) e nel 1998 un consistente utile (248 miliardi)⁶².

Intanto già alla fine del 1998, Roberto Colaninno cominciò a pensare alla possibilità di acquisire le attività della Telecom, l'ex azienda pubblica e monopolista in via di privatizzazione. Si trattava, con tutta evidenza, di una operazione assai ardua perché una società con una capitalizzazione inferiore ai ventimila miliardi di lire si prefiggeva di scalarne una di più di ottantamila⁶³. Inoltre doveva necessariamente essere ipotizzato un forte indebitamento per il quale bisognava convincere banche ed investitori in base alla presentazione di un valido piano industriale. Il 21 febbraio 1999 fu infine lanciata da Olivetti, tramite la controllata Tecnost un'opas sul 100% delle azioni ordinarie Telecom Italia⁶⁴. Dopo tre mesi di tensioni⁶⁵ e battaglie⁶⁶, l'offerta ebbe il suo esito positivo, essendo stata sottoscritta per il 51,87%. Si trattava della più grande operazione mai effettuata sul mercato azionario italiano e, per di più, cosa piuttosto rara, attraverso uno strumento come l'offerta pubblica di acquisto, che garantiva allo stesso modo grandi e piccoli azionisti⁶⁷.

A questo punto l'Olivetti perdeva la sua originaria fisionomia caratte-

⁶² *Taccuino dell'Azionista 2000*, vol. 2°, Il Sole 24 ore Radiocor, Milano 2000, p. 962.

⁶³ Ancor più marcata la differenza in termini di fatturato 1998: 45.000 miliardi la Telecom, di cui oltre 41.000 nelle telecomunicazioni; 7.100 la Olivetti., di cui 4439 dalla sola Omnitel. *Ibi*, pp. 965 e 1247.

⁶⁴ Per ogni azione Telecom Italia venivano offerti 11,5 euro, di cui 6,92 in contanti, 2,9 in obbligazioni Tecnost e 1,68 in azioni Tecnost. *Ibi*, p.1240.

⁶⁵ Nei tre mesi dal febbraio a maggio 1999, tensioni si verificarono in quantità e qualità. Intanto perché la Telecom Italia, prima dell'opas Tecnost, organizzata in un nocciolo duro comprendente buona parte del potere finanziario italiano ed affidata all'ex amministratore delegato dell'Eni, Franco Bernabè, non aveva alcuna intenzione di essere scalata. In secondo luogo perché la rete di protezione attorno a Colaninno, preparata da Mediobanca e da alcune primarie banche straniere e col favore di una posizione non propriamente neutrale del governo di centro sinistra, si trovò ad operare in margini ristretti. Col senno di poi è possibile affermare che il successo dell'operazione fu in buona parte dovuto al clima euforico che caratterizzò il comparto delle telecomunicazioni in Europa e nel mondo, in specie tra l'ultimo trimestre del 1998 e il primo del 2000.

⁶⁶ In più di un'occasione, Colaninno sentì il bisogno di polemizzare circa il diverso tipo di coinvolgimento nell'operazione di Bernabè che investiva solo credibilità e non denaro. «La differenza tra me e Bernabè – dichiarò, ad esempio, il 7 aprile – è che lui della Telecom se ne occupa, io dell'Olivetti me ne preoccupo perché non gestisco solo soldi degli altri, ma anche miei». WWW.lapadania.com. *La supersfida. Ieri l'assemblea di Tecnost ha approvato il massiccio aumento di capitale. Colaninno, stoccata a Bernabè*, 7 aprile 1999.

⁶⁷ «Ha vinto il mercato [...] – ha detto ieri soddisfatto Colaninno – Olivetti ha vinto: dopo decenni di capitalismo protetto e bloccato, per la prima volta una scalata così rilevante viene fatta con una offerta pubblica d'acquisto», F. BRESCI, *Rivincita del libero mercato*, WWW.lapadania.com, 23 maggio 1999.

ristica di azienda industriale per trasformarsi completamente in holding nei servizi di telecomunicazioni e nell'information technology⁶⁸.

Il piano industriale di Telecom presentato e più volte rivisto da Colaninno, trovava il suo nodo principale nell'apparente contraddizione di 13.500 esuberanti e 6.000 assunzioni. Apparente perché nelle sue trasformazioni tecnologiche, il lavoro nelle telecomunicazioni presentava immediate necessità di tagli del personale più anziano ed una futura esigenza di lavoratori giovani da formare ed avviare alle nuove attività⁶⁹.

Dall'estate del 1999 a quella del 2001 sono trascorsi due anni particolarmente difficili per Olivetti la cui causa principale può essenzialmente essere fatta risalire alla insufficiente dimensione patrimoniale del gruppo Colaninno. Dopo i massimi toccati nella primavera del 2000, le quotazioni hanno cominciato progressivamente a ridursi e ciò ha ulteriormente indebolito la posizione di un gruppo, che avendo finanziato l'acquisto della partecipazione col debito, diventava sempre più dipendente dalle banche creditrici. L'offerta della Pirelli a Colaninno e soci di subentrare nel controllo dell'Olivetti è apparsa sin troppo generosa⁷⁰ e proprio per questo, forse, non poteva essere rifiutata. Anche perché, probabilmente, l'alternativa sarebbe stata quella di uno scontro lungo e difficile, dal quale tutti i protagonisti, sarebbero potuti uscire sconfitti.

Da questo momento la storia della Olivetti si incrocia con quella di un altro gruppo storico del capitalismo italiano: Pirelli. Ma sullo sfondo di una veloce evoluzione tecnologica, entrambi hanno ormai cambiato mestiere e lavoro.

⁶⁸ La Olivetti risultava controllata dalla lussemburghese Bell con una partecipazione del 13,9%. Si veda, *Olivetti-Tecnost, chiusi con successo gli aumenti*, «Il Sole 24 ore», 31/7/1999 e *Prende forma il nucleo Olivetti*, «Il Sole 24 ore», 6/8/1999.

⁶⁹ Nel marzo del 2000, ad esempio, Colaninno dichiarava essere di non facile soluzione il problema di trovare giovani adeguatamente formati e coglieva l'occasione per rilanciare il progetto di una università ad Ivrea di information e communication technology. «Abbiamo bisogno – aggiungeva – di persone capaci di fare un prodotto, di persone non con cultura specialistica ma completa, che abbiano la capacità di affrontare il rischio con una mentalità aperta. È un profilo nuovo che difficilmente troviamo sul mercato». Si veda WWW.lapadania.com, *Telecom verso l'accordo*, 26 marzo 2000.

⁷⁰ La partecipazione di controllo è stata pagata oltre 4 euro, mentre l'azione Olivetti aveva una quotazione di poco superiore a 2. Nei mesi di agosto e settembre 2001 è addirittura scesa al di sotto di 1 euro. È stato calcolato che se ciò fosse avvenuto quando Colaninno e Gnutti avevano ancora il controllo della Telecom Italia, il valore della partecipazione sarebbe ampiamente sceso al di sotto del livello di indebitamento con le banche e ciò avrebbe potuto determinare la richiesta di rientro con il pressoché totale ridimensionamento del gruppo lombardo.