

Engineering

30 anni

**DA IMPRESA ITALIANA
A MULTINAZIONALE DELL'IT**

a cura di
SERGIO DE VIO



GUERINI
E ASSOCIATI

ENGINEERING 30 ANNI

**DA IMPRESA ITALIANA
A MULTINAZIONALE DELL'IT**

a cura di Sergio de Vio

© 2010 Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA
viale Filippetti, 28 – 20122 Milano
<http://www.guerini.it>
e-mail: info@guerini.it

Prima edizione: novembre 2010

Ristampa: v iv iii ii i 2010 2011 2012 2013 2014

Copertina di Giovanna Gammarota

Printed in Italy

ISBN 978-88-6250-268-9

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana n. 108, Milano 20122, e-mail segreteria@aidro.org e sito web www.aidro.org.

Indice

- 7 Prefazione. Istinto e ragione nelle decisioni umane
di *Michele Cinaglia*

- 11 La propensione delle cose
Sergio de Vio

L'attrazione del passato, 11 – La luce accecante della razionalità, 13 – «Greed is good», 15 – Il ritorno di John Maynard Keynes, 17 – Dal crepuscolo della probabilità alla notte dell'incertezza, 18 – Saltare il pranzo. Tempo, incertezza e moneta, 20 – Sopravvivere in una situazione di radicale incertezza, 22 – «Animal spirits» o slanci vitali, 25 – L'imprenditore, 26 – Intelligenza, volontà e libertà, 27 – La questione strategica, 28 – La strategia come modo d'essere, 30 – Organizzazione, funzionamento, e intraprenditorialità, 34 – Realismo in azienda, 36 – Dal piccolo al grande, 37

- 41 I primi trent'anni di Engineering
Giuseppe Scifo

Introduzione, 41 – L'esperienza Cerved, 49 – Engineering dal 1980 al 2000: crescita senza sbalzi, 59 – La prima discontinuità, ovvero l'entrata in Borsa e le sue conseguenze, 81 – La seconda discontinuità: l'acquisizione di Atos Origin Italia, 99 – Engineering verso..., 114; Appendice statistica, 125

- 127 Lo sviluppo per linee esterne di Engineering
Raoul C.D. Nacamulli

Premessa, 127 – Nazioni e imprese: acquisizioni, fusioni e separazioni, 128 – La crescita per linee esterne in Engineering, 133 – La costruzione delle competenze per acquisire, 137 – Acquisire per diversificare, 143 –

Acquisire per trasformare la catena del valore, 148 – Verso l'internazionalizzazione?, 154 – Conclusioni, 158 – Riferimenti bibliografici, 159

161 Il passo del gambero dell'informatica italiana

Mario Bolognani

Il peccato originale: il software parte in ritardo, 161 – Imitare l'IBM o differenziarsi?, 163 – Arrivano gli americani e ritorna l'Algol, 169 – L'era del software e il software di Stato, 171 – Riparte Ivrea, ma vincono i cloni di IBM, 178 – La miniera dei servizi senza minatori, 179 – Cronaca di un'illusione: il polo del software italiano, 182 – Fine di un ciclo storico, 184 – Il sommovimento del settore IT, 186 – Il «nuovo secolo» dell'informatica italiana, 188 – Le politiche pubbliche, 190 – Per un programma di riqualificazione e sviluppo, 192 – La centralità del software, 194 – Prodotti o servizi?, 196 – Modelli di remunerazione, 198 – Ingredienti di una nuova politica industriale per l'offerta, 201 – Ritorno all'intervento pubblico, 210

211 Information Technology in Italia all'inizio del XXI secolo

Elserino Piol

IT per le PMI, 217 – Il business model prossimo venturo, 221 – Innovazione e competitività, 225

231 Come un sarto del Niger divenne un leader del *prêt-à-porter*...

Orazio Vile

Come fu che incontrai Engineering, 232 – La nascita del Laboratorio Ricerca e Sviluppo, 233 – Il Laboratorio si apre al mondo, 236 – Il Laboratorio diviene parte integrante dell'azienda, 237 – Alla fine arriva Internet, 238 – La risposta al boom delle dot.com: Engiweb.com, 240 – Nasce la Direzione Ricerca e Innovazione, 241 – Conclusione, 242

243 Elogio della buona amministrazione

Armando Iorio

Introduzione, 243 – Il percorso della quotazione in Borsa, 244 – Principi contabili internazionali, 247 – Controllo di Gestione, 247 – Solidità finanziaria, 248 – Corporate Governance, 249 – Le acquisizioni dopo l'ingresso in Borsa, 249 – Conclusioni, 256

259 Il lavoro degli informatici: esperienze, modelli, valori

Nicola Melideo

Premessa, 259 – L'autoritratto dei rispondenti, 261 – Scenari in divenire, 267 – Commenti in testo libero, 270

275 Gli autori

Prefazione

Istinto e ragione nelle decisioni umane

Michele Cinaglia

*Per Shiller il mercato non è il regno della razionalità
informata dipinto dai liberisti,
bensì l'effetto combinato del pensiero superficiale
di milioni di individui che non sentono il bisogno
di compiere indagini accurate.*

Robert Shiller

Ciò cui il cuore si oppone non entra neppure in testa.
Arthur Schopenhauer

Il 6 giugno 1980 veniva costituita Engineering Ingegneria Informatica SpA. Sono passati trent'anni; non sono pochi: a trent'anni un uomo è adulto, un'azienda o si è affermata, o ha concluso il suo ciclo di vita.

Engineering si è progressivamente affermata con un ritmo stupefacente, che, soprattutto nell'ultimo decennio, si è accelerato fino a raggiungere una dimensione internazionale e una specializzazione in tutti i settori di mercato.

Mi sembra questa una giusta sede per richiamare il tema del ruolo delle emozioni nei processi decisionali, studiato da qualche decennio in ampiezza e profondità nelle maggiori università e divenuto programma di studio per manager di grandi *corporation*.

Non sono un esperto, anzi, dell'argomento ho una sommaria conoscenza ricavata da qualche lettura e da esperienze di vita. Ciò nonostante, per l'importanza che ha il tema, ho ritenuto opportuno promuoverne l'approfondimento nella nostra azienda, attraverso la Scuola di Formazione «Enrico Della Valle», affidandone il compito a Sergio de Vio, ex Presidente della Società.

Varie volte, e da più persone, in questi anni passati si è parlato nel mercato del nostro successo attribuendolo all'affidabilità dei sistemi prodotti, alla qualità delle risorse umane, alla conoscenza dello sviluppo tecnologico, alla professionalità e tenacia con cui i dipendenti cercano di ottenere dalle commesse il margine stabilito, all'impiego delle risorse derivanti dall'utile di impresa più per lo sviluppo dell'azienda che per la remunerazione del capitale.

Penso che questi valori, o altri ancora, siano effettivamente costitutivi dell'operare quotidiano di Engineering, tuttavia sono conscio che essi sono comuni nelle realtà imprenditoriali che producono reddito e perciò si sviluppano; e vorrei aggiungere che la necessità di queste caratteristiche per produrre reddito è del tutto ragionevole, se non ovvia, come previsto dai manuali.

Quale economista scriverebbe mai che l'evasione fiscale fa parte della buona amministrazione? Oppure che si possono fare prodotti affidabili, impiegando in modo disonesto le risorse umane, o i rapporti di forza con i clienti?

Con l'orgoglio di aver partecipato alla realizzazione di questa impresa esemplare e per la conoscenza che ho dei suoi dirigenti, mi sento di affermare che in Engineering questi sani principi saranno vitali per lungo tempo e perciò essa continuerà a crescere solida e profittevole.

E ora voglio intrattenere un po' il lettore sui meccanismi inconsci e coscienti che presiedono alle decisioni.

La nostra è un'organizzazione a prevalente formazione tecnica: penso che gli studi tecnici, più che quelli umanistici, conducano con facilità a una visione deterministica del mondo, talché la costruzione di un oggetto, l'accettazione dell'oggetto da parte del mercato, le relazioni con i colleghi e così via, paiono tracciabili con una linea, dove non solo il punto di partenza è fissato, ma anche quello di arrivo: per esempio, si tende a credere che tre per tre sia sempre uguale a nove: non è quasi mai così nella vita. In sostanza, la formazione tecnica può condurre ad applicare la ragione deterministica nelle decisioni che regolano la vita e lo sviluppo di un aggregato umano, qual è anche un'azienda.

Pur essendo del tutto consapevole dell'importanza che ha il far bene le cose fino a pensare che un progetto o un prodotto finito abbiano un valore intrinseco, addirittura sul piano estetico, riguardo alle decisioni rilevo che sono nate nuove discipline che studiano i comportamenti degli uomini e delle organizzazioni nei processi decisionali, concludendo che in questi hanno un ruolo fondamentale l'istinto e le emozioni, prima e oltre alla ragione.

Le emozioni costituiscono la parte sommersa dell'iceberg, nel senso che non appaiono. La punta dell'iceberg, la parte emergente di esso, la parte conosciuta dei fenomeni e degli avvenimenti, è quella emersa e

visibile: la ragione. Sappiamo bene che la parte sommersa che non si vede, ha una ben maggiore dimensione di quella emersa.

Ebbene, mi sento di affermare che è la parte sommersa, che spinge o frena gli uomini all'azione, nelle decisioni ordinarie e straordinarie della vita.

Come esempio che, mi pare, si attagli perfettamente a quanto intendo dire, posso prendere il matrimonio.

Credo che pochi siano coloro che scelgono il compagno/a della vita nel matrimonio con un esame preventivo ragionato, pur assumendo tale scelta di vita come non revocabile. E se una decisione che si prevede irrevocabile viene presa più dalle emozioni che dalla ragione, tanto meglio varrà per altre iniziative umane meno vincolanti.

E ancora, come gli esiti finali di un processo possano essere diversi dai risultati teorici ottenuti con complessi modelli previsionali da personaggi del rango di premi Nobel – perché la realtà della vita supera la fantasia – verrà sviluppato con ricchezza di argomentazioni nel successivo saggio di Sergio de Vio.

Se ripercorro la mia esperienza d'imprenditore, e le pagine di storia di Engineering che si leggono in questo libro mi aiutano in questo sguardo retrospettivo, emergono vividi e precisi vari momenti d'incertezza nei quali l'istinto mi ha indicato una direzione da prendere, una scelta da fare, una decisione chiara da attuare.

Il ruolo che ho avuto nella vita di questa Azienda anche come fondatore, mi consente perciò di raccomandare ai colleghi presenti e futuri di imparare a individuare e dare retta alla voce dell'istinto e delle emozioni nelle loro scelte, e ovviamente vagliare e costruire con il meglio della professionalità, dell'intelligenza e della ragione.

A chiusura di questo contributo non sarà considerata stravagante un'opinione autorevole di un pensatore vissuto nel secolo diciassettesimo: Baruch Spinoza.

È certo che gli uomini cercano il proprio utile, ma raramente seguono i dettami della ragione; per lo più l'unica loro guida sono gli appetiti: e nel desiderare e giudicare ciò che è loro vantaggioso sono trascinati dalle passioni, le quali non tengono in conto né il futuro, né alcuna altra cosa.

*La propensione delle cose**

Sergio de Vio

L'attrazione del passato

La società Engineering Ingegneria Informatica festeggia i suoi trent'anni di vita; festeggia cioè il giorno della sua nascita, la sua fondazione.

Il fatto stesso di questi festeggiamenti è ricco di significati sui quali è opportuno soffermarsi.

Quando si festeggiano i compleanni, non si festeggia certo solo la conclusione di un periodo, ma è la festa della memoria attraverso il ritorno al passato, all'atto fondativo, alle proprie radici storiche.

Possiamo cogliere bene il senso di questo ritorno al passato, di questa valorizzazione del momento della fondazione se facciamo nostro quanto scrive Hannah Arendt a proposito di Roma e del suo impero:

Nel cuore della politica romana dagli inizi della repubblica fino virtualmente alla fine dell'epoca romana, c'è la convinzione della sacralità della fondazione nel senso che quando qualcosa è stato fondato (e costituito), l'atto di fondazione rimane vincolante per le future generazioni.

Essere impegnati in politica significò per i Romani, innanzitutto e in modo preminente, preservare il ricordo dell'atto fondativo della città di Roma e ciò costituisce la spiegazione dell'incapacità dei Romani di ripetere l'atto fondativo della loro prima città nell'insediamento di colonie, mentre essi furono capaci di crescere sull'originale e primigenia fondazione fino a comprendere tutta l'Italia e, infine, a unire e amministrare l'intero mondo occidentale.

* Ho preso in prestito questa espressione da François Jullien.

Dall'inizio alla fine, i Romani erano vincolati alla specifica localizzazione di questa città di Roma. A differenza dei Greci, i Romani non potevano dire ai propri concittadini in caso di emergenza o di sovrappopolazione: andate e fondate una nuova città perché ovunque voi siate sarete sempre una *polis*. La fondazione di un nuovo corpo politico – un'esperienza non insolita per i Greci – divenne per i Romani l'inizio decisivo e irripetibile dell'intera loro storia: un evento unico¹.

Tantae molis erat romanam condere gentem

Tra le divinità più sentite dai Romani c'è Giano, il dio degli inizi (e con il quale anche noi iniziamo l'anno nel mese di gennaio).

Giano è il custode di ogni forma di passaggio e di mutamento; il protettore di tutto ciò che riguarda un inizio e una fine. È rappresentato con due facce, una rivolta al davanti (futuro) e l'altra dietro (il passato).

Machiavelli nelle sue meditazioni sulla storia romana ha rimarcato l'importanza di questa idea.

Il valore assoluto che assume una virtù infusa al principio negli ordini di una repubblica (come di qualsiasi altro organismo collettivo) è confermato dalla necessità di ritornare a esso, di creare le condizioni di una rinnovazione che rimetta in circolo l'energia e la bontà originaria, come mostra il capitolo I del libro III dei discorsi sulla prima deca di Tito Livio intitolato *A volere che una setta o una repubblica viva lungamente è necessario ritirarla spesso verso il suo principio*².

È il passato, fondamento della nostra identità, che ci spinge verso il futuro. Ecco il senso di celebrare i trent'anni di Engineering Ingegneria Informatica SpA risalendo con il pensiero e l'emozione al momento della sua fondazione.

Alla base della fondazione di un'impresa c'è un'intuizione e una volontà imprenditoriale che è espressa formalmente nello statuto e in particolare nella definizione dell'oggetto sociale dell'impresa. In realtà, l'intuizione imprenditoriale è solo formalmente e apparentemente racchiusa in questa definizione perché essa è un organismo che può racchiudere in se stesso una grande quantità di elementi e aspettative e che potrà svilupparsi.

Non tutte le intuizioni imprenditoriali però hanno lo stesso grado di ricchezza implicita o potenziale. Infatti, la storia economica registra molte imprese che sono partite, apparentemente, dalla stessa intuizione im-

¹ Hannah Arendt, *Between past and future*, The Viking Press, New York 1961, pp. 120-121 [tr. it. Garzanti, Milano 1991].

² Giulio Ferroni, *Machiavelli o dell'incertezza*, Donzelli Editore, Roma 2003, pp. 35-36.

prenditoriale od «oggetto sociale», ma solo alcune di esse si sviluppano raggiungendo la piena maturazione. Perché? Il fatto è che l'intuizione imprenditoriale è come il «pensiero implicito» con le caratteristiche di ciò che è spontaneo, personale, con un contenuto ancora irriflesso dell'esperienza, caratteristiche nelle quali confluiscono anche momenti del sentimento, dei valori morali e degli influssi del mondo circostante.

L'intuizione imprenditoriale è come un tema musicale: alcuni di essi hanno ampie possibilità di sviluppo ispirando variazioni in scala maggiore e minore; altri sono poco fecondi e si esauriscono presto.

Il lettore potrà seguire la traduzione concreta, esplicita, dell'intuizione imprenditoriale che è alla base della fondazione di Engineering Ingegneria Informatica in questo capitolo, in particolare quando si toccherà il tema della strategia e nel capitolo dedicato alla ricostruzione della storia di questa impresa.

La luce accecante della razionalità

La crisi finanziaria, ed economica, di cui oggi siamo stati attoniti spettatori e di cui subiamo le conseguenze, non avrebbe potuto raggiungere le dimensioni attuali senza la validazione scientifica di un certo modo di impostare il discorso economico.

La teorizzazione in ambito economico mai lascia immutato il suo campo di studio dal momento che essa non solo plasma la mappa cognitiva degli operatori economici, ma indica loro anche la via che deve essere seguita se si vuole conseguire in modo razionale lo scopo.

Una *'bolla speculativa'* con le proporzioni di quella che oggi conosciamo mai si sarebbe potuta realizzare senza la *'bolla mentale'* che ha fatto credere a tantissimi soggetti che sarebbe stato possibile ridurre il rischio a zero, solo se si fosse riusciti a ripartirlo tra molti operatori. Tuttavia, il rischio finanziario, a differenza di quello naturale che è esogeno, indipendente cioè dalla natura umana, è endogeno nel senso che cresce all'aumentare del volume delle transazioni finanziarie³.

Gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso e il decennio del nuovo secolo che stiamo vivendo sono stati anni della cosiddetta «deregulation» e del trionfo della cosiddetta «razionalità» del mercato e dei «decisori»⁴.

Negli anni Ottanta e Novanta, infatti, sui professori di finanza (Mar-

³ Stefano Zamagni, *L'avarizia – La passione dell'avere*, Il Mulino, Bologna 2009, p. 118.

⁴ Phillips Cooper, *The war against regulation – from Jimmy Carter to George W. Bush*, University Press of Kansas, 2009.

kowitz, Miller, Fischer, Black, Scholes e altri) delle più prestigiose università americane piovvero tanti premi Nobel per avere matematicamente «dimostrato» che i mercati finanziari sono «mercati efficienti» e che gli investitori o i «decisori» in generale coltivano e agiscono in base ad «aspettative razionali»⁵.

L'ipotesi dei «mercati efficienti» stabilisce che i prezzi indicati dal mercato riflettono sempre accuratamente la migliore valutazione che analisti e investitori potrebbero fare circa le prospettive di reddito delle aziende sul mercato e circa la qualità del rischio e il valore dei vari strumenti finanziari in circolazione in un dato momento. L'idea di base del teorema delle «aspettative razionali», sostenuta dal premio Nobel Robert Lucas, è che esiste un'estesa e precisa conoscenza degli eventi futuri, conoscenza generata dalle informazioni disponibili sugli eventi passati e presenti. Le aspettative dell'individuo «razionale» sono formate in base a tutte le informazioni disponibili e applicando metodologie scientifiche.

L'altissimo livello di astrazione dei modelli matematici, che sottono l'ipotesi dei «mercati efficienti» e delle «aspettative razionali», consente di nascondere l'assioma fondamentale che ne costituisce la base⁶. Si tratta del cosiddetto «assioma ergodico».

In base a questo assioma gli investitori e gli operatori finanziari in generale dispongono di informazioni statisticamente affidabili riguardo alle probabilità attribuibili a qualsiasi evento futuro ipotizzabile. Tecnicamente, gli statistici richiedono di analizzare i dati tratti da un campione casuale di un dato «universo» per potere dire quali sono le caratteristiche di questo «universo». Analogamente, per potere ottenere informazioni affidabili riguardo possibili eventi futuri, bisognerebbe ottenere dati da un campione ricavato dall'universo degli eventi futuri.

Dal momento che non è possibile estrarre campioni da un universo futuro, i teorici dei mercati efficienti sostengono che le probabilità calcolate in base ai dati di mercato di ieri e di oggi sono equivalenti ai dati che saranno disponibili in futuro. In altri termini, il calcolo delle probabilità effettuato in base alle rilevazioni statistiche del passato e del presente, è equivalente allo stesso calcolo che si sarebbe ottenuto da un campionamento dell'universo futuro, ove fosse disponibile.

Con l'applicazione dell'assioma ergodico otteniamo una rappresentazione dell'economia stabile e senza ombra di incertezze, nella quale i meccanismi di regolazione entrano sempre tempestivamente, anzi istantaneamente, in funzione per eliminare qualsiasi eccesso, irregolarità, di-

⁵ Justin Fox, *The Myth of the rational market – A history of risk, reward and delusion on Wall Street*, HarperCollins Publishers, New York 2009.

⁶ Paul Davidson, *The Keynes solution*, Palgrave Macmillan, New York 2009 pp. 32-33.

sfunzione: tutto è declinato al presente e qualsiasi contratto, per esempio, è immediatamente rinegoziabile, se le circostanze lo richiedono.

Paul Samuelson, premio Nobel 1970, sostenne e ha sostenuto anche in anni recenti, che se gli economisti vogliono fare uscire gli studi economici dal regno della storia per farli entrare in quello delle scienze esatte, devono accettare l'assioma ergodico, il quale assioma dice che il futuro è semplicemente l'ombra statistica del passato.

All'ombra dell'assioma ergodico, le linee di sviluppo dell'economia sono già determinate e non sono quindi concepibili interventi correttivi dello Stato in un senso o nell'altro. Ogni evento che esca dal quadro tracciato sarà una enorme sorpresa, come rivelano le dichiarazioni di Alan Greenspan, governatore di Federal Reserve dal 1987 al 2006 davanti al House Committee on Oversight and Government Reform, riportate dalla stampa.

Questo insieme di teorizzazioni sembrano portare in sé l'accettazione più o meno esplicita della legge di Say, secondo la quale l'offerta crea la propria domanda, e cioè il problema economico, in un mondo di scarsità, è di produrre abbastanza beni e servizi e non quello che potrebbe non esserci una sufficiente domanda di essi.

L'economia, e la società in generale, sembrano dunque funzionare con totale fluidità, e dove l'offerta incontra la domanda senza residui, nella piena luce di un mezzogiorno di certezze e di stabilità.

Robert Lucas, premio Nobel per l'economia 1994, fu eletto nel 2002 presidente dell'American Economic Association. Nel corso del convegno annuale dell'associazione, nel gennaio 2003, dichiarò che

la macroeconomia era nata come settore distinto di studio e ricerca negli anni Quaranta come parte della risposta intellettuale ai problemi della grande crisi del 1929. Il termine si riferiva allora a un corpo di conoscenze ed esperienze d'intervento mediante le quali si sperava di evitare il ripetersi di quel tipo di disastro economico. La tesi che sosterrò in questa mia *'lecture'* è la seguente: la macroeconomia nel suo senso originale ha ottenuto i risultati sperati. Il problema centrale della prevenzione di gravi depressioni economiche è stato praticamente risolto per molti decenni.

«Greed is good»

Si può leggere questa dichiarazione nel libro dedicato all'attuale crisi economica e finanziaria di Richard A. Posner, uno dei più illustri giuristi americani, teorico e propugnatore dell'analisi economica del diritto⁷.

⁷ Richard A. Posner, *A failure of capitalism – The crisis of '08 and the descent into depression*, Harvard University Press, Cambridge 2009, pp. 286-287.

Questo libro merita di essere citato, tra i molti scritti sulla crisi, per la chiarezza con la quale sono esposti gli elementi che hanno fatto scivolare l'economia in una situazione di depressione e perché offre molti spunti di riflessione. Tra questi, due meritano di essere rilevati nel contesto di questo scritto. È interessante la prospettiva in cui si pone l'autore nel descrivere la crisi economica attuale, e cioè la ricerca del perché un evento di dimensioni catastrofiche ha potuto cogliere ancora una volta di sorpresa.

Posner parla di «intellectual failure» in quanto non si è riusciti a prevedere in tempo utile la tempesta che si stava formando all'orizzonte e che si avvicinava velocemente, e si riferisce alla *débâcle* di Pearl Harbour come esempio di *intellectual failure*. Perché gli eventi catastrofici non sono mai previsti tempestivamente? Dopo il realizzarsi dell'evento catastrofico si scopre, quasi sempre, che c'è stato qualcuno che aveva tutto previsto e aveva invano gettato l'allarme. Perché non è stato ascoltato? Perché non si dà mai retta alle Cassandra?

La seconda caratteristica del libro di Richard Posner è il disinteresse per gli aspetti psicologici nel comportamento degli operatori sul mercato con particolare riferimento ai grandi dirigenti degli enti finanziari. Secondo Posner, stupirsi della qualità di certi comportamenti dettati dalla cupidigia di denaro («a cosa non spingi i petti mortali, esecrabile cupidigia dell'oro» avrebbe detto Virgilio⁸) è come stupirsi che i leoni mangino le zebre. In un'altra pagina dichiara di non conoscere bene il significato di «greed». Eppure avrà visto o sentito parlare del film *Wall Street* di Oliver Stone dove il protagonista Gekko, interpretato da Michael Douglas, un finanziere specialista di «acquisizioni ostili» di aziende e di altri giochi di Borsa, esclama con forza il suo principio-guida: «greed is good, greed is good»⁹; avrà sicuramente visto o sentito parlare del film *Greed* di von Stroheim.

Noi sappiamo, per esempio, dalla testimonianza diretta di Alan Greenspan, governatore della Federal Reserve, quanto l'avidità abbia influito sui protagonisti del mondo della finanza. Il governatore fu uno dei più convinti sostenitori del Movimento Oggettivista costituitosi intorno al personaggio di Ayn Rand.

Quando Ayn Rand, scrittrice russa emigrata negli Stati Uniti, pubblicò nel 1957 il suo famoso *Atlas Shrugged*¹⁰ e, successivamente nel 1961, il saggio *The virtue of selfishness*, forse non pensava che questi testi sarebbero diventati di lì a poco il punto di riferimento della nuova destra americana.

⁸ Virgilio, *Eneide*, III, 54.

⁹ Gekko ricompare con la stessa grinta nel nuovo film di Oliver Stone, *Wall Street: money never sleeps*.

¹⁰ Ayn Rand, *La rivolta di Atlante*, Corbaccio Editore, Milano 2007.

Qual è la tesi centrale della fondatrice dell'Objectivist Movement? Che non solamente l'avidità è buona in sé, ma che ogni tentativo di contenerla è un male, perché l'avidità è il meccanismo principale che regola l'ordine sociale. Esemplare è la raccomandazione che chiude *Atlas Shrugged*: 'accetta il fatto che il conseguimento della tua felicità sia il solo scopo morale della tua vita. A fondamento e protezione della tua autostima, impara a trattare come cannibale chiunque ti chieda aiuto'¹¹.

Il ritorno di John Maynard Keynes

Il grande giurista e teorico dell'economia del diritto Richard Posner ha scritto recentemente un lungo saggio per spiegare perché avesse cambiato il suo pensiero in materia economica con particolare riferimento alla profonda crisi che ha colpito le nazioni occidentali e in particolare gli USA.

Dichiara onestamente di non avere mai letto l'*opus magnum* di John Maynard Keynes perché, seguendo in questo l'esempio e il parere di molti illustri economisti contemporanei, tra i quali qualche premio Nobel, riteneva la *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta* un libro inutile, senza alcunché di valido né per ieri e tanto meno per l'oggi¹². Posner legge diligentemente il grande libro di Keynes, riconosce il suo errore e si convince della validità attuale del pensiero keynesiano.

Egli, tra gli elementi portanti del pensiero di Keynes, individua il consumo, al quale sono finalizzate tutte le attività, l'avidità di possedere e, soprattutto, l'incertezza, entro la quale vivono e operano gli abitanti di questo mondo. Nota poi con interesse che nella *Teoria generale* abbondano i termini e i riferimenti alle motivazioni psicologiche di chi vive e opera in condizioni di radicale incertezza¹³. Anche Schumpeter è convinto che

tempo, incertezza e moneta sono la sostanza e la ragione della dinamica dei tre fondamentali fattori psicologici introdotti da Keynes e costituiscono l'essenza della sua visione della dinamica dell'economia e della società, e cioè la propensione al consumo, l'inclinazione psicologica o propensione alla liquidità e l'attesa psicologica di un ricavo futuro del possesso del capitale¹⁴.

¹¹ Stefano Zamagni, *Avarizia. La passione dell'avere*, Il Mulino, Bologna 2009, p. 59.

¹² R. Posner, *How I became a Keynesian. Second thought in the middle of a crisis*, The new republic, 23 settembre 2009.

¹³ R. Posner ha ripreso, con approfondito rigore, questi temi nella cornice della narrazione dell'attuale crisi, in *The crisis of capitalist democracy*, Harvard University Press, 2010, in particolare nei capitoli «Keynes redux» e «The economics of uncertainty».

¹⁴ J.A. Schumpeter, *History of economic analysis*, Allen and Unwin, Londra 1954, pp. 41-42.

Dal crepuscolo della probabilità alla notte dell'incertezza

«L'interesse per la razionalità del giudizio e del comportamento in condizioni di incertezza durò finché Keynes visse; esso conferisce un caratteristico sapore o stile alle sue argomentazioni; è il metro intellettuale della sua vita.»¹⁵

Richard Kahn, amico e collaboratore di Keynes, definì una grande tragedia l'aver ridotto *The General Theory* a diagrammi e manipolazioni algebriche. L'insistenza di Keynes sull'importanza fondamentale delle aspettative, fortemente soggette a rischio e incertezza, è stato uno dei suoi contributi maggiori¹⁶.

Keynes sostiene che «per quanto ci riguarda, Dio ci ha concesso solo il crepuscolo della probabilità, conformemente allo stato di mediocrità e di prova nel quale si è compiaciuto di collocarci su questa terra»¹⁷.

Keynes parla di «crepuscolo della probabilità» nel suo *Treatise on probability* del 1921. Quindici anni dopo, con le ferite morali, politiche ed economiche della Grande Guerra e della crisi del 1929 ancora aperte, nella *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta* parlerà di «notte dell'incertezza».

Secondo Keynes è l'incertezza radicale che determina l'instabilità delle aspettative e delle preferenze. Egli è convinto che le nostre conoscenze del futuro siano «fluctuating, vague and uncertain». Noi abbiamo una vaga idea della conseguenza dei nostri atti. «Per qualsiasi problema che dobbiamo affrontare non esiste alcuna base scientifica su cui costruire il più semplice calcolo delle probabilità».

Nel secolo scorso (1922), Knight elaborò la distinzione tra il concetto di «rischio» usato dagli economisti e il diverso tipo d'incertezza presente in quasi tutte le decisioni umane, in particolare nelle decisioni d'affari. Il rischio è qualcosa di misurabile attraverso probabilità matematiche, l'incertezza si riferisce invece a qualcosa che non può essere misurato in termini di probabilità. Non è chiaro se Keynes parli di incertezza epistemologica o di incertezza ontologica. Nel primo caso, ci si potrebbe aspettare che più informazioni e una maggiore capacità di calcolo riducano l'incertezza, la quale svanisce e il rischio calcolabile prende il suo posto. Nel secondo caso, l'incertezza sarebbe irriducibile¹⁸.

¹⁵ R. Skidelsky, *J.M. Keynes – L'economista come salvatore*, Torino, Bollati Boringhieri 1996, p. 107.

¹⁶ R. Skidelsky, *op. cit.*, p. 741.

¹⁷ J.M. Keynes, *A treatise on probability*, citato da R. Skidelsky, *J.M. Keynes – L'economista come salvatore 1920-1937*, p. 105.

¹⁸ R. Skidelsky, *Keynes – The return of the master*, Allan Lane, Londra 2009, p. 88.

Keynes considerava la sua teoria della probabilità un ramo della logica da tenere distinto dalla mera credenza da un lato e dalla statistica dall'altro. È un lembo di terra tra la soggettività e la sicurezza del calcolo scientifico.

Secondo Keynes, la percezione della probabilità, del «peso» e del «rischio» dipendono fortemente dal giudizio. La ragione sceglie ed elabora i dati rilevati dai nostri sensi per dedurre argomentazioni nelle quali riporre un grado di fiducia maggiore o minore.

Keynes, nel 1921, anno di pubblicazione di *A Treatise on probability*, era convinto che nel significato rilevante per la logica la probabilità non fosse soggettiva. Una proposizione non è probabile perché pensiamo che lo sia. Quando i fatti che sono alla base della nostra conoscenza sono dati, ciò che è probabile in questa circostanza è oggettivamente fissato e non dipende dalla nostra opinione.

La teoria della probabilità è un ramo della logica, e dunque concerne il grado di credenza che è razionale avere in certe condizioni e date certe premesse, e non dipende dall'attuale convincimento di un particolare individuo.

Frank Ramsey, fellow al King's College di Cambridge, morì nel 1930 all'età di ventisei anni. Fu definito dallo stesso Keynes uno degli intelletti più lucidi della sua generazione, «entrato nei campi ubertosi del sapere con la scioltezza di un giovane Lord nelle sue tenute». Nel brevissimo arco della sua vita egli diede importanti contributi alla filosofia della matematica e alla teoria della logica.

Il giovane Ramsey criticò con decisione la teoria della probabilità di Keynes, il quale scrisse in *Essays in Biography* nel 1933:

Ramsey sostiene, contro il punto di vista da me espresso, che la probabilità riguarda non rapporti oggettivi fra proposizioni, ma, in un certo senso, gradi del credere, e dimostra come il calcolo delle probabilità si riduca a un insieme di regole destinate a garantirsi che il sistema dei gradi del credere da noi assunto sia un sistema coerente.

Il calcolo delle probabilità appartiene così alla logica formale, ma la base dei nostri gradi del credere – o le probabilità a priori, come si era soliti chiamarle – fa parte del nostro bagaglio umano, ci è forse conferita soltanto in virtù di una selezione naturale, è analoga più alle nostre percezioni e ricordi che alla logica formale. Entro questi limiti, mi arrendo a Ramsey: credo che abbia ragione¹⁹.

Con questo riconoscimento Keynes abbandona l'ultimo sponda dell'oggettività (logica) del calcolo delle probabilità.

¹⁹ J.M. Keynes, *Politici ed economisti*, tr. it. Einaudi Editore, Torino 1951, p. 292.

Differenti individui A, B, C, egualmente ragionevoli e in possesso degli stessi elementi, possono avere differenti gradi di credenza in qualcosa. La probabilità è così definita il grado di credenza di un particolare individuo, per cui non possiamo dire «la probabilità», dobbiamo parlare delle probabilità di A, B, C, i quali non vivono isolati gli uni dagli altri, ma sono inseriti in gruppi sociali entro i quali vi è condivisione di cultura e di modi di pensare. E vi è anche condivisione di gradi di credenza e di aspettative.

La decisione di investire dipende da ciò che Keynes definisce «lo stato delle aspettative a lungo termine» (il titolo del capitolo 12 della *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta*). Keynes scrive all'inizio di questo capitolo:

Nel formulare le nostre aspettative, sarebbe sciocco annettere grande peso a fatti che fossero molto incerti. È quindi ragionevole lasciarsi guidare in gran misura dai fatti sui quali nutriamo una certa fiducia, anche se essi possono avere minore rilievo decisivo, agli effetti della questione considerata, di altri fatti sui quali abbiamo cognizioni vaghe e scarse. Per questa ragione i fatti della situazione esistente entrano piuttosto sproporzionatamente nella formazione delle aspettative a lungo termine.

Le nozioni di aspettativa e di probabilità sono interscambiabili dal momento che possiamo definire la probabilità in termini di aspettative soggettive.

Saltare il pranzo. Tempo, incertezza e moneta

Tre variabili, tempo incertezza moneta, sono intimamente connesse.

Come è noto, è difficilissimo ragionare sul tempo. Restando su un piano di assoluta concretezza, vediamo come la variabile «tempo» si insinui nell'operatività economica quotidiana, e come essa aumenti l'incertezza e si rifletta in ultima analisi sulla «moneta» o, per meglio dire, sul desiderio di ricchezza e di ricchezza immediatamente disponibile.

Keynes, all'inizio del capitolo 16, descrive una situazione che se analizzata nei particolari contiene molti spunti per riflettere su tempo, incertezza e moneta.

Un atto di risparmio individuale significa, per così dire, una decisione di saltare il pranzo oggi; ma non richiede necessariamente una decisione di pranzare o di comperare un paio di scarpe fra una settimana o fra un mese o di consumare qualsiasi bene determinato a qualsiasi data determinata. Così che esso deprime l'attività di preparazione del pranzo odierno senza stimolare l'attività di tenersi pronti per qualche atto di consumo futuro [...] Se

il risparmio consistesse non soltanto nell'astenersi dal consumo presente (saltare il pranzo), ma nel collocare contemporaneamente un ordine specifico per il consumo futuro [...] l'aspettativa di un certo rendimento futuro sarebbe migliorata e le risorse liberate dal compito di fare fronte al consumo presente potrebbero essere rivolte a fare fronte al consumo futuro [...] Comunque, in ogni caso, una decisione individuale di risparmio non implica il fatto di collocare un ordine specifico per il consumo futuro, ma semplicemente di annullare un ordine presente [...] Le difficoltà non nascono perché l'atto di risparmio implica di sostituire al consumo presente qualche consumo aggiuntivo specifico [...] nascono invece perché l'atto di risparmio implica un desiderio di 'ricchezza' in quanto tale, ossia di una capacità di consumare beni non specificati a date non specificate²⁰.

L'atto di risparmio saltando il pranzo odierno può dunque portare direttamente a un altro consumo attuale o futuro e dunque stimolare la capacità di preparare altri consumi oppure può portare a effettivo risparmio monetario per un desiderio di «ricchezza» da conservare o da investire. Tempo e incertezza impediscono dunque il fluire senza intoppi dell'offerta nella domanda e sul desiderio di ricchezza.

In una economia monetaria, la decisione di saltare il pranzo oggi non significa promettere di pranzare la prossima settimana. I risparmiatori non forniscono nessuna indicazione sui loro futuri programmi di spesa. Diminuiscono le aspettative di vendita degli imprenditori che hanno preparato il pranzo di oggi, senza che aumentino quelle degli imprenditori alle prese con il pranzo della settimana successiva. In pratica, i contraccolpi sulle aspettative degli imprenditori possono essere ancora più negativi.

Si ritiene solitamente che la ricchezza mondiale sia stata faticosamente accumulata grazie a quella volontaria astinenza dalla gioia immediata del consumo che prende il nome di frugalità. Eppure dovrebbe essere ovvio che l'astinenza pura e semplice non basta a costruire le città o a prosciugare le paludi [...] È l'iniziativa che costruisce e migliora le ricchezze del mondo [...] Quando c'è iniziativa, la ricchezza si accumula indipendentemente dalla frugalità; quando l'iniziativa viene meno, la ricchezza declina indipendentemente dalla frugalità.

Quest'ultima sarà quindi ancella, tutt'al più, o nutrice dell'iniziativa e forse nemmeno questo. Anzi, di solito, nemmeno questo perché l'iniziativa non si ricollega direttamente alla frugalità: non è un parente di primo grado; il legame che le unisce è spesso addirittura inesistente perché il motore che alimenta l'iniziativa non è la frugalità, ma il profitto²¹.

²⁰ J.M. Keynes, *op. cit.*, pp. 400-401.

²¹ J.M. Keynes, *A Treatise on Money*, p. 132. Cit. da Skidelsky, *op. cit.*, p. 402.

L'accumulazione di moneta o ricchezza è conseguenza della paura di ciò che può portare il futuro, dell'incertezza e della negazione dell'ineluttabilità della morte. Il possesso di moneta è la maggiore assicurazione contro gli imprevisti dell'avvenire.

L'importanza della moneta deriva essenzialmente dal fatto che essa è un legame tra presente e futuro²².

La moneta assomiglia a una polizza assicurativa nel senso che possederla significa porsi al riparo dalle ripercussioni dovute a particolari eventi sfavorevoli. Una ragione per la quale un percettore di reddito detiene moneta liquida è la possibilità che sopravvengano 'tempi duri' durante i quali i flussi di contante possono subire una riduzione inaspettata²³.

[...] per motivi in parte razionali e in parte istintivi, il nostro desiderio di possesso di moneta come riserva è un barometro che misura il grado della nostra fiducia nei nostri calcoli e nelle convenzioni riguardo al futuro. Anche se questo sentimento riguardo la moneta è anch'esso convenzionale e istintivo, esso agisce, per così dire, a un livello più profondo della nostra motivazione. Esso prende il sopravvento nel momento in cui le convinzioni di livello più elevato e più precario tendono a indebolirsi. Il possesso di moneta reale calma la nostra inquietudine e il prezzo che richiediamo per separarci dalla moneta è la misura della nostra inquietudine²⁴.

La liquidità designa la facilità con la quale una merce può essere scambiata con tutte le altre e dunque trasformata in mezzo di pagamento senza perdite e senza costo. E la moneta ha in sommo grado questa qualità.

Il desiderio di liquidità è infatti la forma primitiva del bisogno di risparmio; esso prende il sopravvento quando l'incertezza diventa intollerabile. È attraverso il ruolo della moneta come riserva di ricchezza che le mutevoli opinioni circa il futuro sono in grado di influenzare la situazione presente.

Sopravvivere in una situazione di radicale incertezza

In una situazione di radicale incertezza bisogna essere capaci di essere scettici senza essere paralizzati, paghi di conoscere il conoscibile e di esercitare il proprio giudizio su ciò che non lo è.

²² J.M. Keynes, *op. cit.*, p. 485.

²³ H. Minsky, *Keynes e l'instabilità del capitalismo*, tr. it. Bollati Boringhieri, Torino 2009, p. 104.

²⁴ J.M. Keynes, «The general theory of employment», *Quarterly Journal of Economics*, febbraio 1937.

In altre parole, innanzitutto, dobbiamo riconoscere la situazione in cui siamo e non pretendere di sapere di più di quello che sappiamo trasformando l'incertezza in rischio calcolabile.

Ci si difende dall'incertezza mediante la stipula di contratti che sono una forma di stabilizzazione delle aspettative. Naturalmente, più ampio è l'arco temporale coperto dal contratto e più complesse sono le prestazioni previste, maggiore è la precarietà. A proposito dei contratti e di altre forme di scambio, è l'esercizio della virtù della giustizia che riesce a ridurre l'incertezza del soddisfacimento delle legittime aspettative. In assenza della virtù della giustizia si è in una situazione di disordine morale nella quale è massima l'incertezza.

Tradizioni, usi e costumi, cioè le convenzioni sociali, possono costituire un appoggio per fare fronte all'incertezza, anche se l'apprendimento di queste convenzioni è un processo lento e le convenzioni stesse possono subire cambiamenti.

In *My early beliefs*, una conferenza tenuta nel 1938 al Memory Club, Keynes dichiarò esplicitamente di avere cambiato il suo atteggiamento su questo tema scrivendo:

Il ragionamento poggiava sull'ipotesi che gli esseri umani in Inghilterra o specificamente a Cambridge fossero stati plasmati dalla storia come persone affidabili, razionali, civili, influenzate dalla verità e da canoni oggettivi, che potevano essere senza rischio liberati dalle pastoie delle convenzioni e dei criteri tradizionali e lasciati liberi di affidarsi ai loro meccanismi di ragionevolezza, alla purezza dei loro impulsi e all'attendibilità delle loro intuizioni di ciò che è bene.

Avevamo ripudiato ogni possibile versione del peccato originale [...] Non avevamo capito che la civiltà è una crosta sottile e precaria creata dalla personalità e dalla determinazione di pochissimi e salvaguardata soltanto grazie a regole e convenzioni forgiate con l'ingegno e tutelate con l'astuzia. Non avevamo alcun rispetto per la saggezza tradizionale e per il ritegno dettato dalla consuetudine. Non avevamo alcuna riverenza²⁵.

Fu l'idea di progresso basato sulla ragionevolezza a uscire distrutta dalla Grande Guerra. Occorreva dunque appoggiarsi a qualcosa di meno individualista e arbitrario.

In condizioni di incertezza le persone si appoggiano, per prendere decisioni, su convenzioni socialmente diffuse. L'uomo d'affari medio è mosso dall'atmosfera sociale e politica. L'investitore s'illude di procedere razionalmente, ma s'inganna. L'ipotesi di un futuro «calcolabile» e l'impulso all'azione induce a sottovalutare gli elementi di dubbio, pre-

²⁵ R. Skidelsky, *op. cit.*, pp. 504-505.

carietà, speranza e paura presenti nell'animo. Un'azione che poggia su basi così deboli è soggetta a improvvisi cambiamenti. Nuove speranze e nuove paure possono ispirare il comportamento umano.

Tra gli atteggiamenti psicologici, hanno particolare rilievo i sentimenti di ottimismo e di pessimismo, di fiducia o di sfiducia verso persone o istituzioni, sentimenti che possono registrare mutamenti in un senso o nell'altro, verso l'alto o il basso, mutamenti che sono causati da forze endogene o esogene, dall'affievolirsi o dal rafforzarsi, cioè, di passioni e interessi o dall'evoluzione di situazioni esterne.

Keynes riteneva che, nelle condizioni di radicale incertezza, l'unico comportamento razionale fosse di fare il proprio dovere senza tenere conto delle conseguenze. La logica della ragione pratica di Keynes era la logica del dovere, un'etica delle convinzioni piuttosto che delle conseguenze. Fare il proprio dovere in economia, significa continuare a investire come «modo di vivere» (*way of life*) e non vendere partecipazioni solo perché tutti gli altri lo fanno. In tale modo, quando l'incertezza è completa, il principio razionale nella sua essenza è riconducibile alla «lealtà» e alla «determinazione». Keynes sostiene che la rovina dell'economia è causata dalla «malafede» degli operatori. La malafede è riassumibile nella pretesa di conoscere. Gli uomini d'affari e gli investitori ricorrono a regole di calcolo che rivendicano una conoscenza delle conseguenze superiore alla possibilità²⁶.

Ricondurre tutti i fenomeni o eventi alla distribuzione «normale» per potere calcolare e quindi assegnare delle probabilità, dà l'illusione di potere tradurre l'incertezza in rischio calcolabile.

Gli imprenditori possono agire razionalmente in condizioni d'incertezza solamente se essi accettano di agire per agire e non per i frutti che si possono cogliere. Se il giudizio è dubitativo o impossibile, la risposta razionale a un futuro imprevedibile è l'impegno ad agire e il disinteresse per le conseguenze. Nell'incertezza, l'enfasi sia posta sui motivi ad agire piuttosto che sui fini dell'azione. Keynes, riflettendo su questo atteggiamento di «serietà» con il quale bisogna affrontare le condizioni di precarietà della vita, giunge a questa sorprendente conclusione:

Lo spettacolo dei moderni mercati mi ha talvolta portato alla conclusione che un rimedio ai nostri mali contemporanei potrebbe essere quello di rendere l'investimento permanente e indissolubile come il matrimonio, salvo che per causa di morte o di altro grave impedimento. In tale modo, infatti, si obbligherebbe l'investitore a orientare la sua mente verso le prospettive di lungo termine e verso queste soltanto²⁷.

²⁶ F.A. Fitzgibbons, *Keynes's vision: a new political economy*, Clarendon Press, Oxford 1988, pp. 19-28.

²⁷ J.M. Keynes, *op. cit.*, p. 346.

«Animal spirits» o slanci vitali

Come si vince la battaglia contro «le oscure forze del tempo e dell'ignoranza che avviluppano il nostro futuro»²⁸?

Con un atto di coraggio, ottimismo e fiducia, seguendo «lo stimolo spontaneo all'azione» e intuendo qualcosa di positivo oltre il vuoto delle conoscenze.

Keynes nel breve, ma fondamentale, capitolo 12 del suo *opus magnum*, afferma ripetutamente che, dal momento che le aspettative a lungo termine sono in uno stato di radicale incertezza, dobbiamo ammettere che gli atti di intraprendenza che scavalcano questo stato sono atti di coraggio, di ottimismo, sono il risultato di slanci vitali, espressione di «animal spirits».

La locuzione «animal spirits» è solitamente tradotta con «slanci vitali», «dinamismo vitale» e altre varianti che si riferiscono tutte a scatti di energia di forza interiore, manifestazioni di passioni costruttive.

Questi «spiriti animali», se vogliono essere efficaci sul lungo termine, non possono essere esplosioni momentanee di dinamismo vitale, ma debbono essere espressione di un «modo di vivere» di chi intraprende.

Keynes è convinto che «gli uomini d'affari giocano una partita mista di abilità e di fortuna», ma è altresì convinto che l'aspetto fondamentale è dare inizio alla partita, con coraggio e ottimismo.

È opportuno, a questo punto, leggere direttamente qualche brano di questo capitolo.

La maggior parte delle nostre attività positive dipende dal nostro spontaneo ottimismo piuttosto che da aspettative matematicamente calcolate, siano esse edonistiche, economiche o morali. La maggior parte delle decisioni che prendiamo di fare qualcosa di positivo, le cui conseguenze saranno conosciute molto dopo, si possono considerare soltanto come risultato di 'slanci o istinti vitali' (animal spirits). Sono cioè il risultato di uno 'stimolo spontaneo all'azione', e non, come vorrebbe la teoria economica razionale, 'il risultato di una media ponderata di vantaggi quantitativi moltiplicati per probabilità quantitative'.

Soltanto a se stessa l'intraprendenza economica può dare a intendere di essere attuata principalmente in base all'enunciazione delle sue prospettive di guadagno, per quanto oneste e sincere esse siano. 'Essa non è basata su un calcolo preciso dei vantaggi futuri, molto più di quanto non lo sia una spedizione al Polo Sud'.

Qualora gli 'spiriti animali' dovessero venir meno, e lo spontaneo ottimismo dovesse mancare lasciandoci dipendere soltanto da aspettative matematiche, l'iniziativa intrapresa si esaurirà e morirà, anche se la paura di

²⁸ J.M. Keynes, *op. cit.*, p. 341.

perdite può non avere una base più ragionevole delle speranze coltivate prima.

È pacifico che l'intraprendenza fondata su speranze che si estendono nel futuro torna a beneficio della collettività nel suo complesso. Ma l'intraprendenza individuale sarà adeguata soltanto quando il calcolo ragionevole sarà integrato e sostenuto dagli 'slanci vitali', cosicché il pensiero della perdita definitiva dalla quale i pionieri sono sopraffatti sarà messa da parte, allo stesso modo in cui l'uomo sano mette da parte l'aspettativa della morte²⁹.

In tempi trascorsi, quando le imprese erano principalmente proprietà di coloro che le gestivano e dei loro amici e soci, l'investimento dipendeva da un numero sufficiente di individui di temperamento ottimista e di impulsi costruttivi, i quali si dedicavano agli affari come un modo di vivere (*a way of life*), senza basarsi effettivamente su un calcolo preciso dei profitti prospettici³⁰.

L'imprenditore

Nei brani riportati, Keynes disegna il profilo «fenomenologico» dell'imprenditore mettendo in luce la qualità delle energie che lo spingono all'azione.

Anche Schumpeter molti anni prima aveva colto nel suo orizzonte di osservazione la strana figura dell'imprenditore e ne aveva descritto gli ambiti d'azione. Il ventiseienne Schumpeter impiegò molto bene i due anni trascorsi presso l'Università di Czernowitz, esotica e multietnica cittadina collocata alla giuntura di due imperi, Russia e Austria-Ungheria. Egli si gettò a capofitto nella vivace e disinibita vita sociale e scrisse *The theory of economic development*, «full reflection of its genius», come ha scritto un suo recente biografo³¹.

Secondo Schumpeter l'imprenditore, la cui caratteristica essenziale consiste nel rompere vecchie tradizioni e crearne di nuove, si mette in azione per realizzare il sogno di crearsi un «regno privato» («the dream and the will to found a private kingdom»). L'imprenditore vuole avere successo non solo per cogliere i frutti del successo, ma per il successo in sé e per sé. Egli sente intimamente la gioia di creare, di ottenere che le cose siano fatte, di avere l'occasione di esercitare la sua energia e

²⁹ J.M. Keynes, *op. cit.*, pp. 347-349.

³⁰ J.M. Keynes, *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta*, UTET, Torino 2005, pp. 335-336.

³¹ T.K. McCraw, *Prophet of innovation: Joseph Schumpeter and creative destruction*, Harvard University Press, Cambridge 2007, pp. 68-71.

inventività. Schumpeter individua cinque tipi di innovazione, che definisce «atti imprenditoriali»: innovazione nei prodotti, nei metodi di produzione, nei metodi commerciali, nell'uso delle materie prime e, infine, negli schemi organizzativi dell'impresa.

Vi sono certamente alcuni punti di contatto tra la visione dell'imprenditore dell'economista austriaco e quella di Keynes, al quale non interessa tanto specificare gli ambiti di attività dell'imprenditore e definire i tipi d'innovazione «distruttrice e creativa», quanto mettere in chiaro la radice e la qualità dell'azione dell'imprenditore.

Intelligenza, volontà e libertà

Tommaso d'Aquino aveva argomentato che la volontà è un organo esecutivo per mandare a effetto le intellezioni dell'intelletto; il francescano Duns Scoto sostiene invece che è l'intelletto che si pone al servizio della volontà. La conoscenza è una condizione degli atti di volontà perché non si potrebbe volere ciò che non si conosce. L'intelletto, tuttavia, non è la causa determinante dell'atto volontario. È la volontà a esercitare la scelta che decide del suo oggetto ed essa è assolutamente libera di seguire o non seguire il giudizio dell'intelletto.

L'autonomia della volontà, la sua completa indipendenza dalle cose così come sono, è chiamata dai filosofi scolastici «indifferenza», intendendo con ciò che la volontà è non-determinata da qualsiasi oggetto le si presenti. È la scelta volontaria che fa uscire l'intelletto dallo stato di «indifferenza» in cui si trova a causa dell'infinità di cose da esplorare o a causa degli esiti egualmente probabili a cui perviene al termine delle sue indagini conoscitive. In questa prospettiva è la volontà la molla dell'azione. Alla volontà può magari riuscire difficile accettare i dettami della ragione, ma la cosa non è impossibile, proprio come non le è impossibile resistere a intensi appetiti naturali. La possibilità di opporre resistenza alle sollecitazioni del desiderio da un lato e ai dettami dell'intelletto dall'altro costituisce la libertà dell'uomo.

Hannah Arendt considera un titolo di grande merito di Duns Scoto l'aver fatto del concetto di contingenza uno dei perni della sua filosofia.

Per contingente – scrive il francescano scozzese – non intendo qualcosa di non necessario o che non sia sempre esistito, ma qualcosa che poteva non essere, se c'è perché qualcuno lo ha voluto.

Il tema della contingenza trova il suo spazio esplicativo nella 'gratuità'; secondo questo principio le cose vengono all'essere senza averne diritto. Chi le chiama all'essere non è mosso dalla razionalità oggettiva, ma dal piacere

di partecipare il proprio essere a chi, non essendoci ancora, non aveva alcun diritto a venire all'essere³².

In altri termini,

La pietra di paragone di un atto libero – dalla decisione di alzarsi al mattino o di fare una passeggiata dopo pranzo sino alle risoluzioni supreme con le quali ci si obbliga per il futuro – consiste sempre nel sapere che avremmo potuto anche non fare ciò che abbiamo fatto³³.

È in questo senso che si può parlare di primato della volontà. Se qualcosa esiste e se un'azione è compiuta, la ragione di ciò va cercata nella libertà di colui che avrebbe potuto non volerla³⁴.

Se il senso della realtà esiste, e nessuno può mettere in dubbio che la sua esistenza sia giustificata, allora ci deve essere anche qualcosa che chiameremo senso della possibilità. Chi lo possiede non dice: qui è accaduto, accadrà, dovrebbe accadere questo e quello; ma immagina: qui potrebbe o dovrebbe accadere la tale o talaltra cosa. Se egli dichiara che una cosa è come è, egli pensa: probabilmente potrebbe anche essere diversa. Il senso della possibilità si potrebbe dunque definire come la capacità di pensare tutto quello che potrebbe egualmente essere, e di non dare maggiore importanza a quello che è rispetto a quello che non è³⁵.

Possiamo dunque considerare gli atti imprenditoriali come manifestazioni di libertà nel senso che l'intraprendenza di qualcuno pone in essere qualcosa che avrebbe potuto non essere. Forse gli uomini d'azione si trovano in una posizione migliore rispetto ai pensatori per affrontare i problemi della volontà perché dotati, in misura maggiore o minore, di senso della possibilità.

La questione strategica

Il dibattito circa la strategia e quale sia stata e sia la strategia di Engineering è stato lungo e intenso all'interno dell'impresa e tra gli osservatori. La questione è interessante dal punto di vista pratico, teorico e psicologico.

Capita spesso che nelle imprese le persone si chiedano quale sia la

³² Orlando Todisco, *Il dono dell'essere – Sentieri inesplorati del medioevo francescano*, Edizioni Messaggero, Padova 2006, pp. 365-367.

³³ Hannah Arendt, *La vita della mente*, tr. it. Il Mulino, Bologna 1987, pp. 339 e 445-450.

³⁴ Stefano Zamagni, *op. cit.*, p. 59.

³⁵ Robert Musil, *L'uomo senza qualità*, Einaudi, Torino 1996, pp. 13.

strategia dell'impresa per cui lavorano. Questa domanda ha l'indubbio significato di una richiesta di essere rassicurati sul proprio destino di lavoratori (sviluppo professionale, carriera, sicurezza ecc.) e di un desiderio di partecipazione intellettuale ed emotivo. Dall'altra parte le risposte che si ottengono raramente soddisfano queste richieste per due motivi: perché i motivi che spingono a formulare la domanda sono fluidi e le domande sono spesso prive di un preciso fondamento.

Per contro è il concetto stesso di strategia che di per sé è fluido e impreciso.

Se definiamo la strategia come l'arte di giungere, con metodi e mezzi studiati e predisposti, allo scopo voluto, e riflettiamo su questa definizione ci accorgiamo subito che siamo finiti su un banco di sabbie mobili. L'attenzione può concentrarsi sui modi e sui mezzi per raggiungere uno scopo; ma non possiamo trascurare la scelta e la definizione dello scopo o dell'obiettivo.

Clausewitz ha dimostrato la fatuità di ogni teoria strategica concepita come arte meccanica e, come rifiutava la sufficienza scienista degli strateghi della scuola geometrica del suo tempo, così oggi si prenderebbe gioco delle schematizzazioni offerte dai manuali delle Business School. Secondo Clausewitz, infatti,

le forze intellettuali hanno un valore preponderante per chi dirige la guerra. La guerra è il campo dell'incerto. I tre quarti delle cose su cui ci si basa per agire sono immerse nella nebbia dell'incertezza. Perciò è necessario per prima cosa un'intelligenza molto penetrante per giungere all'intuizione della verità mediante il proprio raziocinio.

Sono convinto che il gruppo imprenditoriale e dirigente di Engineering abbia evitato accuratamente la ricerca di regole predefinite di comportamento. Il suo realismo ha mantenuto la conduzione dell'azienda a stretto contatto con la realtà effettuale.

L'aderenza alla realtà fattuale costringe a porre attenzione non al punto terminale di arrivo, ma al punto iniziale di partenza; a non puntare a un ipotetico ideale obiettivo lontano nel tempo e nello spazio, bensì alla situazione, o, per essere più preciso, alla configurazione della situazione in cui ci si trova e a individuarne le potenzialità negative e positive. L'effetto del proprio agire, o non agire, deve derivare dalla situazione. E questo è possibile solo se si conosce intimamente la configurazione della situazione, e cioè quali siano le forze in campo, come agiscono e interagiscono e così via, e si sia quindi pronti a cogliere l'occasione³⁶.

³⁶ F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, B. Grasset, Paris 1996, p. 79 e ss.

Ecco, penso che, se dovessi sintetizzare il comportamento «strategico» di Engineering, direi che è di badare costantemente allo stato delle cose per cogliere le opportunità, gli spazi di azione, piuttosto che puntare verso un obiettivo finale da raggiungere seguendo un percorso astrattamente definito. Da qui ha avuto origine una sorta di ostracismo alle parole strategia, marketing, marketing strategico e a ogni altra forma di modellizzazione della realtà. Se consideriamo bene l'evoluzione di Engineering, ci accorgiamo che la sua forza nel rimanere vitale e svilupparsi poggia sulla capacità di essere costantemente vicina al punto di maturazione di eventi significativi di mercato.

La strategia come modo d'essere

Si potrebbe discutere a lungo sul concetto di strategia e sue implicazioni teoriche e operative. Ritengo molto più utile e significativo, invece, riportare integralmente un documento scritto e proposto da Rosario Amodio per presentare, in via ufficiale e quasi polemica, la strategia di Engineering in occasione del *Kick-Off* del 2006.

Con questo intervento introduttivo al *Kick-Off* vorrei dissipare un equivoco che, con civetteria, l'ing. Cinaglia, io e l'insieme del gruppo dirigente, abbiamo alimentato. L'equivoco, vorrei dire la finzione, che Engineering sia diventata la grande azienda che è senza una strategia. In questa trappola è cascato più di un analista di settore. Qualcuno addirittura ha intitolato un suo saggio: «Una strategia senza strategia».

Vero è che gli stessi analisti, via via che sviluppavano i loro ragionamenti, finivano col concludere che una strategia c'era stata, ma solo di fatto, senza una compiuta consapevolezza in particolare da parte della Proprietà.

Ebbene, con questa mia introduzione mi riprometto di dimostrare che, fin dalle origini, ci siamo ispirati a una visione strategica precisa e consapevole, pur in assenza di piani strategici formalizzati.

Nella nostra gioventù l'ing. Cinaglia e io abbiamo lavorato in aziende multinazionali, dove c'era il mito dei piani strategici. Venivano redatti con fastidio, preoccupandosi di assiemare, uno dopo l'altro, argomenti che obbedissero a una logica astratta e con l'*arrière-pensée* che si stesse preparando un documento sostanzialmente inutile. Credo sia da attribuire a questa nostra giovanile esperienza il rifiuto di riempirsi la bocca con la parola impegnativa di strategia. Noi non ci siamo riempiti la bocca di questa parola, ma fin dagli inizi abbiamo operato scelte che configurano un preciso disegno strategico, anche se molte scelte erano così cablate nei nostri comportamenti, nei nostri assetti esistenziali, da renderne superflua l'esplicitazione. Non è agevole esporre le singole scelte per ordine di importanza; le illustrerò in ordine casuale: deciderete voi quali siano le più significative.

Innanzitutto, abbiamo deciso di essere imprenditori. Non affaristi, non fi-

nanzieri, non manager che cercano profitto a breve. Vedete, questa scelta non è ovvia: molti nostri concorrenti infatti hanno operato la scelta che noi abbiamo scartato, che li ha portati magari all'arricchimento individuale; ma oggi le aziende che avevano fondato non sono più le loro. Dicevo che noi abbiamo operato la scelta di essere imprenditori, quindi di amare il nostro prodotto, di lavorare per perfezionarlo, di prodigarci per l'impresa e farla crescere robusta e competitiva. Di trasmettere ai collaboratori, sempre più numerosi, il gusto dell'intrapresa, della lotta, del successo; in sintesi, di costruire qualcosa destinata a durare. Questa è strategia.

Per quanto riguarda la politica commerciale, abbiamo operato la scelta di una presenza capillare nel Paese. Certo, non siamo stati sconsiderati o avventurosi, non abbiamo avviato filiali prima di avere uno zoccolo pur minimo di lavoro dal quale partire per espanderci; ma sempre, non appena è stato possibile, abbiamo aperto l'unità locale convinti che l'azione commerciale, perché abbia successo, richieda la presenza sul territorio e il radicamento in esso. Neanche questa scelta era ovvia. Altri non l'hanno fatta. Oggi abbiamo una trentina di unità locali e siamo l'azienda con la più capillare presenza sul territorio, anche rispetto ai pochi grandissimi concorrenti che fatturano più di noi. Questa è strategia.

Le dimensioni raggiunte dall'Azienda e la spinta che da esse proviene ci inducono a guardare all'estero, come del resto ho anticipato nel *Kick-Off* dello scorso anno. Non ci facciamo illusioni; sappiamo che per andare all'estero con successo non basta la nostra forza, occorrerebbe quella del sistema-paese, che purtroppo è debole. Tuttavia cercheremo di cogliere le occasioni che si presentano, e apriremo nuove unità locali che si andranno ad aggiungere a quelle, già operanti, di Bruxelles e di Dublino. Nell'economia complessiva dei nostri risultati, le attività all'estero avranno un ruolo quantitativo marginale; non così dal punto di vista qualitativo, giacché dall'estero, a prescindere dai ricavi, deriveranno stimoli professionali e allargamento degli orizzonti. Un esempio in questo senso è fornito dal progetto NESSI, del quale vi parlerà Orazio Viele. Questa è strategia.

Per quanto riguarda il processo produttivo, nei primi anni Novanta abbiamo avuto alcune esperienze negative con i progetti «chiavi in mano». E lì si aprì un bivio: o rinunciare ai «chiavi in mano» o mettere a punto delle metriche tendenti a far coincidere i preventivi con i consuntivi. Scegliemmo questa seconda strada, che non fu una scelta facile, perché in quei primi anni Novanta, anni di dura crisi congiunturale, le risorse disponibili erano assai limitate. Ma fu uno sforzo coronato da successo, come testimoniano anche le certificazioni di qualità conseguite. E oggi i progetti in perdita, se ci sono, costituiscono un'eccezione. Questa è stata una scelta di strategia.

Per quanto riguarda la ricerca e sviluppo, ricordo ancora quel 1986, quando decidemmo di aprirne l'attività. Neanche quella fu una scelta facile, poiché l'IMI, per concederci il primo mutuo, richiese garanzie reali personali, che demmo. Non starò a raccontarvi il travaglio di quell'inizio, che comunque, se siete curiosi, potete apprendere leggendo il libro del nostro ventennale. Anche in quella occasione ci guidò una bussola: perché l'azienda crescesse

solida e competitiva era necessaria una direzione ricerca e sviluppo, anche se ciò comportava una esposizione personale. Questa è strategia.

Per quanto riguarda la politica del personale, ci attenemmo fin dall'inizio a due criteri: da un lato tendere a evitare le assunzioni clientelari, cioè le assunzioni subordinate alle esigenze commerciali a breve; e d'altro lato amministrare le risorse con spirito di equità, assumendo cioè l'equità come valore. Il che non vuol dire che nel corso degli anni non siano state commesse ingiustizie o fatti subire torti. Ma l'intento di attenersi all'equità come parametro di riferimento non è mai venuto meno. E accanto all'equità, «rispetto e valorizzazione delle persone, della loro autonomia, creatività e libertà di iniziativa, e del loro senso di responsabilità». Questa è strategia.

C'è un subset della politica del personale sul quale voglio attirare l'attenzione, e riguarda la formazione. Dico subito che dovremmo farne di più, e che spesso le esigenze dell'attività quotidiana ce l'hanno fatta trascurare. Ce ne rammarichiamo, e mi fa piacere comunicare che un ricco piano di formazione è in fase di approntamento. Ma affermo che abbiamo sempre avuto presente la necessità di erogare formazione non solo tecnica, come dimostrano i corsi APE, la cui esperienza, magari rivisitata, ripeteremo. Ma ciò che dimostra la nostra volontà di dare alla formazione il ruolo che le spetta in un'azienda che vuole stare sul mercato espandendosi, è di aver creato, mantenuto e tentato di promuovere la «Scuola di Formazione ICT Enrico Della Valle» di Ferentino. Non siamo riusciti a farne ancora un vero *campus* attivo per i nostri quadri e per il mercato. Ma non abbiamo rinunciato a lavorare per questo obiettivo, e ci siamo permessi la «civetteria» di una pubblicazione periodica edita dalla Scuola alla quale abbiamo dato l'ambizioso nome di «Quaderni di Ferentino», che vi invito a leggere perché ne vale la pena. E comunque siamo rimasti tra le pochissime aziende, ivi comprese le più grandi, a tenere aperta una scuola aziendale. Questa è strategia.

Per quanto riguarda la politica di acquisizioni, ci siamo rifatti a una divinità pagana che più volte l'ing. Cinaglia ha evocato: mi riferisco a Kairos, il dio delle opportunità. Il criterio è stato quello di non farsi sfuggire i treni che passavano; ma prima di montarci sopra, procedere a una scrupolosa indagine dei pro e dei contro, previa un'attenta analisi della realtà aziendale candidata all'acquisizione. Non avere paura di nulla, secondo un motto caro all'ing. Cinaglia; ma niente salti nel buio, niente passi più lunghi della gamba, secondo l'insegnamento antico della civiltà contadina; nessun affidamento alla sorte benevola e allo stellone che, è vero, aiuta gli audaci purché essi però non siano scriterati. E i risultati sono sotto gli occhi di tutti: le acquisizioni di maggior peso (la sanità, le utilities, Caridata, Trend) si sono tradotte in un successo. Questa è strategia.

Per quanto riguarda i prodotti, o pacchetti, fin dagli inizi degli anni Novanta ci è stata chiara la loro importanza. Nei prodotti c'è l'intelligenza informatica; essi consentono margini maggiori e più sicuri, e permettono un'attività meno *labor intensive* rispetto alla nostra tradizionale. Sapete che il nostro Gruppo oggi ha 4.000 dipendenti. Una espansione orizzon-

tale della nostra attività spinge ad aumentare ancora questo numero già elevato, e vi rendete conto delle criticità connesse a un ulteriore gonfiamento degli organici.

Tuttavia, per imboccare celermente la strada dei prodotti ci siamo trovati di fronte a due macigni: la pochezza del mercato nazionale congiunta alla nostra relativa penuria di risorse finanziarie. Due vincoli oggettivi che di fatto rendevano impossibile la realizzazione di una vasta gamma di prodotti proprietari. Il che non toglie che abbiamo colto le occasioni che si presentavano per trasformare un'applicazione in un pacchetto, e cito un esempio illustre: i tributi, la fiscalità comunale. Ma non bastava, e allora abbiamo perseguito l'acquisto di aziende come Olivetti Sanità, Neta e per ultima Trend. Non possiamo dire di essere diventati un'azienda di prodotti, ma certo di strada ne è stata fatta, a seguito di scelte consapevoli e lungimiranti. Questa è strategia.

Per quanto riguarda la gestione dell'Azienda, abbiamo operato un progressivo distacco della proprietà dalla conduzione diretta delle operazioni, accompagnato dal conseguente rafforzamento della struttura organizzativa e manageriale. Una realtà delle nostre dimensioni, quotata in Borsa, non può essere più un'azienda *tout court* padronale. Questa è strategia.

Per quanto riguarda i conti, l'amministrazione in senso lato, abbiamo posto la massima attenzione perché fosse ben impostata ed efficace. L'ordine e il rigore dell'amministrazione hanno costituito sempre un nostro assillo. E neanche questa scelta era ovvia; altri non l'hanno fatta perché la scelta presuppone, laddove possibile, la trasparenza delle attività. Connessa alla pulizia e al rigore amministrativi c'è la contabilità industriale, che sola rende possibile interventi ragionati sui costi. Ritengo di non esagerare dicendo che non molte società in Italia dispongono di una contabilità industriale come la nostra. Questa è strategia.

Ho finito. Ho omesso di parlare dei valori fondanti alla base del nostro successo. Per due ragioni. Innanzitutto perché in varie sedi, anche in questa del *Kick-Off*, ne abbiamo più volte parlato: *repetita* in questo caso non gioverebbero. E poi perché i valori fondanti non costituiscono scelte strategiche. Molto più semplicemente sono l'estrinsecazione del nostro modo di essere e di stare al mondo, di come siamo cablati.

Le scelte strategiche enunciate in questo scritto trovano il loro contesto storico e ulteriori elementi nel capitolo scritto da Giuseppe Scifo sulla storia di Engineering.

Merita particolare attenzione la dichiarazione che «i valori fondanti non costituiscono scelte strategiche. Molto più semplicemente sono l'estrinsecazione del nostro modo di essere e di stare al mondo». Questa dichiarazione ci riconduce al contenuto implicito dell'intenzione imprenditoriale che il corso della storia dell'impresa rende sempre più esplicito, contenuto che va ben oltre l'oggetto sociale definito nello statuto.

Organizzazione, funzionamento e intraprenditorialità

Mi sembra che una delle caratteristiche dominanti della costituzione e del funzionamento di Engineering sia l'esaltazione delle possibilità di azione per tutti, di apertura di campi di agibilità in contrasto con l'approccio burocratico.

È difficile riscontrare pronunciamenti costrittivi che definiscano, *a priori*, ciò che può essere fatto e ciò che non deve essere fatto. In effetti, coloro i quali riescono a emergere, in un modo o nell'altro, all'interno del contesto sociale di Engineering, sono coloro i quali si avvicinano il più possibile alla figura del leader e dell'imprenditore. Conseguentemente, le persone che si cercano all'interno di Engineering, o per Engineering dall'esterno, sono persone che possano diventare imprenditori nel loro ambito, piccolo o grande che sia.

Gli schemi classici della teoria dell'organizzazione mi sono sembrati poco utilizzabili per capire la costituzione e la dinamica organizzativa di Engineering. Sono ricorso a una teoria abbastanza marginale rispetto al filone prevalente e più frequentato. Si tratta della teoria organizzativa di Stafford Beer³⁷.

In breve, i principi di base di questa teoria sono tre: vitalità, autonomia, ricorsività. «Vitale» è la traduzione, non del tutto felice, di *viable* in inglese o *viable* in francese. Vitale è un sistema che ha la capacità di vivere dal punto di vista della funzionalità organica, di mantenere un'esistenza separata, di sopravvivere in un dato ambiente in modo autonomo; ha cioè la capacità di agire, di controllarsi, di motivarsi da se stesso, di cambiare in autonomia la direzione di movimento in un determinato spazio. In Engineering si tende a creare unità organizzative, unità di business che abbiano tutte le condizioni di vitalità rispetto a un determinato ambiente. Ora, vitalità implica necessariamente il concetto di autonomia. Autonomia vuol dire la capacità di sapersi regolare senza costrizioni dall'esterno, di saper rispettare certi parametri di autorità facendoli propri consensualmente. Per il disegno delle strutture organizzative è importante il terzo concetto, quello di ricorsività.

In una struttura organizzativa ricorsiva ogni sistema vitale contiene altri sistemi vitali. In tale struttura, il livello successivo di ricorsività contiene tutti i livelli di ricorsività inferiori a esso. I componenti di un sistema vitale sono anch'essi sistemi vitali e, in quanto tali, identici strutturalmente al sistema vitale che li contiene. In altri termini, i siste-

³⁷ S. Beer, *Diagnosi e progettazione organizzative – Principi cibernetici*, ISEDI, Torino 1991; e R. Espeyo, R. Harnden, *The Viable System Model*, J. Wiley, London 1989.

mi vitali sono uno dentro l'altro in modo ricorsivo, e a ogni livello di ricorsività si ritrovano le stesse caratteristiche costitutive.

Abbiamo dunque l'impresa, l'azienda Engineering vitale, cioè autonoma, capace di sopravvivere, capace di svilupparsi. All'interno di Engineering ci sono varie unità a loro volta vitali, capaci cioè di mantenere un'esistenza separata e di svilupparsi; all'interno di queste macro unità vi sono poi altre unità, unità di progetto, gruppi di lavoro ecc.; all'interno delle unità di progetto troviamo infine le persone, la singola persona.

Ci possono essere eccezioni a questi principi organizzativi di ricorsività e vitalità, ma mi sembra di potere affermare che la tendenza organizzativa di Engineering è di creare ricorsivamente unità autonome vitali, capaci di sopravvivere, vivere e svilupparsi autonomamente.

Per quanto riguarda il funzionamento bisogna ricorrere al principio di sussidiarietà. Si potrebbe certo pensare che ci siano caratteristiche di federalismo nell'organizzazione di Engineering; in effetti esistono tante isole autonome che potrebbero essere considerate come stati membri di una federazione. Tuttavia, avrei qualche difficoltà ad applicare la metafora politica del federalismo. Trovo, invece, più calzante l'applicazione del principio di sussidiarietà.

Il principio di sussidiarietà può essere espresso in questo modo: ciò che può fare un'entità organizzativa di livello inferiore, non deve farlo un'altra di livello superiore. Il livello superiore gerarchico non interviene se il livello inferiore è in grado di fare le cose che deve e può fare. In effetti, la parola stessa «sussidiarietà» allude al fatto che il livello superiore interviene come in aiuto, in sussidio del livello inferiore.

In altri termini, il principio di sussidiarietà sancisce che il livello superiore interviene sull'autonomia del livello inferiore solo se il livello inferiore ha bisogno di un aiuto, e solo se gli effetti e le conseguenze dell'azione del livello inferiore potrebbero essere tali da investire tutta la comunità.

A me pare che il principio di sussidiarietà ispiri e regga il comportamento organizzativo di Engineering e che la tecnica della ricorsività si associ perfettamente a esso.

Il principio di sussidiarietà è l'esatto contrario dei principi organizzativi tayloristici e si differenzia nettamente dal meccanismo della delega. Nella delega infatti è il superiore che autorizza il subordinato a svolgere funzioni o attività che egli stesso dovrebbe o potrebbe fare. Con il principio di sussidiarietà, invece, è il subordinato che di sua iniziativa intraprende qualche attività o supplisce a lacune organizzative o funzionali, salvo renderne conto, successivamente. Sostenere il principio di sussidiarietà è, in ultima analisi, un invito alla libertà d'iniziativa.

Realismo in azienda

Gli elementi che ho segnalato si compongono in una visione del mondo che potrei definire realista. Ed è proprio nello schema del realismo politico con le sue valenze filosofiche e psicologiche che si possono ricondurre e interpretare i comportamenti verbali e non verbali dei due soci fondatori Michele Cinaglia e Rosario Amodeo, i quali su questo schema hanno formato il gruppo dirigente di Engineering.

Realismo è in prima approssimazione facoltà istintiva di adattarsi alle circostanze, accettazione pressoché automatica delle necessità dell'azione; facilità e alacrità nell'esercizio del potere e non solo capacità di valutare la situazione nella quale si deve agire. Esso è un orientamento di fondo volto a privilegiare la descrizione rispetto all'asserzione di ideali e finalità etiche; usa come strumento conoscitivo un tipo di giudizio che si apprende dalla storia, e restituisce il giusto posto alla logica del concreto rispetto a quella dell'astratto, alle ragioni degli uomini rispetto a quelle dei principi generali, alla riflessione sulla condotta e la capacità di decisione di uomini concreti in situazioni particolari rispetto alla elaborazione di teorie generali. È un «sapere delle circostanze»; è capacità di giudizio, astuzia che coglie le occasioni che la fortuna presenta e che deve essere accompagnata, se deve tradursi in azione efficace, da fermezza decisionale, risolutezza. Bismark, un formidabile realista, è stato definito «genio del presente».

Il realismo ha come oggetto non le ideologie, ma i fatti di potere, e considera il potere, inteso come possibilità di fare valere entro una relazione sociale la propria volontà, la risorsa fondamentale. Sono le analisi dei meccanismi quotidiani del potere la via di accesso alla comprensione del comportamento degli attori sociali. I fatti del potere non sono, in genere, immediatamente evidenti, ma coperti, dissimulati. La prima domanda che il realista si pone è: quale realtà, cioè quale struttura di potere, si cela al di sotto dell'apparenza? Il realista cerca il vero volto della politica, nelle macro o micro dimensioni, al di sotto del mondo delle idee e dietro le maschere legittimanti o le contraffazioni dell'ideologia.

Nel discorso del realista affiora la presunzione di una superiore attitudine, nel senso di maggiore obiettività, di depurazione dei fattori emotivi e delle preferenze personali. Vi è in questo orientamento un naturale conservatorismo, evidente nell'assunzione dell'immutabilità della natura umana. Il realista tende a essere nel fondo della sua anima pessimista e a non avere un'esaltante opinione degli altri membri del genere umano. Il realismo è perpetuamente in bilico tra strategia di conservazione, che rischia spesso di risultare inadeguata in un mondo

in continuo movimento, e strategia di cambiamento, intrinsecamente destabilizzante, ma necessaria se si vuole mantenersi in vita.

L'interesse primario del realista è l'efficacia dell'azione. L'essenziale è reperire i mezzi adeguati per ottenere nel caso concreto un risultato tangibile; la preferenza del realista va dunque verso quei poteri che hanno natura esecutiva perché, in ultima analisi, il potere reale si manifesta nell'esercizio quotidiano dell'amministrazione, e dunque è necessariamente e inevitabilmente nelle mani della burocrazia.

La preminenza dell'azione commerciale in Engineering trova la spiegazione più convincente nello schema del realismo perché è proprio l'azione commerciale che deve fare i conti con i fatti del potere, che incontra e si scontra con la struttura del potere e che deve conoscerne la dinamica vera e non quella apparente o puramente formale, se vuole avere successo. Mentre la produzione e l'amministrazione sono attività scientifiche o quasi scientifiche nell'ambito delle quali vigono regole, leggi, norme, l'azione commerciale è invece, essenzialmente, gioco di potere e di influenzamento; un gioco politico che avvolge elementi economici e tecnici. Ecco perché il realista è attratto dall'azione commerciale e concede a essa tutta la sua attenzione.

Occorre a questo punto rimarcare l'attenzione prevalente agli aspetti di potere nel comportamento delle persone. Lo sguardo rivolto al potere rischia di essere come lo sguardo rivolto al volto di Medusa che pietrificava l'osservatore. Il rischio è, in altri termini, di vedere gli altri elementi di una situazione e cioè, le necessità e gli interessi oggettivi, le conoscenze e le competenze necessarie per affrontarli. Queste considerazioni possono accompagnare l'evoluzione della funzione commerciale in Engineering.

Dal piccolo al grande

Secondo Schumpeter, l'imprenditore è spinto da tre principali moventi:

In primo luogo, vi è il sogno e la volontà di fondare un impero personale e in genere, seppure non necessariamente, anche una dinastia [...] C'è poi la volontà di vincere. Volontà di lottare, da una parte, dall'altra volontà di ottenere il successo in quanto tale piuttosto che i frutti del successo [...] Una terza famiglia di moventi è costituita infine dalla gioia di creare, che compare sì anche altrove, ma solo in questo caso assume il carattere di fattore indipendente di comportamento³⁸.

³⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria dello sviluppo economico*, tr. it. La Nuova Italia, Firenze 1971, pp. 102-103.

È evidente nei ragionamenti e nei comportamenti di Michele Cinaglia e di Rosario Amodeo la presenza dei tre moventi indicati da Schumpeter. Richiamo l'attenzione del lettore sul secondo movente: ottenere il successo in quanto tale piuttosto che i frutti del successo. Proposizione densa di significato; concretamente significa disponibilità a investire e a reinvestire gli utili per alimentare la crescita dell'impresa. Da questa disponibilità deriva l'accettazione senza indugio, da parte di Michele Cinaglia, delle condizioni per ottenere il finanziamento IMI, condizioni che prevedevano la non distribuzione del dividendo per la durata pluriennale del finanziamento.

L'essenziale non era dunque incassare dividendi quanto la possibilità di lanciare un programma di ricerca e sviluppo che avrebbe aumentato la capacità di crescita dell'azienda.

Questo è un punto decisivo per comprendere il successo di Engineering sul mercato e, soprattutto, il suo sviluppo. Da una parte significa accettare il principio che la migliore ricompensa del lavoro ben fatto è il lavoro stesso; dall'altra parte significa concretamente privilegiare alcune fonti di finanziamento rispetto ad altre.

Ancora una volta possiamo riferirci a Schumpeter: «[...] se potessimo condurre un'inchiesta tra i business leader, sono sicuro che potremmo stabilire che, secondo loro, è l'autofinanziamento basato sui propri guadagni il metodo migliore per fornire i mezzi con cui portare un'azienda alle sue maggiori dimensioni»³⁹.

Penso che Schumpeter si riferisse a un'inclinazione psicologica dell'imprenditore a preferire, ove possibile, l'autofinanziamento ad altre forme di finanziamento. Molti imprenditori non superano questa inclinazione e scelgono consapevolmente di non sviluppare l'impresa e proseguono sul sentiero della crescita endogena, evitando di assumere capacità manageriali dall'esterno per coordinare e controllare le risorse impegnate in azienda. «In questi casi l'impresa si modella sulla persona e sulla famiglia dell'imprenditore proprietario e ne segue e ne preforma prepotentemente i destini»⁴⁰.

In altri casi, assai meno frequenti, l'imprenditore imbocca coraggiosamente il sentiero della crescita e si apre, appena le condizioni e le occasioni lo consentono, verso l'esterno per acquisire i mezzi, finanziari e di altra natura, necessari allo sviluppo della sua impresa. I soci fondatori di Engineering non hanno agito in un ambito stretta-

³⁹ J.A. Schumpeter, «Teoria economica e storia imprenditoriale», in A. Salsano (a cura di), *L'imprenditore e la storia dell'impresa – Scritti 1927-1949*, Bollati Boringhieri, Torino 1933, p. 140.

⁴⁰ G. Sapelli, *Perché esistono le imprese e come sono fatte*, Mondadori, Milano 1999, p. 71.

mente familiare. La loro azione imprenditoriale è stata caratterizzata fin dall'inizio dalla cultura di persone che avevano operato in grandi aziende multinazionali.

Il sistema imprenditoriale italiano è costituito da miriadi di piccole aziende che non superano le poche unità o decine di addetti. Sono rari i casi di aziende che in pochi anni abbiano raggiunto grandi dimensioni e superato il numero di 500 addetti. Vi è qualcosa di specificamente italiano che spiega questo fenomeno? L'economista Marcello De Cecco, scrivendo a proposito dei limiti del modello italiano basato su piccole imprese, ha avanzato un'ipotesi assai interessante:

Il sistema produttivo italiano [...] sembra definitivamente collocato in una dimensione, più che industriale, fondiaria. I nostri imprenditori sembrano proprietari terrieri che certo non considerano una buona annata motivo sufficiente per comprare nuova terra ed espandere la produzione. Solo una radicale trasformazione della produzione può portarli a espandere la capacità produttiva, specie se devono tenere conto del fatto che basta un aumento della domanda per determinare effettive scarsità di manodopera⁴¹.

Engineering ha superato questo atteggiamento «fondiario» o da piccolo artigiano e ha sempre accettato il rischio di investire per espandere la sua presenza sul mercato. Ha superato dunque vittoriosamente un aspetto importante del fondo culturale italiano. L'impresa Engineering è nata, in un certo senso, già grande, e l'intuizione imprenditoriale che ne è all'origine si è rivelata ricca di possibilità di sviluppo.

⁴¹ M. De Cecco, «Condannati a crescere poco», in «Affari e Finanza», supplemento de *La Repubblica*, 27 novembre 1995.

I primi trent'anni di Engineering

Giuseppe Scifo

Introduzione

Questa è una delle storie possibili di Engineering. Che possano essere scritte più storie su uno stesso soggetto è noto, data la scarsa comprensibilità della realtà in generale e di quella dell'uomo in particolare.

Se scrivere la biografia «vera» di un uomo è un'impresa sostanzialmente impossibile, per quanto la letteratura sia ricca di modelli ormai consolidati, scrivere la biografia di un'azienda è ancora più complesso, in quanto storia di tante storie. Perché, dopo tutto, Engineering è soltanto un nome, un suono che muta a seconda degli accenti (e della conoscenza dell'inglese), ma, come tutti i nomi, possiede un potere evocativo che suscita emozioni, cioè qualcosa di molto concreto, perché pare che siano le emozioni a guidare il mondo.

In questa storia aziendale verranno riportate notizie raccolte attraverso la consultazione di documenti, attraverso interviste a testimoni delle vicende riguardanti Engineering o attingendo dal ricordo di esperienze personali. In altre parole si farà riferimento a dati che potrebbero essere definiti piuttosto oggettivi, ma che un ricercatore severo accoglierebbe con molta circospezione.

Nella realtà delle aziende, laddove il lavoro non consista soltanto nella ripetizione di procedure consolidate, l'attività principale consiste invece nell'interpretazione di ciò che sta avvenendo, nella ricerca di un «senso» degli eventi interni o esterni all'impresa, in modo da poter prendere decisioni che permettano all'azienda di progredire o di evitare i pericoli di un regresso, attingendo, per quanto è possibile, ai modelli interpretativi già disponibili e rielaborati come risultato di precedenti esperienze. Anche

qui, alle prese con la storia di Engineering, dovremmo scrivere quanto appare in calce a ogni caso aziendale di tipo *harvardiano*, cioè che «il caso viene raccontato al solo scopo di stimolare una discussione, e non per presentare un esempio di come ci si dovrebbe comportare in circostanze analoghe». La storia di Engineering, d'altronde, non potrebbe ripetersi.

Potremmo anche aggiungere che, per quanti sforzi si siano compiuti nel senso dell'oggettività, l'autore di questa storia non ha potuto liberarsi di ciò di cui non intendeva per nulla liberarsi, cioè delle proprie preferenze e dei propri pregiudizi, senza i quali sarebbe un'altra persona, avendo perso il *sensu* della propria identità, a cui, per un'imperdonabile debolezza, tiene molto. Quindi, si ribadisce, questa è una delle possibili storie di Engineering.

La maggior parte di coloro che ho intervistato, al fine di arricchire la conoscenza di Engineering, sono stati i protagonisti ai quali si deve gran parte della storia di quest'azienda. Hanno raccontato la loro particolare ricostruzione del passato, la loro storia professionale, compiuta in non pochi casi pressoché tutta nell'azienda, spesso con un preambolo in Cerved, con il risultato di aver messo a disposizione del cronista tante diverse avventure. Tante avventure diverse quante sono state le persone intervistate. Con molte vicende in comune, con molti giudizi condivisi, ma anche con la certezza che l'interpretazione, spesso, sia tutto.

Modelli e realtà

L'enorme letteratura sulla natura delle imprese, su ciò che fanno, sul perché lo fanno e così via, costituisce il modo familiare per mezzo del quale cerchiamo di capire un fenomeno rilevante della vita economica, sociale e culturale, che ci riguarda in modo diretto o indiretto. Si tratta di capire, e di norma la comprensione avviene attraverso un processo di astrazione, cioè di selezione di ciò che è importante rispetto a ciò che non lo è. Spesso è chiaro che cosa è importante e che cosa non lo è, ma questa chiarezza è contingente, dipende molto dalle domande che poniamo alla realtà.

Ricordo l'amministratore delegato della filiale italiana di un'azienda multinazionale sulla quale era stato scritto un caso da discutere in corsi universitari di strategia. Gli avevo chiesto se lo conoscesse e che cosa ne pensasse. Mi rispose che lo conosceva e che aveva «riso molto». Rimasi ingenuamente sorpreso del suo giudizio, perché raramente i casi aziendali sono divertenti, per quanto la vita aziendale possa esserlo¹. «Non è che il

¹ Questa sistematica carenza di casi «divertenti» di strategia è un brutto segno. Forse coloro che scrivono i casi si prendono troppo sul serio e sono ciechi di fronte agli innumerevoli aspetti divertenti delle attività aziendali.

caso sia divertente – mi spiegò l'eminente personaggio – ma chi l'ha scritto ha visto certe cose, le ha interpretate secondo criteri suoi e alla fine ne è venuta fuori una storia logica e pressoché del tutto falsa. Da ridere.»

In un articolo apparso sul n. 2/1997 di *McKinsey Quarterly*, Eric D. Beinhocker fa alcune osservazioni interessanti sul divario oggi esistente tra modellistica dell'economia aziendale e realtà delle imprese nell'economia degli anni Novanta e, *a fortiori* aggiungo io, dell'inizio del terzo millennio.

Le imprese nella nuova realtà economica sono costrette a una corsa continua. Molti studi hanno dimostrato che è «difficile che un'azienda mantenga una performance superiore alla media dei concorrenti per più di cinque anni». L'azienda viene raggiunta, viene a volte superata, deve innovarsi con grandi sforzi e, se riesce a distaccare nuovamente i propri concorrenti, questo differenziale potrà essere mantenuto, in media, per altri cinque anni, e non di più. È la condizione nella quale si trova la Regina Rossa di *Attraverso lo specchio* di Lewis Carroll. Come si ricorderà, Alice corre con la Regina Rossa, sempre più velocemente, ma con sua grande meraviglia scopre di non muoversi dal luogo di partenza. La Regina Rossa le spiega: «Qui [...] ti tocca correre più forte che puoi per restare nello stesso posto. Se vuoi andare da qualche altra parte, devi correre almeno due volte più forte».

I modelli relativi alle strategie delle imprese, in un'economia di mercato, hanno origine da due impostazioni, o correnti di pensiero, diverse: l'una, ha origine dalla teoria microeconomica; l'altra, dagli studi di economia aziendale e, gratta gratta, dalla ragioneria, come disciplina che insegna a cogliere i fatti aziendali, al di là della loro apparenza, come espressione di costi e di ricavi.

La prima impostazione ha mantenuto i suoi vizi d'origine, cioè quelli del neo-positivismo, fondato su un certo determinismo, sulla strumentazione matematica, su un'aspirazione a pervenire, presto o tardi, alla identificazione di qualche «legge», come nelle scienze naturali.

La seconda impostazione ha mantenuto anch'essa i suoi vizi d'origine, cioè quelli di concepire l'impresa come uno strumento per la produzione di beni atti a soddisfare bisogni umani, produzione riconducibile, al di là dell'oggetto, a un intreccio di costi e ricavi.

Si tratta di due impostazioni sostanzialmente *malinconiche*, relativamente indifferenti ai processi, ma molto interessate ai risultati.

Anche se qualcuno, con un approccio darwiniano, ritiene che il primo obiettivo delle imprese sia quello di sopravvivere, dimenticando il dovere che tutti abbiamo – persone, gruppi umani, nazioni – di andarcene a un certo punto, la vera discriminante tra imprese consiste nel tipo e nell'intensità del cambiamento che debbono affrontare, o nel tipo e nell'intensità del cambiamento che si sono imposte.

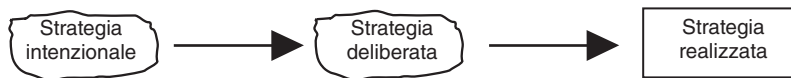
Il modello di Mintzberg

Alla ricerca di uno o di più modelli che ci aiutino a interpretare il caso di Engineering, credo che uno dei migliori fra quelli proponibili sia il modello di Henry Mintzberg, uno studioso che non ha mai dato nulla per scontato, e che ama andare sul campo a vedere quel che vi succede «veramente»².

Il modello di Mintzberg cerca di arricchire, fondamentalmente, la rappresentazione razionalizzante dell'agire strategico. Per mettere un po' d'ordine alla materia, Mintzberg parafrasa Hume quando asserisce che una strategia può essere il risultato di un comportamento piuttosto che il risultato di un'intenzione. Questo significa che a volte si razionalizza a posteriori un comportamento, che non è propriamente la realizzazione di un disegno ben strutturato, ma il risultato di un orientamento strategico relativamente poco strutturato.

Il modello di Mintzberg può essere rappresentato utilizzando cinque concetti che si mostrano via via che si intende passare da una visione un po' scolastica, e quindi molto astratta della realtà, a una visione più realistica di essa.

Possiamo innanzi tutto rappresentare in modo piuttosto semplice questa sequenza, facendo entrare sul palcoscenico tre dei cinque concetti di Mintzberg, cioè la strategia intenzionale, quella deliberata e quella realizzata.



Una strategia viene innanzi tutto concepita (strategia intenzionale), spesso da una sola persona; quindi viene condivisa con coloro che debbono attuarla (strategia deliberata); infine viene realizzata.

Ma ciò che si intende fare, ciò che è stato deliberato, condiviso con gli altri, non necessariamente si realizza, o si realizza del tutto. È realistico pensare che una parte della strategia intenzionale non si realizzi.

Per rendere meno astratto il modello, occorre convenire che, al di là delle intenzioni e delle deliberazioni, al di là delle parti non realizzate della strategia, le strategie quasi sempre «emergono» dai fatti, dal succedersi dei comportamenti reattivi agli eventi che via via la realtà si incarica di produrre giorno per giorno.

² Si veda il suo mirabile saggio giovanile su *Managment. Mito e realtà*, Garzanti, Milano 1991. Il modello qui menzionato, invece, è stato pubblicato nel 1987 sulla *California Management Review* col titolo «Five Ps for Strategy».



Gli esempi di strategie emergenti e che hanno modificato, a volte radicalmente, le strategie intenzionali e quelle deliberate da un'impresa sono innumerevoli. Spingendoci un po' oltre il pensiero di Mintzberg, potremmo immaginare che le strategie emergenti assumono un ruolo sempre più rilevante in un mondo sottoposto al cambiamento permanente, con alcune conseguenze inquietanti.



Innanzitutto una condizione del genere premia i comportamenti reattivi e opportunistici, piuttosto che i comportamenti linearmente consequenziali che si illudono di poter dettare legge alla realtà. Nello stesso tempo, la sequenza concepire/deliberare/realizzare è, in genere, meno impegnativa di quella che si gioca sulla capacità di reagire ai cambiamenti imprevisti e di provocare i cambiamenti.

Tra i modelli rappresentativi del formarsi e del realizzarsi delle strategie, quello di Mintzberg sembra senza dubbio il più realistico. Si attaglia bene a un'azienda che non si è mai molto *pensata*, cioè che non ha mai meditato su se stessa per comprendersi. Parafrasando Musil con la sua definizione di democrazia, la strategia in Engineering per molti anni si è identificata con «ciò che stava succedendo», che apparentemente non è un giudizio intellettualmente lusinghiero, ma che è, da una parte, molto realistico e, dall'altra, straordinariamente in linea con le moderne teorie della complessità e del caos applicate alle discipline manageriali³.

³ Cfr. Ralph D. Stacey, *Management e caos*, tr. it. Guerini e Associati, Milano 1996.

E a questo punto sarebbe opportuno entrare concretamente nella storia di Engineering, il cui inizio non corrisponde a quello della sua data ufficiale di nascita (6 giugno 1980). Nasce prima e nasce dopo. Le due nascite di Engineering corrispondono a due periodi di incubazione: il primo in Cerved, della quale Engineering può considerarsi uno *spin-off*; il secondo, all'interno della stessa Engineering, è meno evidente, perché non contrassegnato da nessun documento strategicamente rilevante.

In questi casi, a seconda delle preferenze, si può optare per un'interpretazione che si appoggia a un modello di evoluzione, oppure per un'interpretazione che si appoggia a un modello di discontinuità. Col primo modello, gli anni Ottanta e buona parte degli anni Novanta possono considerarsi un lungo periodo di apprendimento o di sperimentazione, di meditazione profonda e paziente, di convinzione molto solida sull'esito finale. Col secondo modello, siamo di fronte a un'azienda nella quale si è sempre cercato di fare del proprio meglio, quasi indipendentemente dai possibili esiti, e che si trova trasformata, negli ultimi anni Novanta, da una crisalide inconsapevole delle leggi dell'entomologia in un'inaspettata farfalla, pronta a un volo dalle prospettive inimmaginabili.

Qui vedremo che lo straordinario sviluppo di Engineering è caratterizzato, in termini di visibilità, da due discontinuità di cui è difficile limitare l'importanza (l'entrata in Borsa e l'acquisizione di Atos Origin Italia), mentre in termini di costruzione della sua unicità ogni giorno della sua storia trentennale è stato importante, perché è nel giorno per giorno che ci si prepara, senza saperlo, a cogliere le opportunità che si presentano probabilmente a tutti, ma che pochi sanno cogliere.

Secondo i dati di bilancio dell'anno 2009 (29 anni e mezzo dopo la sua fondazione), il Gruppo Engineering si presentava al mondo con questa carta d'identità:

- ☐ valore della produzione: 724,0 milioni di euro (+2,9%)
 - ☐ risultato operativo lordo (EBITDA): 93,6 milioni di euro (+47,9%)
 - ☐ EBITDA in % dei ricavi netti: 13,4% (+9,3%)
 - ☐ personale: 6.332 dipendenti (+4,2%)
- (dati comparati con gli analoghi valori pro-forma 2008)

Questi sono i dati di un'azienda che, in generale, si definirebbe di medio-grandi dimensioni (nei limiti in cui si possa generalizzare in questo campo, facendo riferimento, per esempio, al personale o al fatturato) e di una grande azienda nel suo settore specifico di appartenenza. La più grande azienda di *software* a capitale privato totalmente italiano, come non ci si stanca di ripetere in azienda, a cominciare dai due azionisti di maggioranza, la cui partecipazione è del 67% del capitale, mentre il 33% è flottante, detenuto da singoli investitori privati per il 30%.

È vero che, a forza di filtri, si può sempre diventare il più grande di un aggregato qualsiasi, finendo nel Guinness dei primati, ma quelle che di norma vengono usati dal vertice di Engineering rappresentano una mescolanza di affermazioni che sono in realtà negazioni: «non siamo americani o comunque multinazionali; non siamo pubblici, con un confortevole *captive market*; nessuno ci ha aiutato, ed eccoci qui quasi miracolosamente, orgogliosi di quello che abbiamo fatto e pronti ad affrontare le sfide del terzo millennio»⁴.

Proviamo a vedere se una tabella contenente alcune macrovariabili aziendali (valore della produzione, utili, personale) ci può aiutare a capire, in via approssimativa, ciò che è avvenuto in Engineering, nei primi trent'anni della sua esistenza.

Tabella 1 – Gruppo Engineering

	<i>(Importi in milioni di €)</i>					<i>Tasso medio annuo composto</i>		
Conto economico	1980	1990	2000	2007	2009	1990/ 1980	2000/ 1990	2009/ 2000
Valore della produzione	0,28	30,88	182,20	457,10	724,00	60,0%	19,4%	16,6%
Risultato prima delle imposte (EBT)	0,15	1,45	16,40	52,20	67,80	25,5%	27,5%	17,1%
Utile dell'esercizio	0,09	0,88	5,30	27,80	34,30	25,6%	19,7%	23,1%
Organico al 31 dicembre	3	451	2.250	3.888	6.332	65,1%	17,4%	12,2%

Ciò che si capisce immediatamente è che ci troviamo di fronte a un fenomeno di crescita veramente eccezionale, anche nei decenni successivi al primo, seguendo un andamento da ciclo di vita a tassi decrescenti, ancora molto lontani da quelli tipici della saturazione.

Se oggi indubbiamente esiste il Gruppo Engineering, la sua nascita è meno certa. Si è cominciato a predisporre un consolidato di Gruppo nel 1985, quando viene creata Softlab, appendice operativa di Engineering,

⁴ Il compiacimento per questi tratti aziendali è «antico». Si leggeva, per esempio, nella Relazione di bilancio del 1989: «il volume degli affari, raggiunto dalla Vostra Società, la classifica ormai fra le prime 10 nazionali. Ma se da queste si tolgono le grosse società pubbliche, o quelle legate a grandi gruppi finanziari e/o industriali, o infine qualche filiale italiana di grandi multinazionali (tipologie tutte in grado di assicurare un mercato *captive*) Engineering si viene a collocare tra le primissime aziende del settore.» Dal 1989 sono passati più di venti anni, ma le argomentazioni d'orgoglio nazionale non sono cambiate...

quasi una divisione separata, un'esperienza che non sarà più frequentemente ripetuta.

Al di là delle cifre⁵, la tabella ci dice che Engineering nasce da zero. Possiamo definirla uno *spin-off* riluttante di Cerved. Ogni confronto tra il suo inizio e il punto in cui l'azienda è arrivata sembra un modesto gioco retorico, di cui si conosce l'esito inevitabile (suscitare meraviglia), che impone, immediatamente dopo, la solita inquietante domanda: si tratta della stessa azienda? siamo alle prese con un esercizio di «crudeltà statistica»?

Ogni grande fiume, quando si risalga alle sue sorgenti, offre il destro a questo genere di considerazioni: «possibile che questo rigagnolo sia la Senna?». Quindi, più delle cifre, valgono i giudizi qualitativi, che sono essi stessi generatori di domande, perché la nostra naturale propensione alla simmetria ci mostra un 1990 (a dieci anni dalla nascita) che produce un utile insignificante, minore di quello iniziale, che è modesto in assoluto ma elevatissimo in rapporto al fatturato, mentre il fatturato del 1990 non è affatto insignificante (oltre 42 miliardi di lire).

Nella Nota Integrativa al bilancio consolidato di Gruppo, chiuso il 31 dicembre 2009, vengono indicate le società nelle quali Engineering «detiene direttamente o indirettamente la maggioranza assoluta o relativa dei diritti di voto». Si tratta di società nate o acquisite in circostanze molto varie: come espressione di un disegno di Gruppo che si va realizzando, o come riconoscimento di un'opportunità, oppure come frutto di un'intuizione suggerita da una mescolanza di previsione e di ottimismo indomabile. Risposte che possono essere considerate non del tutto soddisfacenti da chi ama le spiegazioni circostanziate, ma che riflettono spesso il reale significato di un'acquisizione, incorporata con successo nel Gruppo. Ma delle aziende componenti il Gruppo si informa adeguatamente in un saggio affidato alle abili mani di Raoul Nacamulli.

Su un segmento di retta, con il quale si voglia rappresentare un certo periodo di tempo, è molto diverso trovarsi alla sua estrema sinistra o alla sua estrema destra. All'estrema sinistra non si sa nulla di ciò che avverrà veramente in futuro. Al massimo si formulano delle previsioni o, meglio, delle aspirazioni, dei propositi.

Quando si è all'estrema destra tutto cambia. Si conosce ciò che è avvenuto nel periodo sotto osservazione, si conoscono i momenti in cui sono avvenuti i cambiamenti annunciati e quelli veramente determinanti, che forse nessuno aveva considerato tali quando si verificarono. Ma non è detto che si sappia veramente ciò che è avvenuto. Avviso ai na-

⁵ Si tratta di cifre che si ritrovano in biologia, quando si studiano fenomeni di accrescimento relativi a cicli di vita che, qui, chiaramente, vanno considerati metaforicamente.

viganti e a coloro che leggono i resoconti del giorno *dopo*, sui risultati delle elezioni o delle partite di calcio o sugli eventi che hanno riguardato un paese, un'azienda o una persona.

All'inizio di questa introduzione sono stati mostrati dei risultati, in un certo senso, d'obbligo: ecco il fatturato, ecco gli utili, ecco il numero delle persone, oggi. Si tratta di risultati che stimolano domande su ciò che li ha determinati, sulla storia di ieri.

Sappiamo che questo modo di raccontare ha una sua dignitosa tradizione, è quella dei casi di Harvard sui quali si sono cimentati migliaia di giovani, aspiranti manager. E sono storie strutturate in un certo modo, credibili ma purtroppo lacunose. Lacunose perché in quei racconti non c'è in genere tutto il complesso insieme di eventi e di *routines* che fa delle imprese delle entità, per certi versi, misteriose.

Engineering ha una storia che può essere raccontata in molti modi, secondo varie prospettive. È una storia, fino a oggi, di grande, grandissimo successo. E, tra l'altro, di successo crescente. Tanto che qualcuno potrebbe chiedersi se la storia riguardi la stessa azienda o un'altra azienda che porta lo stesso nome della precedente.

Tutto ciò per dire che le storie delle imprese sono le storie delle persone che ci hanno lavorato e ci lavorano. E le persone possono essere ancora più misteriose delle aziende.

Un giorno, per spiegarmi come fosse Michele Cinaglia, che conoscevo piuttosto bene anch'io ma non quanto lui, Rosario Amodeo mi parlò di San Francesco Saverio:

Nel 1549, Francesco Saverio va in Giappone in missione per la Compagnia di Gesù. È colpito dalla singolarità dei giapponesi e della loro cultura e pensa a un'università di stile europeo che sia un ponte fra due mondi così diversi. Getta il seme di quella che diventerà la famosa Università Sofia di Tokio. Che dire di un uomo così? È un uomo che riesce a fare cose impossibili. Francesco Saverio, volendo, poteva levitare. Michele è uno che può levitare. È attratto dalle cose impossibili. E riesce a farle.

E dopo una risata contenuta, Rosario Amodeo aggiunse: «Se vuoi, si può dire che è un po' pazzo». «Esattamente, pensai, ciò che si potrebbe dire di te».

L'esperienza Cerved

Tutti i precedenti sono importanti, ma alcuni lo sono in misura maggiore di altri. Non si può comprendere la nascita e l'evoluzione di Engineering senza conoscere la storia di Cerved, impresa nata come braccio informatico delle Camere di Commercio e divenuta in pochi anni la

ragione più importante della loro sopravvivenza, visto che questi enti erano, all'inizio degli anni Settanta, in *odore di abolizione*, in quanto ritenuti «superflui».

Anche se questa non è la storia di Cerved, è doveroso ripercorrere brevemente ciò che è avvenuto, nella vita soprattutto di Michele Cinaglia, dalla metà degli anni Settanta al 1980, quando nasce Engineering.

Raccontare la storia di Cerved è importante, perché quell'esperienza contribuì a plasmare gli spiriti imprenditoriali dei protagonisti della storia di Engineering, in una maniera che è senza dubbio un po' paradossale.

Non bisogna infatti dimenticare che Cerved è nata, ed è sempre stata percepita, fundamentalmente, come un'azienda del settore pubblico, con un mercato *sui generis*, anche se appartenente a una dimensione fenomenologica che diventerà, nel tempo, la «new economy». Allora non lo si sapeva ancora e si ragionava come se quel fenomeno fosse puramente l'espressione di un processo evolutivo ormai chiaro a tutti, piuttosto che l'espressione, ancora ignota e forse inimmaginabile, di una nuova realtà.

Una «business idea» un po' particolare...

Nell'anno 1983 Cerved SpA ebbe dei proventi operativi pari a 104,1 miliardi di lire e un utile netto d'esercizio di 7,7 miliardi. Sette anni prima, nel 1976, i proventi non raggiungevano i 450 milioni e le perdite erano state di 209 milioni, grazie soltanto a una politica di bilancio che aveva capitalizzato oneri vari, trasferendoli a tempi migliori. Pur tenendo conto dell'inflazione media del periodo, intorno al 12% annuo, lo sviluppo era stato cospicuo e, soprattutto, al di là di ogni ragionevole previsione.

In un'intervista rilasciata nel marzo del 1988 da Michele Cinaglia, che era stato, se non il fondatore, uno dei fondatori di Cerved, così veniva descritta la nascita di quella che venne definita quasi subito un'avventura: «Mi affascinava il progetto; mi affascinava la prospettiva di introdurre elementi di razionalizzazione nel mondo della pubblica amministrazione, di servire una realtà... che andava riscoperta in tutte le sue potenzialità...».

Non è escluso che queste parole siano state anche il frutto di un ripensamento a posteriori dell'esperienza vissuta. Probabilmente non tutto era così chiaro fin dall'inizio, perché, nel 1974, quando Cerved venne fondata da Mario Volpato, allora presidente della Camera di Commercio di Padova, l'obiettivo consisteva nella meccanizzazione del registro delle ditte, una delle attività più importanti svolte dalle Came-

re di Commercio. L'acronimo Cerved significava inizialmente «Centro Elettronico Regionale Veneto Elaborazione Dati», che rivela le primitive ambizioni, modeste se considerate alla luce dei risultati successivi e all'evoluzione dell'azienda nel contesto di cui era parte.

Anche Cinaglia era a Padova, in qualità di direttore della filiale di Univac, divisione di Sperry, che avrebbe preso il nome di Unisys quando si sarebbe fusa, qualche anno più avanti, con Borroughs. La Camera di Commercio di Padova era cliente di Univac.

Cerved non nasceva come uno dei tanti centri per l'elaborazione di paghe e stipendi. La visione che di essa si era immaginato Volpato era piuttosto chiara e convincente, anche se tutta da realizzare. Si era allora alle scaturigini del fenomeno di costruzione e gestione di banche dati, che sarebbe esploso qualche anno più tardi.

Il progetto nasceva in un momento particolare (dopo si sarebbe detto: tempestivamente), nel momento in cui era giunto a maturazione il processo di critica diffusa nei confronti del ruolo delle Camere di Commercio, della loro utilità e funzione come organi di sostegno e certificazione delle attività economiche locali. Da tempo era stato avviato il dibattito sulla loro eventuale soppressione. Esse figuravano nell'elenco dei cosiddetti «enti inutili»⁶ e la loro cancellazione sembrava possibile, se non prossima, in quanto le loro funzioni sarebbero state assorbite dalle Regioni.

Cinaglia non era consapevole del vento che soffiava intorno alle Camere di Commercio, al punto che, come ebbe a dire nell'intervista citata:

Io non avevo molto presente il contesto in cui si muovevano le Camere e, probabilmente, se l'avessi conosciuto non mi sarei mosso da Sperry. Volpato era riuscito a trasferirmi la consapevolezza circa il valore del patrimonio di dati gestito dalle Camere di Commercio e l'incremento che tale valore avrebbe avuto se essi fossero stati organizzati in banche dati.

Le Camere di Commercio venete, contrariamente alle aspettative, non vollero dapprima aderire al progetto di Volpato (e di Cinaglia), per cui esso, non potendo diventare regionale, si avviò a diventare nazionale, cioè molto più grande e ambizioso.

Continuava Cinaglia nella sua intervista:

Noi volevamo realizzare un centro regionale che fungesse da modello per le altre Regioni, ma, visto che le Camere venete non aderivano, andammo a cercarci clienti altrove: Ascoli Piceno, Arezzo, Alessandria, Cagliari, Pistoia, Torino, Firenze. Ero stato assunto da tre giorni e già volavamo a Cagliari per andare a vendere un sistema in rete che era ancora tutto da progettare...

⁶ Qualche cinico potrebbe sostenere che un ente si garantisce l'eternità se entra a far parte di una lista di enti da sopprimere.

La certezza di avercela fatta l'avemmo quando furono acquisite le prime due grandi Camere: Torino e Firenze.

Enrico Salza, presidente della Camera di Commercio di Torino, in un'intervista rilasciata a Nicola Melideo per ricostruire la storia di Cerved, non aveva dubbi sul significato dell'iniziativa di Volpato e di Cinaglia, come non manifestò dubbi sulla natura tutto considerato collettiva dell'esperienza (e dei meriti).

Affermò infatti, in quell'occasione, che

sbaglia chi personalizza il successo di una certa iniziativa, di una qualunque impresa. Nel sistema delle Camere di Commercio, per rimanere in concreto, che cosa ha rappresentato Cerved? Una grande sfida. È stato importantissimo in realtà... il disegno di ammodernare un piccolo pezzo di Stato.

Con Enrico Salza ci si trovava di fronte a un rappresentante di una delle due anime di Cerved, cioè l'anima privatistica, nella sua versione più spinta, essendo l'altra l'anima pubblica, che considerava l'appartenenza delle Camere di Commercio al settore pubblico come un dato incontrovertibile e soprattutto immutabile.

Statu nascenti...

All'inizio le cose non furono affatto facili, anzi furono difficilissime. Bisognava inventare tutto: dal disegno del sistema al modello di management al quale riferirsi per la gestione della nuova impresa. E qui, non sorprendentemente, l'esperienza precedente di Cinaglia fu determinante. Non era forse stato in Univac? Quindi si riferì a essa, «copiando persino il modulo per le note spese!».

Disse Cinaglia nell'intervista citata: «Ci ispirammo al modello della multinazionale per la nostra dotazione iniziale di strumenti organizzativi e burocratici, per tutto quanto ci consentiva di misurare il nostro rendimento, e anche per l'attenzione al profitto, per cui ogni progetto, ogni contratto, doveva essere in utile».

Questa ispirazione avrebbe connotato soprattutto l'attività di vendita di Cerved, vendita di prodotti alle Camere di Commercio, cioè agli azionisti della società. Caso certamente singolare, che pur tuttavia manteneva, del *marketing* delle multinazionali, il linguaggio, gli incentivi, i viaggi-premio ai venditori di successo, facenti parte pertanto del Club d'Eccellenza, in luoghi turisticamente attraenti (questi ultimi soltanto dall'inizio degli anni Ottanta fino al 2002, quando le dimensioni dell'azienda avrebbero reso l'evento una specie di migrazione per la numerosità di partecipanti).

Per quanto riguarda il disegno e la realizzazione della rete, che avrebbe collegato fra di loro le Camere di Commercio, Cinaglia pensò al suo amico ed ex-collega di lavoro, Arrigo Abati. Si erano conosciuti all'università e avevano lavorato insieme nella stessa azienda, Sperry Univac, che successivamente Abati aveva lasciato per fare il capo centro (elaborazione dati) di un'azienda toscana.

«Quando ebbi la proposta di Volpato – continua Cinaglia nella sua intervista – subito pensai a lui. Credo che se Abati non avesse accettato di venire con me io forse avrei rinunciato. Era l'unico che poteva dar corpo al disegno che Volpato e io avevamo tratteggiato.»

Il criterio della conoscenza precedente guidò in quei primi anni la scelta del gruppo dirigente che fu cooptato da Cinaglia alla guida di quella piccola impresa che cresceva con difficoltà, ma che già dal 1979 doveva provare l'ebbrezza del conto economico a risultato positivo.

Le funzioni che via via venivano attivate in azienda riflettevano le due preoccupazioni primarie di quegli anni: vendere, cioè collegare il maggior numero possibile di Camere di Commercio; produrre, cioè costruire una rete capace di rendere incomparabilmente migliore la differenza tra i nuovi servizi e quelli offerti dalle Camere di Commercio fino a quel momento.

La natura del rapporto Cerved/Camere di Commercio, cioè l'esistenza di un *captive market* e della duplice natura delle Camere di Commercio, come proprietarie/clienti di Cerved, attribuivano alla politica delle tariffe un ruolo determinante.

Le tariffe pagate dai cittadini per i servizi resi dalle Camere di Commercio erano ferme da decenni e in fondo riflettevano la qualità modesta dei servizi resi.

«Con Cerved – come ebbe a dichiarare Cinaglia – per le Camere di Commercio finì il periodo delle vacche magre, grazie al principio, che si affermò facilmente, secondo il quale il miglioramento della qualità... di un servizio pubblico doveva essere riconosciuto dalle tariffe.»

La missione sostanziale di Cerved muta nel tempo e rende la nascita di Engineering, come vedremo, un evento che in seguito sembrò pressoché inevitabile, in un clima culturale che aborre la ripetitività e la resistenza al cambiamento. Per cui si può riassumere la storia nel modo seguente:

- 1975-1980: realizzazione dell'*unità d'Italia*, con la vendita di servizi anche sul mercato non camerale per ottenere quei profitti che permettono di praticare tariffe contenute alle Camere di Commercio;
- 1980-1983: creazione di Engineering, alla quale viene dedicato un grande sforzo di risorse e uomini, mentre va compendosi il processo di unificazione e completamento della rete delle Camere di Commercio;
- 1984-1988: con la presidenza di Piero Bassetti, Cinaglia esce da

Cerved e ha inizio un nuovo corso con l'obiettivo di automatizzare le Camere di Commercio e realizzare grandi banche dati di interesse nazionale; Cerved diventa veramente il braccio delle Camere di Commercio; vengono concepite sia la NAC (Nuova Architettura Camerale, un'ideazione della rete che esprime un rapporto «copernicano» tra Cerved e Camere di Commercio, rispetto alla concezione «tolemaica» della prima Cerved), sia la politica delle alleanze e di distribuzione anche di banche dati non prodotte da Cerved.

Consolidamento...

Nel 1976 le Camere di Commercio allacciate erano 6, mentre le banche erano 2. In tutto 8 utenti.

Il parco utenti potenziali era facilmente determinabile per quanto riguarda le Camere di Commercio (tutte quelle presenti nel territorio nazionale), mentre nei confronti delle banche e degli altri eventuali utenti il loro numero era a priori indeterminato.

Cerved costituì innanzi tutto due banche dati: il registro delle ditte, la banca dati per cui era nata, quella del programma minimo, puramente informatico; e la banca dati dei protesti, cioè una banca di dominio pubblico molto utilizzata dagli istituti di credito.

La banca dati dei protesti fu la prima a essere venduta al di fuori del circuito delle Camere di Commercio e con quell'operazione venne sancito il principio secondo il quale l'informazione poteva essere erogata anche al di fuori dei locali delle Camere di Commercio, quando la tecnologia lo avesse permesso.

Naturalmente anche il parco macchine si adegua nel tempo, anticipando spesso gli sviluppi futuri. Nel 1976 la macchina disponibile era un 1106 Univac, capace di elaborare 700 mila istruzioni per secondo, mentre nel 1989 la potenza installata (un 6480/600 Olivetti-Hitachi, un 3081 IBM e 6 processori della serie 1100/90 di Unisys) era capace di elaborare 101 milioni di istruzioni per secondo.

Anche il portafoglio prodotti si arricchisce molto nel tempo. L'Anagrafe Nazionale delle Imprese (SANI) rappresenta la più grande banca dati di Cerved e nasce con Cerved stessa. Ha due caratteristiche particolari: è un «prodotto derivato» (se così si può dire) dell'automazione del Registro ditte delle Camere di Commercio e il suo aggiornamento è quotidiano, in tempo reale.

Nel portafoglio prodotti ci sono anche banche dati minori, in parte risultanti dall'elaborazione di banche dati già esistenti, variamente combinate in modo da offrire supplementi di informazione.

Finanziamento dello sviluppo e la nascita di Engineering

Lo sviluppo di Cerved era stato pressoché tutto autofinanziato, salvo nei primi anni, quando il capitale sociale era salito da 780 milioni del 1976 a 2 miliardi nel 1977, a 3,4 miliardi nel 1978 e a 3,8 miliardi nel 1979. Fino al 1987 il capitale rimase invariato, anche se la sua ripartizione in quote di proprietà camerale e non-camerale rifletté nel tempo due diverse politiche.

Secondo il disegno non dichiarato di Cinaglia, il processo di «decameralizzazione» di Cerved passava anche attraverso l'apporto di capitale degli altri utenti, diversi dalle Camere di Commercio.

Obiettivo di questa operazione? Probabilmente quello di allontanare il pericolo, sempre presente allo stato latente, di una Cerved pubblica anche nei comportamenti. E nel perseguimento di questo disegno il capitale di Cerved era stato variamente posseduto dal «pubblico» e dal «privato», anche se il «pubblico» aveva sempre mantenuto la maggioranza. Poco prima dell'uscita di Cinaglia, il capitale era per il 25% circa in mani diverse dalle Camere di Commercio.

L'operazione di rientro di Cerved nel sistema delle Camere di Commercio (dal quale non era d'altronde mai uscita, anche se il senso della direzione impresso dalla precedente gestione era chiaro) porta al riacquisto delle azioni proprie da parte di Cerved e all'uscita degli altri utenti dalla proprietà azionaria. Nel 1988 si realizza, infine, un aumento gratuito di capitale per 5,7 miliardi che porta il capitale di Cerved a 9,5 miliardi. La Cerved, d'altronde, non ha mai distribuito dividendi, preferendo sempre reinvestire per finanziare il proprio sviluppo.

Nel 1980 viene costituita Engineering, una società per azioni della quale il management di Cerved detiene una parte cospicua del capitale (40%), oltre alla gestione. È una società di «software» nella quale vengono convogliate le attività di progettazione e di innovazione di Cerved.

La nascita di Engineering mi venne spiegata da Michele Cinaglia nel dicembre 1999, con queste semplici parole:

la missione di Cerved si stava realizzando, si poteva utilizzare l'esperienza acquisita soltanto per la manutenzione di ciò che era stato compiuto? Si è creata una competenza che poteva essere venduta sul mercato, con una formula di partecipazione che avrebbe riconosciuto il ruolo fondamentale delle persone in questo tipo di attività (si voleva far partecipare le persone anche in Cerved, ma non era possibile).

Da una parte essa svolge lavori per conto di Cerved; dall'altra si presenta sul mercato in competizione con le maggiori società di software, quasi tutte emanazioni di grandi gruppi pubblici che guardano alla nuova vena con particolare attenzione: la particolare attenzione che si dedica a

un concorrente che ha la duplice natura di essere di proprietà mista, con maggioranza pubblica, e di comportarsi come un'impresa privata.

È un'azienda che dà fastidio a molti e che pone problemi allo stesso sistema delle Camere di Commercio, sia per le risorse che sono state attribuite a Engineering, sia per gli stretti legami che intercorrono tra Cerved e la sua controllata. Espressione del prevalere dell'anima privatistica di Cerved, Engineering sarà uno dei motivi della grande svolta del 1984.

La nascita di Engineering è indubbiamente un episodio controverso, se guardato nella prospettiva della storia di Cerved e le interpretazioni sulla sua nascita, sul suo significato, sono diverse.

Da una parte, essa sembra rappresentare, a posteriori, il frutto di un disegno cautelativo, una porta di sicurezza per il management di Cerved che, al termine del processo di completamento della rete, sa come sia possibile, oltretutto prossimo, il momento in cui si porrà il problema di un nuovo indirizzo strategico per Cerved. E forse dubita che la spinta imprenditoriale verrà ancora apprezzata. Potrebbe prevalere l'anima pubblica. Le Camere di Commercio potrebbero riappropriarsi di un potere che nella prima fase era nei fatti, nel raggiungimento dell'*unità d'Italia*. In quel momento Cerved non avrebbe più avuto bisogno di una componente imprenditoriale, ma di una componente manageriale di medio livello, capace di gestire l'esistente e di aggiornare via via il parco macchine e i prodotti.

Dall'altra, essa viene interpretata come un'operazione del tutto anomala. Engineering non rientra nella missione di Cerved. Se produce «software» per Cerved, lo produce in quanto divisione, servizio, settore di Cerved; se produce «software» per il mercato significa che ormai possiede una missione autonoma che la pone in concorrenza col mondo delle grosse imprese che hanno un mercato *captive* o considerano il settore pubblico come una loro esclusiva riserva di caccia.

La svolta, la transizione e il «new deal» (1984-1989)

Con l'arrivo di Piero Bassetti in Cerved, come presidente, in quanto presidente dell'Unioncamere, la storia dell'azienda cambia in modo radicale. L'intreccio di fatti strutturali (la dimensione ormai cospicua dell'azienda), fatti istituzionali (pubblico e privato) e di fatti biografici, legati alle personalità dei protagonisti, costituisce un insieme di elementi difficilmente districabili. Certamente dal punto di vista della visibilità poche cose sembrano cambiare, eppure molti hanno la sensazione che probabilmente molte cose non saranno più come prima.

Secondo Bassetti la gestione precedente, aziendalistica ed efficientistica, puntava alla supremazia di Cerved sulle Camere di Commercio,

forte del suo predominio tecnologico-culturale, costituito dagli strumenti da essa utilizzati, macchine, banche dati e rete. Le Camere di Commercio presentavano obiettivamente delle carenze che sono tipiche delle strutture pubbliche, ma di fronte a esse ci si poteva porre anche in una prospettiva innovativa, come l'esperienza Cerved ha dimostrato. Essa ha insegnato che è possibile svolgere una funzione pubblica in modo efficiente. I meriti di Cerved sono stati, da questo punto di vista, assolutamente unici.

Il significato della rete, infine, ha più carattere di servizio pubblico che privato. Dovrebbe essere un compito proprio della «statualità» la creazione di connessioni in tutto il sistema, al di là del valore del singolo nodo. Mentre è ovvio che Milano è più importante di Enna, da un punto di vista economico, per Cerved il collegamento di Enna ha un valore che è, o dovrebbe essere, tipico delle finalità metaeconomiche dell'ente pubblico.

Questi concetti, poco compatibili con l'impostazione della gestione Cinaglia, contribuiscono a determinare la fuoriuscita dello stesso e di un gruppo di dirigenti, tra i quali Abati, diventato nel frattempo amministratore delegato di Engineering. L'azienda viene valutata un miliardo di lire e ceduta al gruppo dirigente uscente per 600 milioni, in quanto le Camere di Commercio recedono dalla proprietà della loro parte di capitale sociale, che era pari al 60% del totale.

È un momento di turbamento per Cerved. La gestione manageriale dell'azienda è garantita da Rosario Amodeo, vicedirettore che, amico di Cinaglia e suo ex-collega di lavoro in Univac, assume la responsabilità di massimo livello.

Il turbamento cui va soggetta l'azienda, e dal quale si andrà progressivamente liberando nei due anni successivi, dipende da vari fattori che, secondo alcuni dirigenti di Cerved, possono essere i seguenti:

- la personalità carismatica di Cinaglia e il suo modo peculiare di gestire il potere;
- la consapevolezza diffusa che l'epoca della grande emotività, legata allo sviluppo travolgente di Cerved, sia finita, mentre il futuro non sembra promettere una carica analoga di eccitazioni, in quanto ignoto;
- il cospicuo trasferimento di personale di notevole valore tecnico e manageriale di Cerved a Engineering; questo fenomeno avviene soprattutto nel primo anno dalla separazione, perché, negli anni successivi, si verifica qualche movimento inverso.

L'interpretazione dell'uscita di Cinaglia, all'epoca, si avvale del criterio tradizionale della «lotta per il potere», mancando ancora un'elaborazione del nuovo clima culturale che si andrà affermando soltanto successivamente. Il compito di Amodeo è difficile: assicurare il personale che

Cerved non diventerà, nei comportamenti, un'impresa pubblica e che, dopo lo sviluppo tumultuoso, è giunto il momento del consolidamento e dello sviluppo qualitativo, in stretta osservanza della sua missione, quella di servire le Camere di Commercio, aiutandole a svolgere i loro compiti istituzionali.

I due anni successivi al 1984 sono quindi caratterizzati da un processo di consolidamento gestionale, di attenzione alla produttività, ai costi. È un momento di stasi nelle assunzioni di personale e la crescita della produttività del lavoro si traduce in un blocco delle tariffe praticate alle Camere di Commercio.

Ma all'inizio del 1988 Amodeo lascia Cerved per diventare uno dei soci di Engineering. La sua uscita non provoca gli stessi turbamenti dell'uscita di Cinaglia: Cerved sta diventando un'azienda manageriale, nella quale la cultura organizzativa, il senso della «missione» aziendale, prevalgono sulle persone, anche se il processo non può dirsi del tutto compiuto né pacificamente acquisito.

I significati dell'esperienza Cerved

Lo spazio dedicato alla storia di Cerved è analogo a quello che, nella biografia di un grande personaggio, sembra doveroso dedicare all'ambiente familiare nel quale ha trascorso gli anni della sua formazione.

Una parte considerevole del management giovane da più lungo tempo di Engineering ha una provenienza Cerved. Alcuni hanno cominciato in Cerved la loro carriera professionale, dopo l'università, o comunque dopo gli studi. Gli stessi Cinaglia e Amodeo, per quanto con altre esperienze alle spalle, in Cerved erano piuttosto giovani: Cinaglia, nato nel 1941, era a metà dei suoi anni 30 quando ne divenne direttore generale, mentre Amodeo, nato nel 1936, era all'inizio dei suoi anni 40 quando ne divenne, a sua volta, direttore generale.

Uno sguardo retrospettivo a quell'esperienza rivela a tutti una straordinaria continuità tra le esperienze Cerved ed Engineering, e spiega anche l'inevitabilità della crisi che provocò la fuoriuscita di Cinaglia e Abati prima, e di Amodeo dopo. Per gli altri manager si è trattato dell'opportunità di accumulare un'esperienza professionale di rara qualità, che avrebbe trovato la sua espressione più evoluta proprio in Engineering, complice anche l'età.

È in Cerved che Cinaglia rivela i suoi *animal spirits* imprenditoriali, in un ambiente che lo sottopone a una libertà vigilata a corrente alternata e che lo costringerebbe a un ruolo puramente manageriale con la presidenza Bassetti.

Per Amodeo, che ha sempre sostenuto, con convinzione, che in En-

gineering l'imprenditore è Cinaglia, l'esperienza Cerved costituisce un ulteriore avanzamento nel suo processo di maturazione manageriale, per cui vive il suo ruolo, nella diarchia, con un distacco che rivela, da una parte la sua grande professionalità e, dall'altra, la sua costante ricerca di senso dei contenuti meno visibili del suo lavoro. Questo gli ha permesso di occupare, durante la sua ormai lunga carriera, posizioni di responsabilità in aziende operanti in settori molto diversi fra loro. Curioso, attratto dalle manifestazioni dell'intelligenza, dalla storia e dalle storie, personaggio inevitabilmente contraddittorio egli stesso, Rosario Amodeo ha sempre avuto intensi rapporti con le persone piuttosto che con le aziende.

Diverso è l'atteggiamento di Michele Cinaglia nei confronti della vicenda Cerved, che considerava una sua creatura e che non gli è stato permesso di portare alla maggiore età come avrebbe desiderato. Pur avendo raggiunto posizioni che «era follia sperar», la forzata interruzione della sua missione personale in Cerved gli ha prodotto una fastidiosa lacerazione che non si è mai rimarginata veramente.

Che non tutto il male venga per nuocere, d'altronde, fa parte della saggezza popolare, ma anche della teoria del caos oppure delle *New Arabian Nights* di Stevenson.

Karen Blixen ricorda, in una sua lettera dall'Africa a sua madre, che in una novella del grande scrittore scozzese, si narra del principe Florizel di Boemia che, dopo essere stato scacciato dal proprio regno, finisce per gestire un *fumoir* a Piccadilly, giungendo alla conclusione che lì è molto più felice di quando era principe. Ma non tutti sono consapevoli della felicità raggiunta e di tanto in tanto tornano col pensiero al modesto smacco che hanno subito in passato.

Engineering dal 1980 al 2000: crescita senza sbalzi

I due linguaggi dei bilanci: i numeri e le parole

Un modo di conoscere la storia di un'impresa consiste nella lettura dei suoi bilanci, che sono molte cose diverse nello stesso tempo: un obbligo di legge, una rappresentazione numerica di una parte della realtà aziendale, un modo di porsi rispetto agli altri attori del sistema di relazioni al quale si appartiene, un procedimento di auto-narrazione, alla ricerca di un senso e di un'identità (ma di quest'ultima possibilità si è in genere poco consapevoli) e, anche inevitabilmente, un'opportunità per nascondersi. La lettura delle relazioni di bilancio permette anche di osservare i processi di apprendimento di un'organizzazione, un processo non inevitabile o, comunque, che non si sviluppa necessariamente secondo

un modello evolutivo di tipo lineare. Ci sono evoluzioni, stasi, riprese, decadenza, a volte annientamento o rinascita.

Engineering nasce ufficialmente il 6 giugno 1980, un giorno che diventerà nel tempo come una specie di E-Day (o *Engineering Day*). È il frutto di una volontà e il risultato di un compromesso.

Nella relazione del 1980 si legge che

i soci fondatori hanno inteso non solo allargare la fascia di mercato cui rivolgere i propri servizi, ma anche e soprattutto, fornire sbocchi professionali nuovi e qualificati agli specialisti Cerved da anni impegnati, con successo, nella progettazione e realizzazione della Rete Nazionale di Informatica delle Camere di Commercio.

Chi sono gli specialisti Cerved che sentono il bisogno di sbocchi professionali?

Il compimento della progettazione e realizzazione della Rete Nazionale di Informatica delle Camere di Commercio rappresentava un successo straordinario, la fine di un'epoca e l'inizio di un modo di operare del tutto diverso dal precedente.

Nel 1980, si usavano espressioni che oggi non si usano più, come *office automation* e «telematica», ma il tono era già quello che manterrà il settore in un permanente stato di tensione, di slancio e di provvisorietà. Infatti già si scrive che «l'affermarsi di nuove esigenze quali l'*office automation* e la telematica, richiedono un mutamento sostanziale delle modalità di approccio al mercato». Sembrano chiari i pilastri su cui si può fondare il successo di chi opera nel settore: conoscenza specifica dei fatti informatici, sensibilità ai mutamenti organizzativi indotti, capacità di formazione. Non sempre si potrà tener conto, in Engineering, dell'importanza di questi pilastri per mantenere elevate le prestazioni professionali (la formazione manageriale dovrà attendere molti anni prima di essere considerata un'ovvia e utile attività per mantenere elevato il capitale umano aziendale).

Ma si tratta di convincere chi è stato indotto, con riluttanza, a costituire Cerved-Engineering. Cosa c'è di meglio del conseguimento di buoni risultati? Si sono infatti conclusi contratti con FIAT, Lanerossi, Zanussi e Rai, clienti di grande prestigio, ma questi risultati si sono ottenuti grazie alla «formula societaria che, vedendo il diretto coinvolgimento dei dipendenti, sull'esempio delle grandi società estere del settore, ha prodotto una forza d'urto sul mercato tutt'altro che trascurabile».

Nella Relazione si sottolineano i vantaggi per Cerved dell'esistenza della nuova nata: «una straordinaria e prima impensabile stabilità aziendale», a cui si aggiunge «una ricaduta di *know how* non indifferente», che favorisce «una crescita ulteriore in termini di prestigio sociale» e «un beneficio finanziario, per ora contenuto, ma già chiaramente indicativo». È piuttosto

evidente che chi gestisce Engineering (cioè il gruppo di manager-azionisti fondatori) vuol convincere Cerved (azionista di maggioranza, che essi stessi gestiscono) che ha fatto un buon affare, da tutti i punti di vista.

La struttura dei costi che appare nel conto economico è anomala: oltre l'88% dei costi di produzione sono dovuti all'acquisto di servizi, cioè al lavoro svolto da personale Cerved per conto di Engineering. Questa forte incidenza andrà attenuandosi nel tempo, fino a un minimo nel 1985 (11,1%), mantenendosi su valori inferiori al 15% fino al 1988, per poi crescere lentamente fino a livelli superiori al 30% negli anni Novanta, ma non si tratterà più di acquisizione di servizi da quell'originario fornitore. Specularmente i costi del personale vanno dapprima crescendo, raggiungendo il massimo nel 1988, per poi scemare lentamente, fino al 41,6% del 1999. In dieci anni si è ridotto di oltre dieci punti. Un *trend*, d'altronde, riscontrabile in altri settori, anche se non nella stessa misura.

Le ragioni di questi cambiamenti costitutivi sono chiare: all'inizio Engineering manca di una struttura produttiva propria, la crea rapidamente, per poi adottare via via una politica di *outsourcing*, secondo le impostazioni produttive più aggiornate, con tutti i loro vantaggi e i loro svantaggi.

L'*outsourcing* assume due forme piuttosto diverse: la prima si avvale di strutture esterne vere e proprie, come sarà il caso di Softlab; l'altra è l'espressione di un'ottimizzazione dei costi e di una scelta strategica sul ruolo che si vuole attribuire a Engineering, la cui missione si eleva con l'accumulazione delle competenze.

Nella Relazione di bilancio riguardante il 1981 si insiste sul «consolidamento» della presenza di Cerved-Engineering sul mercato; della sua struttura organizzativa (il personale passa da 3 a 19 persone, e da quel momento i tassi di crescita saranno elevatissimi fino al 1987); della capacità di affrontare «qualsiasi» problema che il mercato proponga. Ma bisognerà aspettare gli anni iniziali del terzo millennio perché ciò avvenga veramente.

Per la prima volta si fa cenno alla necessità di realizzare e commercializzare *packages* applicativi, che si presenterà lungo tutta la storia aziendale, con una sottolineatura particolare della sua rilevanza, ma con un successo in genere piuttosto contenuto. I *packages* «richiederanno ulteriori investimenti», ma gli investimenti debbono essere finanziati e non sempre l'azienda potrà permettersi di realizzare questa strategia.

Nel 1981 si apre la filiale di Torino, mentre l'amministrazione dell'azienda diventa autonoma rispetto a quella della controllante. Vengono segnalati i buoni rapporti tra controllante e controllata, un ulteriore messaggio di conferma che, mentre il management di Cerved-Engineering è del tutto convinto della validità dell'iniziativa, i rappresentanti delle Camere di Commercio lo sono in misura minore.

Altro cospicuo balzo in avanti si verifica nel 1982: il valore della produzione cresce di quasi l'80%, mentre il personale passa da 19 a 71 unità rispetto al 1981. Siamo di fronte a un fenomeno di crescita esplosiva, non infrequente per aziende che entrano nel momento giusto nel settore giusto, con delle capacità di fare, riconosciute rapidamente dal mercato.

Si avanza per tentativi, il mercato è sempre in ebollizione. Si ritiene utile commercializzare i PC di IBM, ma questa attività non darà mai grandi soddisfazioni, per non dire che sarà un peso di cui l'azienda si libererà con un certo ritardo.

Invece si vanno consolidando le presenze di Engineering nel settore bancario, ma la strategia non è molto chiara. Si lavora dove c'è lavoro e così si sviluppano progetti per aziende di grande prestigio nell'industria manifatturiera, che verrà di fatto abbandonata, per concentrare gli sforzi nel settore bancario e nella pubblica amministrazione. In quest'ultimo settore, grazie soprattutto all'apporto di Rosario Amodeo, quando deciderà di lasciare la direzione generale di Cerved per condividere con Michele Cinaglia il ruolo di imprenditore in Engineering.

Una competenza è un punto di forza, una competenza è una limitazione. Qui la teoria del caos può rendere ragione, o meglio confermare, che eventi iniziali apparentemente insignificanti possono avere conseguenze inimmaginabili per le loro successive dimensioni.

Nel 1983 la crescita non conosce soste: il valore della produzione si incrementa del 90%, mentre il personale di oltre il 50%. Nella Relazione di bilancio viene sottolineato come uno degli obiettivi strategici dell'azienda riguardi proprio la crescita del rapporto ricavi/numero dei dipendenti e con un certo compiacimento si rileva che tale rapporto è aumentato in un anno del 25%. Siamo alle prime avvisaglie di un processo di miglioramento della sensibilità nei confronti dei sistemi di controllo e dell'efficienza.

La struttura del fatturato comincia ad assumere una forma che si manterrà per alcuni anni: contrazione del ruolo dei progetti, espansione del ruolo della consulenza e assistenza tecnica oltre ai «prodotti programma», hardware e software.

Il portafoglio ordini alla fine dell'anno è di oltre 8 miliardi, cioè pari al valore della produzione dell'anno ed è premessa, quindi, di un altro sostanziale sviluppo del giro d'affari.

Viene aperta a Genova una nuova filiale. La strategia di Engineering, da questo punto di vista, è chiara: la forza dell'azienda è misurata dalla sua presenza sul territorio. In questo principio, più che in altri, si esprime l'orientamento strategico di base del vertice aziendale, che ha una forte propensione a privilegiare gli aspetti commerciali rispetto a tutti gli altri.

Un capitolo importante della Relazione è dedicato alla nuova convenzione tra controllante e controllata, che precisa le modalità di addebito delle due società, proprio nel momento in cui Cerved-Engineering si rende comunque sempre più indipendente da Cerved producendo di più con proprie autonome risorse. Da dove vengono queste «autonome risorse»? Evidentemente dalla «riserva di caccia» di Cerved, tanto che ben presto tutti capiscono che l'essere chiamati o il non essere chiamati da Engineering, equivale al rilascio di un attestato di capacità, a essere considerati professionalmente molto dotati o no.

Last but not least, il 1983 è l'ultimo anno di Cerved-Engineering e il documento di bilancio è il primo, in quattro anni, ad avere una veste tipografica (i precedenti erano semplici documenti battuti a macchina su malinconica carta protocollo), per quanto discutibile per la scelta dei colori e per l'impaginazione, cioè il prodotto non professionale di chi considera l'immagine aziendale come qualcosa che non dipende dalla carta patinata della relazione di bilancio, ma dalla capacità dimostrata dall'azienda di operare bene (una dignitosa visione che vedeva fino a poco tempo fa le spese di promozione dell'immagine aziendale come inutili per la stessa immagine e dannosi per il conto economico). Il processo di apprendimento e la necessità di comunicare con l'esterno faranno piccoli passi piuttosto che da gigante, e bisognerà aspettare i tardi anni Novanta per avere bilanci con una veste tipografica dignitosa, se non addirittura di gradevole aspetto.

Da Cerved-Engineering a Engineering Ingegneria Informatica

Il bilancio del 1984 è il documento di un anno di svolta. Cerved-Engineering ha una nuova struttura proprietaria, in quanto Cerved cede il suo pacchetto di maggioranza al management della sua controllata, che quattro anni e mezzo prima aveva avuto l'intuito di distinguere tra il saper fare banche dati dal saper fare sistemi informatici.

Purtroppo dalle parole del bilancio non si capisce che cosa sia veramente successo. Una controllante cede il suo controllo per ragioni gravi, che il bilancio non spiega, e che vanno dall'interpretazione della missione di Cerved da parte del presidente Bassetti, divergente da quella del direttore generale Cinaglia, fino alle pressioni delle aziende di *software* del settore, che attribuiscono il successo di mercato della nuova concorrente Cerved-Engineering al suo vantaggio improprio di essere fondamentalmente pubblica e di perseguire obiettivi privatistici.

Fatto sta che alla fine di novembre 1984 Cerved cede il pacchetto azionario di maggioranza al management e in gennaio Cerved-Engineering diventa Engineering Ingegneria Informatica SpA. Il nome Cerved non

deve più comparire né essere accostato a quello di Engineering. La scelta non è tra le più felici, essendo Engineering il nome di una grande impresa di un grande gruppo italiano. Scegliere Engineering è appropriato per il contenuto (rivelato da Ingegneria Informatica), ma non forse per le relazioni esterne di un'impresa destinata a diventare grande.

Ma al di là di queste considerazioni, che diventeranno importanti più avanti, Engineering è ora un'azienda che non fa parte di un più grande e solido gruppo che ha raggiunto il suo grandioso obiettivo di costruire la rete delle Camere di Commercio italiane. È un'azienda ancora piuttosto piccola (il fatturato del 1984 è di poco superiore ai 13 miliardi, anche se presenta un altro grande incremento sull'anno precedente, pari al 65%) e il rischio di rimanere tale è considerevole. Le aziende di software, di piccole dimensioni, radicate su piccoli lembi di territorio, in Italia sono migliaia.

Rapidamente la compagine azionaria viene ristrutturata e nuovi importanti soci rivelano quanto prestigio si sia conquistata l'azienda in pochi anni. Mentre il management detiene il 61% del capitale, gli altri maggiori azionisti sono:

- Italfinanziaria Internazionale SpA (Gruppo IMI), con una quota del 20%;
- Sofipa SpA (Mediocredito Centrale) con una quota del 14,08%;
- Sofim (una SpA promossa da varie associazioni, tra le quali l'Associazione degli Industriali di Padova), con una quota dell'1,92%.

La Relazione del 1984 si dedica soprattutto a ciò che è avvenuto all'inizio del 1985, cioè nell'esercizio in corso, piuttosto che all'anno di cui essa è il rendiconto. Questo sembra riflettere il desiderio di dimenticare un periodo piuttosto tormentato per il management, al di là dei successi di mercato ed economici, e nello stesso tempo voglia mostrare i cambiamenti già realizzati o in via di realizzazione.

Oltre alla rapida e brillante ristrutturazione della compagine azionaria si realizzano rapidamente iniziative che fanno pensare a un disegno già chiaramente concepito e che non ha potuto attuarsi in un contesto dominato dai freni tipici d'una struttura pubblica. Prende forma l'idea di gruppo, l'intuizione grandemente innovativa che lo sviluppo dell'azienda si gioca anche con alleanze soprattutto con la clientela.

Si ha un'anticipata applicazione di concetti di strategia che stanno maturando nella dottrina e che il management di Engineering ignora tranquillamente, ma realizza efficacemente.

Uno di questi concetti è la *catena del valore*, con la quale si identificano le attività aziendali in forma sequenziale, in modo da focalizzarne le peculiarità e le capacità di contribuire ai risultati complessivi.

Pur con i suoi limiti (si possono veramente isolare attività il cui contributo è dato soprattutto dal grado della loro integrazione con le attività «a monte» e «a valle»?) il concetto di catena del valore ha concorso decisamente alla definizione e alla soluzione di problemi fondamentali che le aziende debbono affrontare in modo continuo e cangiante, come il «make or buy», oppure la ristrutturazione di attività in maniera più concentrata o decentrata, fino alle politiche delle alleanze.

All'inizio del 1985 viene costituita Softlab SpA, che si occupa «della fornitura a terzi di servizi di programmazione», cioè dell'ultima fase del processo produttivo che caratterizza i progetti informatici. È un'azienda di programmatori, che si rivela subito di grande successo, molto dinamica, ben gestita e rapidamente autonoma, anche al di là degli intenti iniziali.

Le alleanze si moltiplicano e vedono Engineering propositivamente in minoranza di capitale, nonostante che, in alcuni casi, essa assuma la diretta responsabilità di gestione. Le aziende nelle quali Engineering ha partecipazioni di minoranza sono:

- Siomatica SpA, con sede a Bologna, società di servizi telematici alla clientela della Cassa di Risparmio di Bologna, con 200 milioni di capitale sociale, posseduto per il 60% dalla stessa Cassa, mentre la partecipazione di Engineering è del 10%;
- Rolotel SpA, società con un miliardo di capitale sociale e con sede a Bologna, di servizi telematici alla clientela del Credito Romagnolo, posseduta dalla Banca al 60% e da Engineering, che ne ha la responsabilità di gestione, al 40%;
- Tecnologica SpA, società di 500 milioni di capitale sociale posseduto per l'88% da Sperry SpA e per il 12% da Engineering SpA.

La Relazione del 1985 segna una svolta nella storia dell'azienda «raccontata». Il testo sembra voler tranquillizzare tutti, all'insegna della massima trasparenza e assegnando voti non espliciti ai protagonisti della breve storia sociale. La Relazione ricorda le quattro tappe significative della vita istituzionale di Engineering, con qualche commento che, significativamente, esprime l'orgoglio di un temuto e scampato pericolo, che si rivela inconsistente, a posteriori, cioè il pericolo che corre colui che, non consapevole del proprio valore e delle proprie forze, teme di uscire di casa da solo.

Le quattro tappe e i commenti sono significativi:

- *6 giugno 1980*: è la data di nascita della Società. Cerved SpA, Società di Informatica delle Camere di Commercio Italiane, costituisce Cerved-Engineering dandole un assetto azionario che prevede la partecipazione azionaria, in misura significativa ma di minoranza, del proprio management.

- *30 novembre 1984*: Cerved SpA cede il controllo azionario della Società, che passa per intero nelle mani del management. L'evento però non influenza lo sviluppo della Società, che continua a crescere con lo stesso ritmo degli anni precedenti.
- *10 gennaio 1985*: l'assetto azionario della Società cambia ancora; attraverso un aumento di capitale, che viene portato agli attuali 1.250 milioni, entrano a far parte della compagine azionaria IMI – Istituto Mobiliare Italiano, attraverso Italfinanziaria Internazionale SpA (20%), Sofipa SpA (14,8%), Sofim SpA (1,92%).
- *1 aprile 1985*: la Società cambia denominazione da 'Cerved-Engineering SpA' nell'attuale 'Engineering Ingegneria Informatica SpA'. Anche questa operazione, da alcuni temuta per gli effetti che avrebbe potuto avere nel mercato, si rivela del tutto indolore, a dimostrazione del fatto che la Società, da sempre, ha saputo darsi e conservare una propria identità. Lo sviluppo infatti continua a ritmi molto elevati raggiungendo nel 1985 una cifra d'affari di circa 20 miliardi con un aumento, rispetto all'anno precedente, ancora una volta superiore al 50%.

Nella Relazione del 1985, tra le altre novità, si sottolinea il fatto che Engineering costituisce ormai un Gruppo, col suo bilancio consolidato, del quale vengono spiegate le logiche e le strategie.

Ma il 1985 è importante anche per un altro evento di elevato significato simbolico: viene avviato il piano di costruzione della nuova sede della società a Padova.

C'è consapevolezza di essere parte di un settore furiosamente dinamico, nel quale non è difficile entrare, ma dal quale è facile essere costretti a uscire. Vengono varati alcuni progetti che testimoniano questa consapevolezza:

- il progetto AxIS, che ha scopo di mettere a punto tecniche di ingegneria del software;
- lo sviluppo del Centro elaborazione dati, che risponde a ovvie esigenze interne, ma anche a svolgere attività a favore dei clienti, fornendo loro energia informatica;
- il piano di formazione a tre livelli (informatizzazione di base, formazione specialistica e formazione manageriale), che rimarrà per molto tempo una formazione tecnica limitata ai due primi livelli;
- la crescita dimensionale e la prospettiva di continuare a ragionare in una logica di Gruppo, che favoriscono la costituzione della Direzione Controllo di Gestione, guidata da Riccardo Ciccarello che, proveniente dagli Aeroporti Roma, reca con sé un'esperienza approfondita della materia.

La Relazione del 1986 riguarda un anno ancora caratterizzato da un consistente incremento del valore della produzione (+48,7%), in misura superiore a quello del settore, secondo i dati Assinform⁷.

Vengono dichiarate apertamente due preferenze strategiche, un vero e proprio orientamento strategico di fondo:

- la prima consiste nel privilegiare «lo sviluppo alla redditività»;
- la seconda consiste nel privilegiare «gli investimenti alla remunerazione del capitale».

Si tratta, se vogliamo, di due aspetti di un'unica visione imprenditoriale, che vede nella crescita, nella grande dimensione, nell'occupazione di spazio di mercato e di attività la propria missione primaria; nell'aumento del numero di persone occupate nell'azienda o nel Gruppo il segno che si è sulla strada giusta e che si soddisfa, dopo tutto, anche qualche propensione del Vertice a svolgere un ruolo socialmente riconoscibile, una propensione sentita sia da Cinaglia sia da Amodéo. Da questo punto di vista è quasi più significativo il profilo di sviluppo del personale rispetto all'andamento del valore della produzione.

L'organizzazione assume forme sempre più adeguate alla complessità dell'azienda, soprattutto delle sue prospettive di sviluppo, con la creazione di direzioni come quella di Marketing, Controllo di Gestione⁸, Ricerca e Sviluppo. Si comincia a considerare la Consulenza di Direzione come parte della gamma dei servizi/prodotti offerti da Engineering, soprattutto a un livello medio/alto. Ci si accorgerà che poter rispondere a tutte le esigenze dei clienti sia in campo informatico, sia in campo organizzativo, non è facile, come dimostrano esempi sempre più frequenti, nel mondo dell'industria e dei servizi, di separazioni tra attività, nate all'interno di aziende monoservizio, e che solo concettualmente fanno parte di un unico grande pacchetto d'offerta.

Con la Relazione del 1987 si comprende che Engineering sta affrontando una crisi improvvisa o, comunque, imprevista. Il segno di questa crisi

⁷ Ha inizio qui il riferimento a dati di mercato. Verranno poi, negli anni successivi, i riferimenti alla congiuntura economica generale. Si tratta di indicatori involontari che l'azienda sta crescendo, si confronta con gli altri, si ritiene influenzata dall'ambiente esterno macroeconomico, che diventerà un preliminare e costante riferimento dagli anni Novanta in poi.

⁸ Un esempio di pragmatismo e di stile di direzione è l'arrivo in Engineering di Riccardo Ciccarello, che nel novembre del 1999 me lo raccontò in questi termini: Avevo lasciato gli Aeroporti di Roma ed ero entrato in Cerved per impiantarvi il controllo di gestione. Cinaglia lasciò Cerved nel novembre 1984 e nel maggio del 1985 mi telefonò: «Dài, Riccardo, vieni a far qui il controllo di gestione». Il 1° novembre 1985 entravo in Engineering.

è apparentemente paradossale. Infatti nella Relazione si legge che i ricavi sono cresciuti nell'esercizio di oltre il 20%, «e quindi in linea con il tasso medio di crescita del mercato». Per un'azienda che è sempre cresciuta a tassi considerevolmente superiori a quelli di mercato, questo allineamento al *trend* generale costituisce uno sgradevole segnale, una battuta d'arresto. Le conseguenze sono immediate: l'utile dell'esercizio rispetto al capitale netto precipita dall'oltre 20% del 1986 (e da percentuali molto superiori degli anni precedenti) a un 8,7%, inaugurando una stagione economicamente tormentata dell'azienda, la quale, pur mantenendosi sempre in attivo (anche se non sempre a livello di Gruppo), soltanto dal 1997 in poi raggiungerà una redditività soddisfacente o molto soddisfacente.

La Relazione non menziona le difficoltà e preferisce riferire sull'andamento del Gruppo, e la stabilità del personale di Engineering viene giustificato dal fatto che

si è rivelato necessario, cioè, 'digerire' il grande sviluppo degli anni precedenti e assestarci al meglio sui traguardi raggiunti. D'altro lato, le attività di mera programmazione, e cioè quelle a minor valore aggiunto, sono state assicurate mediante l'utilizzo di risorse disponibili presso società del Gruppo (Distel e Softlab) create *ad hoc*. Perciò alla mancata crescita dell'organico Engineering SpA fa riscontro un grande incremento dell'organico di Gruppo (che ha raggiunto a fine 1988 le 767 unità), dovuto soprattutto, [...] al massiccio potenziamento delle società di programmazione Softlab e Distel.

Si intuisce qualche difficoltà nella gestione dei progetti, sia perché si menziona la necessità di riflettere su alcuni esiti negativi, sia per la ristrutturazione della direzione tecnica, oltre all'emanazione di una direttiva per la quale si accettano contratti chiavi in mano «solo quando sia una modalità obbligatoria». Si conclude con un giudizio rivelatore: «siamo impegnati a ridurre l'incidenza dei progetti chiavi in mano negli anni a venire, consapevoli che da tale riduzione deriverà un sensibile miglioramento del conto economico».

Questa linea strategica si realizzerà progressivamente nel tempo, con una riduzione dell'incidenza dei progetti, una relativa stabilità della consulenza e assistenza tecnica e una crescita dei servizi. Il miglioramento del conto economico, però, non avverrà significativamente prima della fine degli anni Novanta. Sulle linee di prodotto diverse dai progetti e dalla consulenza e assistenza tecnica, viene segnalato che occorre:

- abbandonare la linea *hardware*, sulla quale non si è mai riusciti a conseguire utili;
- insistere con i *packages*, anche se (o appunto perché) hanno dato, fino ad allora, un modesto fatturato;
- perseverare con le linee dei servizi e della formazione.

Che cosa pensa di sé Engineering? La Relazione del 1988 si pone un quesito, rivolgendosi agli azionisti: «Quali le ragioni dello straordinario successo della Vostra Società nei solo otto anni trascorsi dalla sua costituzione?»

La risposta si trova nell'elencazione dei punti di forza dell'azienda:

- una realtà organizzativa strutturalmente sana, dove il lavoro fatto bene, ai vari livelli della gerarchia, viene considerato un valore in assoluto
- un'ottima macchina produttiva, per la qualità dei quadri, per l'accurata e collaudata efficacia dei meccanismi che guidano la vita dell'Azienda, per la quantità delle risorse utilizzate (molte centinaia di persone)
- una struttura commerciale capillarmente presente con 11 filiali nell'Italia Centro Settentrionale (ed è forse unica, tra le società del settore, ad avere una presenza così capillare)
- altri punti di forza della Vostra Società sono certamente costituiti dall'essere Engineering a capo di un Gruppo articolato in varie società specializzate, ma tutte rispondenti a una strategia e a un disegno industriale coerenti; e dalla spinta verso l'automazione della produzione del software, progetto portato avanti anche con un cospicuo aiuto finanziario a valere sulla legge 46 (progetto AxIS).

Nella Relazione figurano anche delle annotazioni rivelatrici di un orgoglio patriottico che ha sempre accompagnato l'agire del vertice dell'azienda. Infatti viene rilevato che

il volume degli affari, raggiunto dalla Vostra Società, la classifica ormai fra le prime 10 nazionali. Ma se da queste si tolgono le grosse società pubbliche, o quelle legate a grandi gruppi finanziari e/o industriali, o infine qualche filiale italiana di grandi multinazionali (tipologie tutte in grado di assicurare un mercato 'captive') Engineering si viene a collocare tra le primissime aziende del settore.

Nella Relazione del 1989 si intuisce che in quell'anno si è verificata una profonda modificazione nell'assetto del vertice, a causa dell'uscita di uno dei tre soci di riferimento, Arrigo Abati, e dell'entrata di nuovi soci istituzionali, come Banque Paribas e Italmobiliare (nel 1990 entrerà IBM).

Che sia accaduto qualcosa di grave si arguisce dall'ammissione che «questa operazione ha indotto motivi di tensione che hanno avuto come conseguenza l'uscita di alcuni importanti direttori di zona commerciale e un ridimensionamento delle attività nelle zone interessate»⁹.

⁹ Il contrasto tra Abati e Cinaglia viene spiegato da Rosario Amodeo in questi termini: «Cinaglia e Abati si integravano a vicenda quando non erano padroni, come in Cerved. In Engineering la loro incompatibilità è esplosa. Cinaglia è un vero imprenditore, Abati è il trionfo della razionalità. L'estro imprenditoriale di Michele

Il distacco è avvenuto senza veri contrasti economici. Abati diventa il proprietario di Distel (che cambia nome in Wintec), ma si porta con sé pressoché tutto il management Engineering di Milano, creando un vuoto che per anni peserà sui risultati aziendali.

Escono dalla compagine azionaria Sofipa e Sige, cioè le aziende rispettivamente del Mediocredito Centrale e del Gruppo IMI, sostituite, come è già stato detto, da due controllate rispettivamente del Gruppo Paribas e dell'Italmobiliare. Il conflitto tra Cinaglia e Abati si è svolto per tutto il 1988 e, a posteriori, i narratori del conflitto¹⁰ ricordano che l'azienda ne era pressoché paralizzata. Ma è nell'esercizio 1989 che si risentono i guasti dello scontro, anche se, non sorprendentemente, l'anno verrà ricordato come «anno mirabilis», per ciò che è stato fatto: da una parte il contenimento dei danni, dall'altra la rifondazione delle relazioni con i vecchi clienti e l'acquisizione di nuovi clienti.

A Milano, a contenere gli effetti del pressoché completo smantellamento della presenza commerciale di Engineering in Lombardia, vengono mandati Alessandro Patrizi e Dario Buttitta, due giovani *high flyers*, che dopo pochi anni assumeranno compiti di grande responsabilità nell'azienda, anche come conseguenza del buon lavoro svolto in circostanze molto sfavorevoli.

Nella Relazione si legge che è stato deciso di aprire un «fronte Sud», con la costituzione di Softlab Due, con sede ad Avellino, e nella quale Engineering non ha la maggioranza, come in Softlab (Uno). Si tratta della conseguenza dell'attivismo del management di Softlab e della buona disposizione del Vertice di Engineering ad accettare la trasformazione del Gruppo in una federazione implicita.

Nel complesso, l'esercizio 1989 si rivela come un anno di crisi, con una crescita del fatturato di un modesto 5,7%, anche se comunque si tratta di un dato positivo e non negativo. La Relazione sottolinea due cose:

- ci sono state «tensioni», ma l'uscita di Abati ha permesso «quelle modifiche organizzative che la diversità di vedute al vertice aveva fatto precedentemente rinviare»;
- la riduzione del personale da 442 di fine 1988 a 394 di fine 1989 vie-

è quello che gli suggerisce di far nascere o di acquisire aziende, senza eccessive analisi. Poi si vedrà...».

¹⁰ Come mi disse nel settembre 1999 Pieraldo Casini, che allora era Direttore Vendite Finanza, Industria e Servizi Nord-Est, «il 1988 è un anno di tensioni per i contrasti al vertice; poi Abati esce e si porta con sé alcune risorse di grande qualità, creando problemi proprio mentre la congiuntura è sfavorevole. Il 1989 è un anno terribile, ma viene svolto un grande lavoro di recupero, a cui Amodeo si impegna in prima persona. Per cui a Padova il 1989 si chiude in pareggio. Da allora è stato un susseguirsi di successi».

ne attribuita alla «politica di trasferire all'esterno, presso consociate e altri, parte dell'attività di programmazione, anche al fine di dare più elasticità alla struttura aziendale e alla gestione del personale».

Interessante il ripensamento sulla «pericolosità» dei progetti chiavi in mano rispetto all'attività di consulenza, dal momento che la nomina di un Direttore Generale Tecnico e il miglioramento delle procedure di controllo ha drasticamente ridotto il numero dei «bagni di sangue», dovuti alla crescita dei costi in misura superiore al previsto, rispetto alla crescita dei ricavi considerati sempre come un fenomeno positivo.

La Relazione del 1990 celebra il primo decennio dell'azienda ed è inevitabilmente un anno di consuntivi e di previsione, nei limiti in cui si possa riconoscere in Cerved-Engineering, costituita nel 1980, l'azienda originaria che si è evoluta in un modo che non era prevedibile al momento della fondazione.

Ceduta la partecipazione di Etruria, in quanto «gli sviluppi dell'attività di questa società non rientravano più nei piani di Engineering», il Gruppo non appare del tutto uscito dalla crisi: Engineering da sola non dà profitto e il contributo delle società del Gruppo è determinante per poter dichiarare un utile consolidato di 1,6 miliardi di lire su un fatturato di 60,5 miliardi, mentre la capogruppo, su un fatturato di 46 miliardi presenta un utile di 2,1 milioni... È il risultato peggiore del decennio. Anniversario malinconico.

A conferma delle difficoltà di prevedere il futuro, nella Relazione ci si augura che il secondo decennio della vita di Engineering «sia altrettanto fortunato del primo». Alla luce dei fatti e con la condizione di superiorità di chi conosce come finirà un film estremamente intricato nella trama e pieno di sorprese nel suo svolgimento, l'augurio appare piuttosto limitato.

La Relazione del 1991 esordisce con un giudizio che sembra voler rappresentare una frattura positiva rispetto ai risultati non troppo brillanti dei due anni precedenti. Infatti si legge che «l'esercizio 1991 si è concluso con risultati complessivamente molto positivi», dove l'avverbio *complessivamente* è veramente importante. Il Gruppo, nel suo insieme fattura 70,2 miliardi e consegue un utile di 2,1 miliardi; la capogruppo fattura 54 miliardi (il 77% del totale) e consegue un utile di 54,5 milioni (il 2,6% del totale).

Questi risultati sono anche dovuti a cause esterne. La congiuntura è sfavorevole (e peggiorerà nei due anni successivi). Anche le brillantissime Softlab incontrano difficoltà a cui non erano abituate. Vengono considerate buone notizie i sostanziali pareggi di partecipate e controllate, mentre si sottolinea l'uscita da Twineng e il desiderio di dare una seconda opportunità a Engineering Consulting che presenta perdite pesanti.

La consapevolezza che la gestione possa essere migliorata si intuisce dalle considerazioni sulla gestione finanziaria (se ne parla per la prima volta in undici anni di Relazioni, per mancanza di ragioni più che per mancanza di attenzione). Si rileva che si sono ridotti sia l'ammontare dei crediti, sia l'esposizione verso le banche che si era andata accrescendo negli anni precedenti.

Il 1991 è anche l'anno in cui si dispiega la strategia che vede Engineering sempre più concentrata nei suoi sforzi verso il settore bancario e finanziario e verso la pubblica amministrazione. Siamo alle soglie di un periodo che vedrà la banche sempre più impegnate a modernizzarsi, mentre per la pubblica amministrazione si fa riferimento alle «più accreditate previsioni» che la «indicano come la locomotiva della ripresa del mercato informatico».

La Relazione del 1992 esordisce sottolineando come lo sviluppo del settore dell'informatica sia stato di poco superiore al 12%, circa la metà del tasso medio di crescita degli anni precedenti. Non sono poche le aziende che vengono ridimensionate drasticamente o che escono dal mercato. Engineering riesce ancora a stupire: i ricavi operativi di Gruppo crescono del 42% rispetto all'anno precedente, mentre i dipendenti crescono del 27%.

La Capogruppo contribuisce per il 60% al fatturato di Gruppo e il suo modesto utile di 185 milioni rappresenta uno 0,3% del fatturato, un valore puramente simbolico. Engineering non ha mai presentato un bilancio in perdita nei venti anni della sua esistenza, anche se il Gruppo, nel 1996, presenterà una perdita di 2,9 miliardi di lire.

Il 1992 è comunque un anno, ancora una volta, ricco di eventi importanti, positivi e negativi:

– l'acquisto per circa 5 miliardi di Teseo,

un'azienda con centoventi dipendenti, 20 miliardi di fatturato e con un utile 1992 di 800 milioni. Si occupa, oltre che nell'area dei servizi professionali del software, anche del trattamento automatico dei documenti, attraverso il quale gestisce l'intero portafoglio della Popolare di Milano, un'area nella quale Engineering non era presente. L'obiettivo dell'operazione è duplice:

- far crescere il gruppo Engineering in termini di fatturato e di presenza sul mercato in aree contigue a quelle tradizionalmente occupate dall'azienda;
- utilizzare le risorse patrimoniali e tecniche di Teseo per offrire al mercato nuove soluzioni pacchettizzate realizzate in sinergia con le strutture Engineering.

Inutile dire che l'affare sembra giustamente eccellente, ma la vulnerabilità di Teseo consiste proprio nel suo pregio, cioè quello di avere sostanzialmente un solo cliente, la Banca Popolare di Milano.

L'operazione Teseo comporta un aumento considerevole dell'esposizione di Engineering nei confronti delle banche, proprio nel momento in cui i tassi di interesse sono in crescita. Ciononostante, nella Relazione si rileva che l'aumentata esposizione non si traduce in un aumento degli oneri finanziari, che si riducono leggermente in valore assoluto, mentre in termini relativi passano dal 3,5% sul valore della produzione nel 1991 al 3% nel 1992. La gestione della finanza aziendale sta migliorando.

Ancora una volta non vengono distribuiti utili agli azionisti.

Sui 102 miliardi di ricavi operativi del Gruppo Engineering del 1993, la capogruppo contribuisce per il 66%, mentre l'utile netto che produce è solo il 7,6% dell'utile di Gruppo. Da una parte le aziende controllate del Gruppo danno ancora una volta un apporto determinante per i risultati complessivi, per cui sembra ragionevole pensare che la Capogruppo sopporti costi di struttura che sarebbero compatibili soltanto con un giro d'affari molto più elevato di quanto non permetta la concreta situazione del mercato.

C'è consapevolezza di ciò. Un atteggiamento apparentemente più ragionevole suggerirebbe un ridimensionamento organizzativo delle staff centrali, ma l'atteggiamento «movimentista» e «positivo» del Vertice aziendale esprime la propria preferenza proprio nel convincimento che quando la congiuntura migliorerà, non ci si troverà sguarniti e impreparati.

Il 1993 è, dal punto di vista congiunturale, il peggiore degli anni Novanta. Il Pil dell'Italia decresce di quasi un punto in termini reali e il settore dei servizi informatici presenta un incremento di poco superiore al 6%, il più basso in assoluto nell'ultimo decennio. È in crisi la domanda della pubblica amministrazione, anche per il difficile avvio dell'AIPA (Autorità Informatica per la Pubblica Amministrazione) e quindi per ragioni economiche e istituzionali. Il quadro dell'altro settore di riferimento, quello bancario, è meno drammatico. La domanda del settore è modesta, ma comunque positiva, grazie agli imperativi di ristrutturazione che ne stanno guidando i comportamenti.

Ma se c'è stagnazione nell'economia, Engineering continua a stupire chi si avvicini alla sua realtà con qualche modello strategico in attesa di conferme. Vengono create nuove aziende attraverso alleanze con organizzazioni pubbliche e private, che possono essere quasi sempre occasioni di entrata in nuovi segmenti di mercato.

Si opera anche per migliorare la struttura finanziaria dell'azienda. Viene acceso «un mutuo settennale di 4 miliardi con Efibanca, assistito da garanzie reali sulla sede di Padova, al tasso del 9,5% per il primo triennio e rinegoziabile per i successivi anni».

In un anno di difficoltà vengono acquisiti molti importanti contratti, si stipulano accordi tecnico-commerciali, si introducono concetti nuovi nell'organizzazione del rapporto col mercato. All'interno della Direzione

Tecnica vengono create tre Filiali che non fanno riferimento a un particolare territorio, ma alle competenze di cui dispongono. Le tre filiali sono:

1. la Filiale Prodotti, specializzata nella produzione, acquisizione, manutenzione di *packages*
2. la Filiale di Vendita Prodotti e Consulenza per le Banche
3. la Filiale di Vendita Prodotti e Consulenza per la Pubblica Amministrazione.

Questa innovazione organizzativa, che si svilupperà ulteriormente con l'assunzione della Direzione Generale da parte di Paolo Pandozy, è certamente innovativa e nello stesso tempo difficile per un'azienda che non si è mai compiaciuta di investire tempo sugli orientamenti strategici di fondo e che dai meno sprovveduti è stata considerata per molti anni un'azienda fornitrice di «*body rental*».

La Relazione del 1994 ha un tono diverso rispetto al passato e siccome i risultati sono piuttosto positivi, per il Gruppo e soprattutto per la Capogruppo, l'esordio sembra predisporre il lettore a qualche cattiva notizia. In realtà – lo si comprende successivamente – l'obiettivo sembra essere quello di rilevare, ancora una volta, i buoni risultati dell'azienda, anche nei confronti di un contesto congiunturale migliore dell'anno precedente, per quanto ancora lontano dal mostrarsi soddisfacente.

La Capogruppo contribuisce ai risultati del Gruppo in misura maggiore per gli utili che per il fatturato. Il 67% dei 102 miliardi del fatturato di Gruppo sono dovuti alla Capogruppo, la quale però contribuisce per il 79% all'utile complessivo che è di 1,5 miliardi. Sono i risultati di una più attenta gestione dei progetti, da molti anni auspicata e che sta dando i suoi frutti. Ma il momento dell'ordine rigoroso non è ancora venuto.

Un evento non irrilevante è costituito dall'ottenimento della certificazione di conformità internazionale agli standard ISO 9001, rilasciato da Det Norske Veritas per il processo produttivo di Engineering.

Ancora una volta, sobriamente, gli utili vengono passati a riserva per contribuire all'autofinanziamento dell'azienda.

Dal punto di vista congiunturale il 1995 è un anno piuttosto buono, con il Pil che cresce di quasi il 3% in termini reali. La Relazione di bilancio del 1995 esordisce constatando che il buon andamento dell'economia non ha riguardato il settore informatico, per il quale bisogna prevedere una ripresa più lenta, non sincrona con quella dell'economia nazionale. Né bisogna dimenticare che una parte della domanda che Engineering soddisfa è quella della pubblica amministrazione, che segue cicli politico-istituzionali e non economici. È comunque un anno denso di eventi, sia per quanto riguarda i progetti di ricerca e le alleanze produttive, sia per quanto riguarda le partecipazioni.

Molti dei progetti sono nei confronti di enti pubblici e comportano lunghe attese nella riscossione delle fatture emesse. In altre parole aumenta considerevolmente la necessità di finanziare il processo produttivo. Nel 1995 tale maggiore fabbisogno fa lievitare l'esposizione di Engineering verso le banche dai 24 miliardi del 1994 ai 31 miliardi del 1995.

Gli oneri finanziari netti – si legge nella Relazione – che conseguentemente si sono dovuti sopportare, sono ammontati nel 1995 a lit. 2.429 milioni, contro i 2.252 milioni del 1994. Il modesto incremento rispetto all'anno precedente (+ 7.8%), malgrado la maggiore esposizione anzidetta, è stato reso possibile dalla prevalenza in quest'ultima dei debiti a medio-lungo termine (circa 16,5 miliardi) con tassi agevolati (circa 4%) sui debiti a breve termine (circa 14,5 miliardi) a tassi di mercato (circa 12%). L'incidenza degli oneri finanziari stessi sulla produzione è pertanto rimasta invariata al 2,7%.

Un risultato senz'alcun dubbio apprezzabile.

Nel 1995 viene al pettine il grave problema della controllata Teseo, che perde nell'anno più di 1,5 miliardi di lire. Nel novembre del 1995 Paolo Pandozy diventa Amministratore Delegato di questa controllata e dà inizio a un'azione di ristrutturazione che consiste in una drastica riduzione dei costi, degli organici e dei rapporti con due società controllate di *data-entry* (Credit Italia Srl, ridimensionata considerevolmente e E. Data Srl, posta in liquidazione).

Nella Relazione di bilancio non si parla di vendita né, tanto meno, di liquidazione della Teseo: i piani della società prevedono pareggio per il 1996 e ritorno all'utile nel 1997.

La Relazione di bilancio del 1996 riguarda un anno nel quale la congiuntura comincia a essere caratterizzata dalla politica economica restrittiva del governo, deciso a far entrare il Paese nel sistema monetario europeo. Ma la congiuntura informatica segue una strada che è condizionata dal processo di modernizzazione, che per molti settori rappresenta una scelta inevitabile. Si comincia a parlare di Anno 2000, scadenza inevitabile, e di euro, scadenza condizionata dal rispetto dei parametri di Maastricht da parte dell'Italia.

Per Engineering i risultati sono migliori rispetto a quelli del comparto informatico. La quota di mercato, per quel che può significare in un settore tanto frazionato e dove i confronti si fanno tra aziende simili, in reale concorrenza fra loro, si attesta sul 2,5% e rappresenta quindi un notevole successo della strategia di mercato. Nello stesso tempo, la Relazione pone in luce aspetti della gestione che produrranno via via comportamenti sempre più rigorosi per il successo della strategia economica. In altre parole viene sollevato il problema della redditività della gestione in generale e dell'attività commerciale in particolare.

Si legge fin dall'inizio che «i costi relativi alla gestione operativa

evidenziano a loro volta un incremento maggiore di quello dei ricavi, tale da erodere il risultato operativo, a causa dell'ulteriore deterioramento dei margini unitari di profitto». Infatti il valore della produzione cresce del 23,2%, mentre i costi crescono del 26,1%.

Si fa sempre più strada in azienda l'inquietante constatazione che la crescita del fatturato si traduce in una riduzione dell'utile, che non è esattamente quello che si aspetterebbe da una sana attività economica. L'anno si chiude con un risultato della gestione operativa di lit. 3.613 milioni pari al 3,3% del valore della produzione, con un regresso rispetto alla performance dell'anno precedente, che era stata del 5,5%.

Nel complesso, il Gruppo è in perdita per ben 2,9 miliardi di lire, dovuta principalmente alle perdite di Teseo (711 milioni) e, soprattutto di Quintel (oltre 4 miliardi di lire). È un'esperienza sgradevole che impone al vertice dell'azienda un ripensamento della propria strategia espansiva. Non c'è stata, evidentemente, superficialità in quella strategia, ma è noto come qualche problema possa nascere da un eccesso di virtù; in questo caso, da un'indomabile spinta alla crescita e alla fede che ogni avventura intrapresa avrà un lieto fine.

La Relazione si chiude, come di consueto, senza distribuzione di utili agli azionisti, ma viene ribadito che esistono le premesse per un cambiamento. Infatti il Gruppo

ritiene che la posizione acquisita consenta di guardare al 1997 come a un anno di consolidamento, in cui impegnare tutte le strutture delle società a invertire la tendenza che, ormai da alcuni esercizi, ha visto una costante riduzione dei margini percentuali delle attività aziendali. Sono pertanto state fornite e ribadite indicazioni per il miglioramento della redditività e per la riduzione dei crediti alla clientela, anche a condizione di crescita zero.

«Anche a condizione di crescita zero» sembra una promessa fatta a se stessi «di non peccare più», anche se tra i valori del vertice sono prevalsi, fino a quel momento, quelli della crescita (pressoché) illimitata.

Detto, fatto. La Relazione del 1997, dopo anni e anni di malinconiche considerazioni su previsioni che non si realizzano o che riguardano altri settori, ma non quello informatico, presenta tutte le caratteristiche del bilancio positivo su tutta la linea: cresce il fatturato, crescono gli utili, cresce la redditività, crescono i dipendenti, in un contesto che vede l'anno in corso come il primo di un triennio di sviluppo senza precedenti.

Infatti, a livello di Gruppo

- i ricavi ammontano a oltre 182 miliardi, con un incremento del 18% rispetto all'equivalente valore dell'anno precedente, che si ottiene depurando il 1996 (173 miliardi di ricavi) della produzione di Teseo

e di Quintel (19 miliardi di ricavi) uscite dall'area di consolidamento nel corso del 1997;

- i dipendenti sono 1.197 unità, malgrado l'uscita dal consolidato di oltre 120 persone;
- l'utile netto di Gruppo supera i 3 miliardi e 300 milioni di lire e quindi migliora anche la redditività, per quanto si tratti sempre di numeri «piccoli»;
- il Gruppo consolida infine la propria quota di mercato, che nei servizi professionali si stabilizza ad oltre il 2,5% del volume totale.

Finalmente il valore della produzione cresce (+12,2%) di quasi due punti percentuali in più rispetto alla crescita dei costi di produzione (+10,6%). L'effetto sulla differenza, cioè sui margini, è considerevole (+60,7%).

Da dove deriva questo miglioramento? La Relazione di bilancio spiega che esso scaturisce da:

- una selezione più attenta delle commesse, consentita anche dalla ripresa del mercato
- una maggiore sensibilità al profitto delle strutture aziendali, sia tecniche che commerciali
- una contrattualistica più rigorosa, divenuta uno strumento di lavoro quotidiano per tutta l'azienda
- un sistema di gestione e di controllo della produzione più rigoroso ed efficace
- ma su tutti, determinante, la crescita in tutte le componenti aziendali della consapevolezza della qualità dell'offerta Engineering, da cui la maggiore determinazione nel chiedere ai clienti migliori tariffe e più vantaggiose condizioni contrattuali, o comunque analoghe a quelle concesse alle grandi multinazionali del mercato dell'informatica.

Quest'ultima ragione è rilevante per due motivi: in primo luogo, perché la consapevolezza, a cui si allude, è un fatto psicologico, un convincimento, il cui raggiungimento è sempre molto difficile, in quanto elusivo, non dominabile con una strumentazione tecnica di qualche natura; in secondo luogo, perché impone a tutti dei criteri di comportamento compatibili con la consapevolezza, reale o illusoria che sia.

Dalla Relazione si arguisce che il momento congiunturalmente favorevole è anche il momento della razionalizzazione e del consolidamento. Le partecipazioni vengono depurate:

- dalla presenza di Teseo SpA della quale viene rilevato «il precario equilibrio economico-finanziario e la sua marginalità rispetto al core business di Engineering»;

- dalla quota di partecipazione in Quintel SpA al valore nominale, per la somma di 1.200 milioni di lire, pari al 30% del capitale nominale. È stato infatti valutato che una più ampia base azionaria avrebbe meglio agevolato il piano di rilancio della società, anche consentendo alla finanziaria Filas di erogare un finanziamento agevolato riservato alle PMI.

D'altronde col 1998 si conclude il processo di riappropriazione di presoché l'intero capitale di Engineering da parte dei due soci di riferimento, Amodeo e Cinaglia. Negli anni precedenti, tra il 1996 e il 1997, per ragioni diverse, Paribas, IBM e Italmobiliare vendono le loro quote. Nonostante che le loro partecipazioni fossero state salutate, tra il 1989 e il 1990, come un significativo segnale di interesse del grande capitale industriale e finanziario per un'azienda, tutto considerato piuttosto piccola e con una redditività modesta, ma dalle prospettive attraenti, la loro uscita passa sotto silenzio. Si comincia a pensare alla quotazione di Engineering in Borsa come a una possibilità non troppo remota.

Prosegue la realizzazione del disegno organizzativo tracciato nel 1996, con la creazione di ulteriori centri di produzione non territoriali con il compito di capitalizzare competenze e know how applicativo nelle aree nelle quali l'azienda sta indirizzando i propri investimenti quali:

- anno 2000
- prodotti e consulenza in area finanza
- sistemi informativi per la sanità
- applicazioni Internet e Intranet.

Il processo di trasformazione dell'approccio al mercato dal presidio del territorio al relativo svincolo da esso attraverso lo sviluppo dei centri di competenza non è indolore.

La dimensione territoriale delle filiali e l'accumulazione di esperienza in funzione di ciò che ha richiesto il territorio hanno avuto conseguenze in genere positive, ma anche qualche conseguenza, se non negativa, certamente problematica: un'autonomia gestionale delle filiali, una scarsa sinergia, l'inapplicabilità di indirizzi generali, l'accidentalità delle innovazioni. Ma anche una grande efficacia operativa e la soddisfazione dei clienti.

L'approccio al mercato attraverso unità nelle quali si sono accumulate competenze, svincolate dal territorio e quindi utilizzabili dappertutto, si fa strada rapidamente, ma attraverso le consuete fasi del cambiamento: prima attraverso il linguaggio, in secondo luogo mostrando un diverso atteggiamento e, finalmente, con un comportamento diverso dal passato.

Non infrequentemente si rende necessario «ripresentare» l'azienda ai clienti con i quali si hanno rapporti da più lungo tempo, per ripro-

porre loro la nuova Engineering, sempre più *partner* dei clienti come *system integrator*.

L'anno 1997 è stato positivo, ma in Engineering nessuno si è montato la testa. Gli utili, ancora una volta, vengono portati a riserva «al fine di agevolare gli obiettivi di crescita».

Nella Relazione di bilancio del 1998 si realizzano gli auspici della precedente, i risultati raggiunti sono clamorosamente positivi e permettono quindi qualche concessione all'entusiasmo.

La Relazione compie anche un'operazione di affinamento dell'identità di Engineering. Apparentemente si tratta di informare doverosamente i lettori della Relazione che «la missione di Engineering è quella di fornire a grandi clienti soluzioni integrate di tecnologie informatiche e di sistemi di comunicazione, incluso l'outsourcing. Ed è infatti con una trentina di grandi clienti che è stato sottoscritto l'80% dei contratti 1998». Ma si tratta, anche, di ribadire a se stessi che «la prevalenza è stata, com'è tradizione per Engineering, di clientela del settore banche e assicurazioni, che con il suo 52% resta il mercato di riferimento». Poi vengono gli altri settori: «altrettanto vivace si è rivelato il mercato della pubblica amministrazione, centrale e periferica, che sale al 26% degli ordini acquisiti. Seguono infine il commercio, i trasporti e le telecomunicazioni che fanno segnare il 21%. Ancora del tutto marginale resta il mondo dell'Industria, con l'1%». Quell'*ancora marginale* farebbe pensare a una situazione provvisoria. In realtà lavorare per l'industria presuppone competenze che Engineering potrebbe certamente acquisire soltanto con forti investimenti all'interno o con acquisizioni di competenze soprattutto dall'esterno.

Il vantaggio dell'operare con grandi clienti è senza dubbio quello di essere perennemente sotto osservazione da parte di un'organizzazione avanzata che si avvale intelligentemente di risorse specialistiche per realizzare di suoi disegni di sviluppo.

Forse soltanto nei confronti degli ERP Engineering ha mostrato una certa intemperività, a cui pone rimedio con l'acquisizione dall'esterno di competenze molto avanzate sull'argomento.

La Relazione di bilancio del 1999 ha, fin dall'inizio, un tono giustamente compiaciuto. Il 1999 è «l'anno migliore» nella storia dell'Engineering. I risultati del Gruppo sono eccellenti:

- il giro d'affari ha segnato un record assoluto, sfiorando i 300 miliardi di lire, con un incremento del 22% rispetto al 1998, ben al di sopra della media del settore (la media del settore è comunque un rispettabile 13%);
- l'organico è salito a 1.758 unità, con un +17,3% rispetto all'anno precedente, malgrado la criticità del mercato del lavoro, che nel set-

- tore resta ancora sottodimensionato ed esaspera la competizione e il turn-over;
- il risultato operativo ha raggiunto i 37 miliardi di lire, con un incremento del 45% sull'esercizio precedente;
 - l'utile netto si è attestato oltre i 13,5 miliardi di lire, crescendo dell'85% rispetto al 1998, e ciò dopo aver speso imposte per oltre 21 miliardi di lire.

Viene rilevato come Engineering sia stata indicata da Databank come *a company to watch* dell'anno, una segnalazione che sembra inorgoglire tutto il gruppo dirigente in una misura che è una dichiarazione di modestia. Nessuno si chiede come Databank abbia tardato tanto ad accorgersi di un'azienda delle dimensioni di Engineering e come abbiano funzionato le politiche di comunicazione dell'azienda nei confronti del mondo esterno. La comunicazione non può sostituire la realtà, ma la realtà non esiste senza comunicazione.

Ci sono limiti alla soddisfazione che le buone notizie possono procurare. E i limiti sono costituiti dalle imposte, un problema pressoché irrilevante nel passato dell'azienda che, frugalmente, ha sempre passato a riserva i suoi modesti o meno modesti utili. Nel Bilancio del 1999 sono previste imposte per oltre 21 miliardi di lire, pari al 58,2% del risultato lordo, un'esperienza piuttosto «dolorosa»...

Nella descrizione dell'andamento della gestione contenuta nella Relazione 1999 sono enunciati gli orientamenti strategici di fondo che presentano delle persistenze (inevitabili) e dei cambiamenti (voluti):

- viene riconosciuto il ruolo determinante dei grandi clienti (una quarantina nei confronti dei quali si realizza l'80% degli ordini);
- viene sottolineato il crescente ruolo e la crescente attenzione dell'Azienda per le attività dei centri di competenza, per i prodotti ERP, per i prodotti di reingegnerizzazione del software.

La distribuzione degli affari nei vari settori non lascia dubbi sulla rilevanza delle Banche e delle Assicurazioni per Engineering, che da sole contribuiscono per oltre il 50% del fatturato.

Riequilibrare questa struttura non sembra facile, tenuto conto che le banche offriranno per molti anni a venire molte opportunità per progetti di grandi dimensioni, generati dalle esigenze di operare in e con Internet. Ma questa facile previsione è estendibile a tutta l'economia, per la quale essere in rete rappresenterà un vantaggio rilevante, anche se nel tempo decrescente, fino a quando si trasformerà in un imperativo di sopravvivenza.

Per quanto riguarda gli eventi significativi del primo trimestre del 2000 si segnalano:

- un'alleanza a livello europeo con la franco-tedesca Unilog e con la spagnola Ibermatica, con le quali viene costituito un gruppo europeo di interesse economico denominato ESCAN (European Service Companies Allied Network), di dimensioni ragguardevoli (1.200 miliardi di fatturato, 7.000 dipendenti e 55 sedi operative in otto Paesi europei e latino-americani), con un evidente potenziale di cooperazione tecnica e commerciale soprattutto come soggetto partecipante a gare internazionali in competizione con le grandi multinazionali del software e dei servizi informatici;
- un accordo con KPMG Consulting, che ha ceduto a Engineering la sua divisione ERP con oltre 100 professionisti, 18 miliardi di fatturato, e si è impegnata per offerte comuni di servizi alla pubblica amministrazione e di soluzioni *e-commerce*; partita in ritardo sul mercato ERP, Engineering recupera rapidamente con le migliori premesse di essere parte dello sviluppo anche in questo segmento di mercato¹¹;
- per quanto riguarda le prospettive, la Relazione di bilancio 1999 si appoggia sulle profezioni del Gartner Group per il medio termine (2000-2003) da cui vengono ricavati:
 - il tasso di sviluppo del mercato (intorno al 10% annuo);
 - le propensioni delle aziende di avvalersi sempre di più dell'*outsourcing* delle attività considerate non strategiche.

Le implicazioni per Engineering sono semplici conferme di un processo di cambiamento già in atto, come il potenziamento delle strutture commerciali e produttive e la costituzione di una Scuola Engineering.

La prima discontinuità, ovvero l'entrata in Borsa e le sue conseguenze

Apoteosi e svolta: il Kick-Off 2000 di Firenze

Il *Kick-Off 2000*, svoltosi a Firenze dal 18 al 19 febbraio 2000, deve essere considerato un evento di eccezionale rilevanza simbolica, nonostante che, apparentemente, esso costituisca la rituale riunione di inizio anno, un impegno che è sempre stato osservato da Engineering durante tutta la sua storia ventennale.

¹¹ Su questa operazione non ci sono informazioni molto analitiche. Sono noti gli esiti di essa: tutti i professionisti di Speed (così si chiamava il ramo acquisito da KPMG) lasciano Engineering, un chiaro segno di incompatibilità di culture, che farà meditare l'azienda e che rafforzerà la sua sensibilità in operazioni analoghe.

Il *Kick-Off* è un'eredità che qualcuno si è portato da IBM o da Sperry Univac, o comunque dalla cultura frequentemente esorcizzata delle multinazionali (americane), nelle quali hanno operato le persone più importanti del management aziendale. Con qualche inevitabile contraddizione.

L'evento si svolge a Firenze, nell'ampia sala del Palazzo degli Affari, non lontano da Santa Maria Novella, ci sono circa 300 persone, il *top management* e il *middle management* di Engineering¹².

Primo a parlare è Rosario Amodeo, amministratore delegato della società, uno dei due proprietari di riferimento. Il suo è un intervento nel quale sono evidenziati tre punti:

- il primo riguarda la responsabilità nazionale di Engineering come seconda azienda, per dimensione, del settore ICT in Italia (e prima azienda a capitale privato);
- il secondo riguarda l'annuncio della prossima quotazione in Borsa della società;
- il terzo riguarda l'assicurazione che il controllo della società «resterà comunque nelle mani di coloro che oggi lo detengono».

Il primo punto è l'espressione di un orgoglio nazionale sentito da entrambi i soci di riferimento, anche se un osservatore esterno, smalzito e un po' cinico, potrebbe sorridere mettendo a confronto questo atteggiamento patriottico con la vaghezza dei valori nazionali, in un Paese come l'Italia.

Ciò che sorprende il cronista, fin dalle prime battute di questo intervento, è che Rosario Amodeo, per indicare quel che l'azienda ha deciso di fare, faccia riferimento non a se stesso e a Michele Cinaglia, ma alla Proprietà «sensibile alla responsabilità nazionale che la posizione raggiunta sul mercato ci assegna». La Proprietà sembrerebbe svolgere un ruolo fondamentalmente rappresentativo, lasciando i compiti operativi (che ha sempre svolto direttamente) al management, come se si trattasse di una monarchia costituzionale che ha ceduto ai propri ministri la gestione del Paese.

Ma nel secondo e terzo punto della sua relazione, Rosario Amodeo attenua, di fatto, le conseguenze di questa interpretazione radicale del «farsi da parte», in quanto, con la quotazione in Borsa, la Proprietà acquisisce implicitamente un ruolo che il management non può evidentemente assolvere. Mentre la dichiarazione sul mantenimento del controllo nelle mani di chi lo detiene attualmente risponde a una domanda che tutti si sono posti, essa non risponde a tutte le altre che si potrebbero

¹² Nel 2010 saranno circa 5 volte tanto...

porre, visto che il controllo azionario della società è cosa ben diversa dal controllo esercitato da chi è, nello stesso tempo, imprenditore-manager-azionista, coinvolto giorno per giorno nella gestione aziendale.

L'entrata in Borsa rappresenta una svolta radicale nella storia di Engineering. Non è facile immaginare quali variabili saranno soggette a un cambiamento senza precedenti: cambiano le prospettive, cambiano gli interlocutori (la comunicazione diventa una leva strategica), il Gruppo deve essere probabilmente ridisegnato, le competenze dei manager dei massimi livelli debbono essere arricchite in misura impensabile fino a oggi.

Il secondo intervento è del Presidente, Sergio de Vio, che è anche direttore del personale di Engineering. Riferisce brevemente sul lavoro svolto dalla sua direzione e annuncia la costituzione di una scuola Engineering di management, un altro segno della crescita culturale dell'azienda e dell'inconsueta disponibilità di risorse per investimenti un tempo considerati discrezionali, ma che oggi sono ritenuti assolutamente necessari, e quindi richiesti a gran voce dagli stessi collaboratori, soprattutto per quelli che sono detentori di preziose competenze professionali.

Il resto del discorso di de Vio è un breve saggio di retorica, incentrato sulla rilevanza della conoscenza nella *new economy* e su alcuni paradossi che postulano la necessità di un certo interventismo sociale, se si vuole che i consensi di principio possano tradursi in programmi di formazione e di sviluppo delle competenze.

Al *Kick-Off* intervengono anche alcuni uomini politici, di governo e dell'opposizione, i cui contributi si giustificano nella prospettiva di Engineering come azienda nazionale in un settore «minacciato» dalle multinazionali soprattutto americane e, nello stesso tempo, come fornitore della pubblica amministrazione sia centrale sia locale.

Gli interventi degli altri direttori (commerciale, della produzione, ricerca e sviluppo, rispettivamente Alessandro Patrizi, Giorgio Niero e Ruggero Stefani), pur diversi fra loro, sia per i contenuti sia per lo stile espositivo dei relatori, hanno un carattere professionalmente rigoroso, con molti riconoscimenti per i collaboratori, oltre ad assumere il quasi inevitabile impegno di fare di più e meglio nell'anno in corso.

Ma al di là dei contenuti, ciò che sorprende ancora una volta il cronista è che, in forma più o meno esplicita, i tre direttori quando si riferiscono al vertice aziendale lo identificano nel direttore generale che, tra l'altro, guida il convegno da quando il tavolo della presidenza è stato lasciato da Rosario Amodeo.

Per il contenuto e per la forma, l'intervento del direttore generale Paolo Pandozy sancisce sempre più il carattere manageriale della *corporate governance* di Engineering, che non si contrappone alla gestione padronale del passato, ma ne costituisce un'evoluzione, con dei tratti nuovi e originali.

Pandozy è un ingegnere, si vede a distanza che sa il fatto suo, con una grande capacità di assimilare, di individuare obiettivi chiari e di realizzarli con determinazione¹³. La sua relazione è piena di riconoscimenti per chi ha ottenuto buoni risultati, ma anche di consapevolezza dei cambiamenti esterni e di quelli che debbono prodursi all'interno dell'azienda¹⁴.

Il tono generale della relazione è di chi sa di godere di un'autonomia considerevole, anche se, dopo tutto, gli viene dall'alto, da chi ha deciso di ridisegnare il proprio ruolo, senza esserne costretto. E definisce l'attuale proprietà «militante e complice», una pregevole sintesi del ruolo svolto da Rosario Amodeo e da Michele Cinaglia da quando Pandozy è diventato direttore generale. Ma dalla relazione si comprende quanto i tratti della *corporate governance* di Engineering siano già molto cambiati e siano destinati a cambiare con la quotazione in Borsa, con la possibile, se non probabile, moltiplicazione del numero degli *shareholders* e degli *stakeholders*, nonostante le iniziali parole rassicuranti di Rosario Amodeo.

L'intervento dell'altra parte della «Proprietà», cioè di Michele Cinaglia, è breve, ricco di densi rimandi storico-culturali e di una palese insofferenza per la spiegazione verbalizzata. Perché si è decisa la riorganizzazione di Engineering (il riferimento è la costituzione della Direzione Generale attribuita a Paolo Pandozy)? Le risposte sono indirette. Cinaglia allude ai figli che a vent'anni debbono lasciare il tetto paterno, perché ormai si sentono autosufficienti. E, in questo caso, il giudizio è condiviso anche dai «genitori».

Ma subito dopo abbandona la metafora della famiglia ed entra nella storia, citando Cesare che, alla fine di ogni campagna vittoriosa, sentiva come suo primo compito di pacificatore, quello di amministrare la giustizia. Ecco il ruolo che la «Proprietà» manterrà, quello di amministrare la giustizia che, fuor di metafora, significa l'attuazione di una forma di «*open door policy*», garante per tutti coloro che lavorano in Engineering: essi debbono sapere che potranno sempre essere ascoltati da chi detiene il potere più elevato.

«Siamo pronti per andare in Borsa», conferma Michele Cinaglia, ed

¹³ Una delle persone che riferiscono a lui, mi confida che «Paolo a volte è proprio insopportabile: arriva sempre prima di tutti, nell'intuire la soluzione del problema che è sul tavolo».

¹⁴ Paolo Pandozy, in una conversazione dell'ottobre del 1999 si autodefinì in questo modo: «Se debbo confessare le mie predilezioni, dirò che sono esigente con me stesso e con gli altri. Tra tutti i difetti di una persona non sopporto la superficialità e su tutte le cose importanti voglio andare in fondo (d'altronde non mi è mai veramente piaciuto studiare, anche se ho fatto i miei studi di ingegneria senza problemi...)».

è difficile trattenersi dal pensare alle recenti quotazioni di aziende del settore, per quanto diverse da Engineering, per dimensione, per contenuto di competenze, per prospettive. Ecco che l'evento può generare conseguenze che saranno un'altra prova del fuoco per i protagonisti di una storia aziendale inusitata, che sembra svolgersi secondo fasi che si chiudono per lasciare il passo ad altre, sempre più ricche ed eccitanti¹⁵.

Convivere con la Borsa...

Dall'entrata in Borsa di Engineering, nel dicembre 2000, all'aprile 2005 la congiuntura economica, sia a livello nazionale sia a livello internazionale, è impallidita, mentre nelle Borse si è consumata la Notte dei Lunghi Coltelli per i titoli della *New Economy* che, già protagonisti al rialzo dal 1998 al 2000, sono diventati protagonisti al ribasso dal 2000 al 2003. Nel 2004 c'è stato un certo recupero. Il titolo Engineering ha perso circa il 30% del valore che aveva nel momento dell'emissione, anche se esso è ancora largamente al di sopra del suo valore nominale, come risulta dal rapporto tra capitale netto e numero delle azioni. In certi momenti la quotazione è stata al di sotto del 70% del valore di emissione¹⁶. Ha rappresentato uno dei fenomeni più sconcertanti dello sconcertante periodo seguito a quella che è stata definita la «bolla finanziaria» creatasi dal 1998 alla primavera del 2000, sulla spinta di quell'insieme di fenomeni economici, sociali e culturali connessi con la *New Economy*.

Engineering è entrata in Borsa nella fase finale del periodo di effervescenza borsistica. Alcune quotazioni precedenti, relative ad aziende

¹⁵ Nonostante i frequenti riferimenti alla mitologia e alla cultura classica (per esempio, Anteo, Kairòs e Termine, le divinità ingaggiate per proteggere Engineering, evocate in quasi in tutti i *Kick-Off*), Michele Cinaglia sembra intimamente consapevole della straordinaria esperienza che l'epoca attuale ci offre, e ne è entusiasta. Mi racconta nel dicembre del 1999: «Tornando dall'America, da Las Vegas, dove si è svolto un convegno grandioso, con la presenza di Bill Gates, si capisce verso quale mondo ci stiamo avviando: Internet, multimedialità, nuovi linguaggi, pervasività dell'elettronica, della comunicazione, professionalità dappertutto, il finto (tutto è finto) fatto bene. Engineering è parte di questo mondo; da noi le sollecitazioni arrivano dal mercato, negli USA anche dalle famiglie; ma là ormai tutto è in questa chiave: il Cad lo usano le operaie (ma sono ancora operaie?), da noi bisogna andare al Politecnico. Si potrebbe stendere una graduatoria sull'uso della tecnologie nei vari Paesi che darebbe veramente il senso delle loro differenze, perché le macchine sono lì a disposizione di chi può e vuole comprarle, mentre saperle usare non è alla portata di tutti».

¹⁶ Il 10 ottobre del 2002 la quotazione fu di 11,61 euro. Un altro minimo si ripresentò il 23 gennaio 2009 con 12,69 euro.

senza passato e con un futuro descritto fantasiosamente in un *business plan* hanno raccolto più capitale di quanto non ne abbia raccolto Engineering. Considerazione che fa comprendere l'importanza del *just-in-time* finanziario, mentre mette in dubbio il presunto senso pratico degli investitori, ma non di quello degli intermediari finanziari.

Ma procediamo con ordine e vediamo che cosa è successo da prima della quotazione in poi.

L'onere della preparazione del Prospetto informativo, relativo all'offerta pubblica di sottoscrizione e all'ammissione alle negoziazioni sul Nuovo mercato, è stato sostenuto soprattutto dell'Amministrazione dell'azienda, anche se ha coinvolto pesantemente tutto il Vertice aziendale. L'assistenza a Engineering è stata fornita da IMI, coordinatore dell'offerta globale, con la *co-sponsorship* di SG (Société Générale).

Il Prospetto è stato depositato il 24 novembre 2000 presso la Consob, a seguito di un nulla-osta dello stesso giorno. Engineering viene quotata il 12 dicembre 2000 e le azioni sono offerte a 40 euro. La quotazione si attesta a fine giornata a 41,16 euro. Le aspettative sono per una crescita considerevole, nonostante che, inevitabilmente, ci siano state molte discussioni per la definizione del prezzo di lancio: 40 euro, più di 40 euro, meno di 40 euro (quest'ultima ipotesi era considerata «priva di senso»).

«Il lavoro compiuto per predisporre il Prospetto informativo è stato immane – ricordava durante un colloquio Riccardo Ciccarello, allora direttore generale amministrativo e finanziario di Engineering –. Non ci sono dubbi che il 95% del lavoro è stato svolto dall'Amministrazione e solo il 5% dalle altre funzioni, che hanno scoperto un mondo nuovo, fatto di scadenze non differibili, di dati di robusta affidabilità, di giudizi rigorosi.»

Con qualche felice conferma: i sistemi di rilevazione e di controllo di Engineering sono più che adeguati rispetto alle nuove esigenze. Ciò non toglie che, quantitativamente, il lavoro sia cresciuto considerevole e abbia generato qualche tensione tra gli addetti ai lavori.

Entrare in Borsa: ne è valsa la pena? In quel momento, nel secondo semestre del 2000, i dubbi sarebbero stati fuori luogo, dopo la messa in moto di una macchina ormai inarrestabile, composta di molte parti, difficili da coordinare, ma tutte a pieno regime. Tutti di corsa: dal vertice, occupato a tempo pieno negli impegnativi incontri con le comunità finanziarie in Italia e in Europa; tutte le *staff* centrali e periferiche alle prese col lavoro di raccolta ed elaborazione di dati e informazioni, oltre che sottoposte all'onere di spiegare il *business* ai professionisti di IMI e di Société Générale, per aiutarli ad aiutare Engineering in quel grande rito di passaggio.

Con l'entrata in Borsa sono state introdotte nuove abitudini; la predisposizione della documentazione necessaria per ogni trimestre costringe tutti, ma soprattutto l'amministrazione, a un *tour de force* considerevole;

sono nati nuovi compiti (*internal auditing*, *investor relations*, comitato di controllo, comitato delle retribuzioni); sono state rafforzate funzioni (comunicazioni esterne, rapporti con la stampa); sono lievitati i costi...¹⁷.

Si è riconosciuta l'indifferibilità della soluzione al problema dell'integrazione dei sistemi contabili e di controllo delle aziende del Gruppo, problema più volte emerso, in modo discontinuo, in circostanze particolari, complice l'impostazione «federalista» del Gruppo, generatrice di responsabilizzazione e di espressioni d'indipendenza.

La Consob, la Borsa, gli analisti finanziari, il mercato non hanno pressoché nessuna sensibilità federalista, non la ostacolano, ma vogliono vedere e capire il Gruppo nel suo insieme.

Engineering, nella redazione del «Prospetto informativo» si trovava in considerevole vantaggio rispetto ad altre aziende quotate nel Nuovo Mercato. Invece di dovere immaginare il futuro sulla base di un'esposizione pregevole soltanto per i suoi contenuti spesso surreali, aveva il proprio passato ventennale da sottoporre senza sicumera né falsa modestia al giudizio del mercato.

Nel paragrafo «Programmi futuri e strategie» si legge che:

Engineering ha finora perseguito una strategia di ampliamento delle quote di mercato e di riqualificazione dei propri servizi per incrementarne il valore aggiunto. A giudizio del management tale strategia è stata perseguita con successo, come testimoniato dalla continua crescita dei ricavi netti (con un tasso medio di crescita annuale del 29,6% nell'ultimo triennio) e dal significativo miglioramento di tutti i principali indicatori economici aziendali che ha elevato l'incidenza del margine operativo lordo e del risultato operativo sui ricavi netti rispettivamente dal 9,4% e 5,5% del 1997 al 16,3% e al 12,8% del 1999. In continuità con quanto sin qui realizzato, Engineering intende accelerare la sua crescita investendo nei seguenti settori e perseguendo le strategie di seguito descritte¹⁸.

I tre paragrafi successivi a questa dichiarazione d'intenti sono dedicati rispettivamente all'allargamento del mercato, all'ampliamento dei servizi e alla ricerca e sviluppo.

Per quanto riguarda l'allargamento del mercato si punta su una crescita per linee esterne, con l'acquisizione di aziende che «facilitino l'accesso a nuovi mercati in Italia e, soprattutto, all'estero».

Per quanto riguarda l'ampliamento dei servizi, si sottolinea il nuovo ruolo dell'*outsourcing* che, con il consolidamento della *leadership* di Engineering come *system* e *business integrator*, concorrerà ad accrescere e a stabilizzare i ricavi. Infatti per l'*outsourcing* sono previsti tassi di

¹⁷ Mi dirà Armando Iorio il 20 dicembre 2004: «La Borsa ti cambia la vita...».

¹⁸ Prospetto Informativo, p. 49.

crescita prossimi al 20% annuo e contratti di durata pluriennale (5-10 anni). Le risorse raccolte sul mercato borsistico serviranno anche per l'acquisizione delle strutture informatiche del cliente, che è una condizione necessaria ma non sufficiente dell'*outsourcing*.

Uno spazio considerevole viene dedicato alla Ricerca e Sviluppo¹⁹ che rappresenta uno dei pilastri della strategia aziendale. In particolare si preconizza di concentrare gli investimenti nel sistema di *Web Call Center*, nei sistemi di sicurezza in Internet e nella sanità.

Come si vedrà analizzando i bilanci dal 2000 in poi, la realizzazione di quanto previsto ha subito qualche variazione, in più e in meno, secondo il principio dell'adattamento, del cogliere le opportunità, del creare strategie emergenti in funzione dei mutamenti dell'ambiente esterno rilevante.

In particolare, l'apertura verso l'estero ha subito inizialmente una sospensione. L'esperienza del gruppo ESCAN, cui si è accennato nel capitolo precedente, si è rivelata poco stimolante, essendo le tre aziende componenti il consorzio fortemente inserite nel proprio mercato nazionale ed essendo una delle aziende (la maggiore) poco propensa a realizzare con le altre due eventuali business di dimensioni europee, che dopo tutto era la ragione di fondo che aveva fatto nascere l'accordo.

I progetti di Ricerca e Sviluppo si sono invece espansi considerevolmente. Secondo la Direzione Ricerca e Innovazione, «Engineering è l'azienda italiana più coinvolta in progetti di dimensioni europee». Quindi l'apertura verso l'estero, non avvenuta fino a quel momento in modo sistematico, ha cominciato ad avvenire a livello di R&S, una premessa importante a futuri sbocchi internazionali, condizionati da una politica apparentemente poco sofisticata, ma efficace, del «prima i contratti, poi la filiale».

Ma è nella sanità che si è andati ben oltre quanto ci si era ripromessi di fare nel «Prospetto informativo», dove era stato scritto:

Sanità: in quest'area è previsto il rilancio entro il 2001 di una nuova versione integralmente web based del sistema Vincent. Tale versione consentirà agli utenti, medici di base e farmacisti di prenotare e di avere remotamente accesso, in modo completamente riservato, ad alcuni servizi sanitari di teleconsulto e/o telemedicina²⁰.

¹⁹ L'anno precedente Rosario Amodeo mi disse: «tra la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta si è molto discusso sull'opportunità di sostenere i costi della R&S o di puntare fondamentalmente sul *body rental*, facendo di Engineering una grande Softlab. Io ero per questa seconda alternativa, Cinaglia e de Vio per la prima. Sono contento di aver perso. Non saremmo quelli che siamo senza una R&S autonoma e sviluppata».

²⁰ Prospetto Informativo, p. 51.

Che cosa è avvenuto in realtà? Me lo raccontò Enrico Della Valle, allora presidente di Engisanità:

Nel maggio 2001 abbiamo acquisito il 50% di Engisanità, una società che abbiamo costituito per convogliare in essa sia il nostro centro di competenza Sanità, sia l'azienda di software sanitario della francese GFI, che l'aveva acquisita dalla Olivetti.

È stata ed è un'operazione difficile, ma piena di prospettive promettenti. Operazione difficile perché si tratta di integrare due aziende con culture diverse, anche se complementari: l'ex-azienda dell'Olivetti ha una solida cultura di prodotto, ma una meno sviluppata cultura organizzativa e di reporting; noi siamo quelli che siamo: abbiamo una grande propensione al mercato, un grande rigore progettuale e realizzativo, acquisiti anche grazie a un numero non piccolo di errori commessi in passato (per fortuna si tratta di ricordi lontani). Per quanto riguarda quelle che ho chiamato le prospettive promettenti, Engisanità ha oggi oltre il 50% del mercato italiano, tutto da ristrutturare, per limitare gli sprechi di gestione (lunghe degenze degli ammalati), di farmaci e le vere e proprie frodi. Engisanità è presente in modo capillare su tutto il territorio nazionale.

Da allora molte cose sono cambiate, Engisanità è confluita nella divisione che si occupa di pubblica amministrazione locale, in quanto la sanità è ormai una funzione rilevante svolta dalle Regioni.

La quotazione, le aspettative, le delusioni

Tra i manager del gruppo dirigente di Engineering è emersa una certa omogeneità di vedute sul significato, sulle aspettative e anche sulle successive delusioni che l'entrata in Borsa ha comportato per l'azienda.

Immediatamente prima della quotazione, per i 2,5 milioni di titoli offerti si erano registrate richieste per quasi 4 milioni di titoli da 14.860 richiedenti. Tra i quali figuravano quasi 600 dipendenti, mentre gli investitori istituzionali erano 72, di cui 44 italiani e 28 stranieri.

La capitalizzazione di Borsa, al prezzo di 40 euro, corrispondeva a 500 milioni di euro. Una valutazione superiore certamente a quella tradizionale del mercato del settore, ma inferiore a quella di aziende che si erano quotate prima, pur avendo molte minori attrattive di Engineering, la quale, in un certo senso, era stata indotta a «far finta» di essere un titolo della *new economy*. Semmai avrebbe potuto figurare, se non nella vecchia economia industriale, tra le aziende produttrici di servizi per le organizzazioni complesse private e pubbliche, presenti sul mercato da molti anni.

Il primo giorno il titolo aveva chiuso a 41,60 euro e intorno ai 40 euro nei giorni successivi. Fino a gennaio era quotato appena al di sotto dei 40 euro. Nulla di preoccupante, anche se mancavano quelle manifestazioni

di euforia che avevano contrassegnato le emissioni di qualche mese prima nel Nuovo Mercato. Forse non è avventato supporre che qualche investitore abbia sperato di ripetere con Engineering le strabilianti esperienze che molti hanno provato con titoli della *new economy* paradossalmente avvantaggiati, però, dal *wishful thinking* piuttosto che da un passato di tutto rispetto.

Quando a metà gennaio del 2001 il titolo comincia a salire significativamente, per raggiungere i 48 euro all'inizio di febbraio, si ha la sensazione di rivivere una storia già sentita e vissuta da spettatori, diventati finalmente protagonisti. I *target prices*, che molti analisti finanziari intravedono per il titolo, superano largamente i 50 euro. Il titolo deve quindi salire ancora. Invece comincia a scendere, per poi risalire in maggio e, tra salite e discese, a scendere gradualmente e inesorabilmente nei successivi nove mesi (sotto i 30 euro nel settembre 2001, sotto i 25 euro nel maggio 2002, sotto i 20 euro nel giugno 2002, fino a quel 11,61 euro del 10 ottobre 2002, già citato in precedenza).

Un andamento stravagante che colpisce tutti coloro che non hanno dimestichezza con la Borsa e soprattutto, con la Borsa al tempo di Internet! I manager di Engineering mantengono la calma, anche perché hanno qualcos'altro da fare rispetto a chi scorre i listini di Borsa sui quotidiani o sui monitor dei PC o su Televideo. Interrogati su questa esperienza di Borsa, rispondono per dovere di cortesia, ma lo fanno senza entusiasmo.

Dice Dario Buttitta, quando era direttore area finanza Italia Nord-Ovest: «Non seguo il titolo, ho investito in Engineering, ma non voglio perdere tempo. Non guardo al breve termine, soggetto alle politiche di comunicazione, ma al lungo, sapendo che sul lungo guadagnerò senz'altro».

Luigi Palmisani, quando era direttore del Personale di Engineering e prima di diventare amministratore delegato di Engisanità, per poi ridiventare direttore del Personale in una delle frequenti ristrutturazioni organizzative dell'azienda, riteneva che:

L'entrata in Borsa ha avuto un effetto positivo per la direzione del personale, siamo più noti al pubblico. Il mercato del lavoro del nostro settore adesso è molto meno teso di ieri, ma quando il mercato è teso, essere conosciuti permette di compiere assunzioni dei migliori, dei più ambiziosi, cioè di quelli di cui ha bisogno un'azienda come la nostra.

La necessità vitale di trovare una spiegazione a tutto, per quanto cervelotica possa sembrare, ha indotto qualcuno a tirar fuori di volta in volta il mito della tendenza all'equilibrio, qualche residuo illusorio della teoria del valore economico oggettivo o la follia pura che mette però a repentaglio la stessa ricerca del perché.

Sulla Borsa circolano le più varie teorie avallate da «dimostrazioni scientifiche» tra loro in contraddizione (frequente in economia) ed è possibile scegliere l'una o l'altra in funzione delle proprie preferenze argomentative o per far finta di averne capito la logica di fondo.

La Borsa e la vita

Dice Armando Iorio, che si sta facendo un'esperienza «che gli cambia la vita»: «un'azienda quotata in Borsa vive come sotto i riflettori di un palcoscenico. Siamo stati costretti ad affrontare problemi di cui non avevamo esperienza. E non abbiamo seguito nessun corso di formazione, se non sul campo...».

Soprattutto la seconda metà del 2000 è stato un susseguirsi di scadenze:

- il 13 giugno ha avuto inizio il processo di entrata in Borsa;
- il 22 agosto la banca che assiste Engineering, presenta a Iorio un prospetto informativo che deve essere rivisto completamente con molta attenzione;
- il 4 settembre il prospetto informativo è pronto;
- il 5 dicembre il prezzo d'offerta dell'azione viene fissato;
- il 12 dicembre si ha la quotazione.

È stato un periodo di grande eccitazione e di sorprese non sempre gradevoli: chi avrebbe mai immaginato che si sarebbero dovuti redigere cinque bilanci durante l'anno, osservando scrupolosamente i dettami di Borsa e Consob, col Testo Unico n. 58, la cosiddetta Legge Draghi?

L'azienda è già dotata di un forte controllo di gestione, ma gli imperativi della legge mettono in moto un processo di consolidamento e di approfondimento della strumentazione, che diventa in breve tempo una formidabile contabilità analitica, che rende la redazione dei bilanci trimestrali una scadenza non preoccupante. Inoltre permette di valutare minuziosamente almeno 500 posizioni di responsabilità all'interno dell'organizzazione, che è senz'altro una delle ragioni dei successi aziendali: l'incentivazione personale non è tutto, ma certamente costituisce sempre un buon punto di partenza per un rapporto intenso e motivato con l'azienda.

Armando Iorio ha sempre lavorato in aziende italiane «normali», cioè indebitate. Anche quando entrò in Engineering, l'azienda aveva 40 miliardi di indebitamento nei confronti delle banche. Per dirne una: i conti correnti erano 35, dopo l'entrata in Borsa erano diventati 13, e nel 2009 – dopo l'acquisizione di Atos Origin Italia – non erano aumentati,

pur essendo aumentato enormemente il volume delle transazioni finanziarie. Armando Iorio non nascondeva la sua soddisfazione per la nuova situazione, consapevole che la disponibilità di una forte liquidità, giunta con la quotazione in Borsa, rappresentava una sfida. Si compiaceva anche di una battuta:

Tutti sono capaci di essere indebitati, pochi possono permettersi una forte liquidità senza commettere sciocchezze.

Le banche si sono fatte avanti. E quante aziende si sono offerte per essere acquistate da noi! Sono stati anni di straordinaria formazione personale e aziendale. In quattro anni non abbiamo compiuto meno di 200 valutazioni di aziende. All'inizio, esagerando un po', non sapevamo da dove cominciare... Abbiamo commesso uno o due errori iniziali, di piccolo calibro²¹; poi tutto è andato per il meglio, di anno in anno, senza fretta, con rigore, con tutti i nostri strumenti di valutazione, sempre più perfezionati... Abbiamo spesso scoperto trappole pericolose e ben mascherate, oppure incompetenze contabili che ci rivelavano le ragioni delle difficoltà in cui versavano certe aziende....

Delle tre o quattro cose rilevanti e strutturali che si sono prodotte in Engineering, dall'entrata in Borsa in poi, la crescita del ruolo dell'amministrazione è senz'altro una di queste. Con qualche miagolio di insofferenza, per una sua vera o presunta pesantezza.

Le procedure di Engineering sono diventate le procedure di tutte le società partecipate, i cui bilanci vengono redatti centralmente, anche perché le fusioni hanno liberato risorse, in genere pregevoli, che fanno parte della struttura centrale dove vige una *job rotation* biennale, quasi sempre rispettata, a beneficio della professionalità delle persone e dell'azienda. È stata creata una direzione Affari societari, legali e fiscali, affidata a Roberto Perli, altro manager storico di Engineering, che è rapidamente entrato in un ruolo per il quale occorrono le sue competenze di accuratezza, di disponibilità all'aggiornamento continuo, e di notevole pazienza.

Sotto gli occhi dei «finanziari»

Gli analisti finanziari, diceva Nicola Fiore, allora responsabile *investor*

²¹ Può capitare che si acquisti un'azienda di consulenza che, dopo l'acquisizione, si svuota perché le persone che la compongono se ne vanno: che valore rimane di un'azienda il cui valore-capitale è costituito dalle competenze delle persone che vi lavorano? Il riferimento può essere costituito dal caso Speed, cui si è accennato nel capitolo precedente.

relations, «sono degli psicanalisti e sono anche gli unici che riescano sempre a trovare una ragione per cui un titolo sale o scende». E questo succede sia perché sono esperti, sia perché hanno la capacità di colmare le lacune informative con l'esperienza e l'intuizione. Qualche volta però si sbagliano.

Il titolo Engineering avrebbe potuto essere salvaguardato meglio se fosse stato trattato nel mercato ordinario piuttosto che nel Nuovo Mercato? Per molti mesi in azienda si era fatta strada questa tesi: Engineering è vittima innocente delle aziende del Nuovo mercato che, passato l'accecamento collettivo del 1998-1999, hanno cominciato a essere guardate come il re nudo della favola. Non era evidentemente successo nulla di nuovo rispetto al momento in cui le cosiddette *dot.com* erano state quotate, perché era chiaro fin dall'origine che non ci sarebbe stato un immediato ritorno dall'investimento in aziende in un settore da esplorare, pieno di promesse fin che si vuole, ma solo di promesse. A ciò si aggiungano i credibili scandali americani di Enron e WorldCom, per citare i maggiori, e gli errori della Fed, e chi più ne ha più ne metta, per arrivare a una situazione estiva ancora peggiore rispetto a baratro generato, si direbbe inevitabilmente, dal tragico martedì dell'11 settembre 2001.

Un'analisi prodotta, non recentemente, dalla stessa Borsa Italiana ha dimostrato che il titolo Engineering:

- ha «sopraperformato» sia Numex sia Midex, cioè sia il nuovo mercato sia il mercato delle aziende medie;
- può essere considerato un titolo «difensivo» rispetto al Numex, cioè una specie di Generali in sedicesimo!

D'altronde, in molte analisi finanziarie, veniva rilevato che il flottante del titolo è relativamente modesto, essendo nel 2005 nominalmente pari al 26,72% del totale, ma di fatto pari al 18,94% tenuto conto degli investitori istituzionali che detengono il 7,78% del capitale. Un'azienda quotata, con un flottante di queste dimensioni, è considerata «poco liquida», meno *public company* di altre e soprattutto non scalabile. Tutti aspetti che hanno una modesta relazione con il valore «reale» dell'azienda, ma che sono importanti per la Borsa.

Nel 2009, come afferma Niccolò Bossi, nuovo responsabile *investor relations*, oltre che responsabile M&A, la situazione non è sostanzialmente cambiata: il flottante è sempre piuttosto modesto, pari al 33% del totale, di cui 30% in mano ai piccoli azionisti. La teoria che ritiene la Borsa come mercato efficiente per definizione assume che ciò avviene in quanto la «performance riflette in maniera puntuale la comunicazione al mercato dei fatti rilevanti». Un giudizio generoso nei confronti

del mercato, al quale vengono attribuite capacità analitiche che notoriamente non ha, anche perché non è in grado di valutare gli eventi come l'acquisizione di grandi commesse, mentre dovrebbe essere in grado di capire i numeri contenuti nei bilanci. Il condizionale è giustificato dal ventaglio di giudizi differenti sulle stesse cifre. Nel caso di Engineering, ma si potrebbe generalizzare, le presentazioni delle Trimestrali danno luogo spesso a una riduzione della quotazione, indipendentemente dalla presentazione di dati positivi più o meno elevati (visto che di negativi non ne sono mai stati presentati).

La delusione è figlia dell'illusione, e l'illusione in questo caso, consiste nell'attribuire alla Borsa un compito di giudice della capacità di un'azienda di produrre reddito in prospettiva. Per una buona parte di coloro che operano in Borsa ciò che conta è il tempo breve, il «prendi i soldi e scappa», la Borsa è concepita come una casa da gioco, nella quale si deve solo guadagnare, sia che gli indici salgano sia che scendano.

George Soros, uno dei più noti finanziari del mondo, americano ma di origine ungherese, allievo di Popper alla London School of Economics, e da qualche anno anche filantropo, sostiene ciò che agli uomini pratici sembra del tutto ovvio, ma che demolisce molte delle aspettative teoriche sulla formazione delle quotazioni di Borsa e toglie quindi molte illusioni anche sull'analisi tecnica.

In *The Alchemy of Finance*²², Soros dichiara, a proposito del comportamento dei mercati finanziari, di essere giunto a questa conclusione: essi sono dominati da fenomeni di riflessività, che rendono assai ardua la ricerca di una verità «oggettiva», che è invece l'onere e l'onore delle scienze naturali. Se così fosse diventa legittimo chiedersi se non sarebbe più opportuno uscire da una Borsa che ha deluso, in attesa che impari a comportarsi meno accidentalmente e inspiegabilmente.

La riflessività non è difficile da spiegare: in molte situazioni, soprattutto in quelle che vedono gli uomini alle prese con aspettative su ciò che la gente farà in futuro, a ogni azione spesso non corrisponde una retroazione che conduce a un ipotetico equilibrio, ma a un'aspettativa sempre più squilibrata (sempre che si abbia un'idea di ciò che può significare equilibrio). In altre parole, invece di un *feedback* negativo, che condurrebbe il fenomeno all'equilibrio, si ha un *feedback* positivo, che esalta ulteriormente lo squilibrio che si è prodotto con l'azione originaria. La differenza che c'è tra «dare una mano» e «dare una manata».

Da qui la tentazione di uscire da un club dal quale si attendevano riconoscimenti che non sono venuti e che costringono a spiegare l'inspiegabile. Una tentazione che Michele Cinaglia, interrogato nel 2002 sull'argomento, non esitava a respingere senza mezzi termini.

²² G. Soros, *The Alchemy of Finance*, Wiley, 1994.

Delisting? Qualcuno in azienda, esasperato dalla mancanza di relazione tra la realtà di Engineering e le sue quotazioni di Borsa ha espresso il desiderio di allontanare l'azienda da un luogo così poco affidabile, i cui giudizi, più che discutibili, sono spesso assurdi. Eppure non ho mai avuto dubbi sull'imperativo di rimanere in Borsa, per una ragione molto semplice: un'azienda per bene non può riacquistare a basso prezzo ciò che ha venduto a prezzo più che doppio dell'attuale, per quanto il prezzo di lancio fosse molto più 'oggettivo' rispetto a quello attuale. Una speculazione che potrebbe essere giustificata soltanto con una concezione dell'economia di mercato preda di opportunisti senza tanti scrupoli. Abbiamo cose più importanti da fare che seguire il listino di Borsa. Ma ho un cruccio, che è condiviso da Rosario Amodeo e da Paolo Pandozy: i nostri collaboratori hanno acquistato le azioni Engineering con uno sconto del 15% a 34 euro e ci aspettiamo che la Borsa in un tempo non troppo lungo ritorni almeno a quel livello.

Farsi conoscere...

Costanza Amodeo entra in Engineering nell'aprile 2001, alcuni mesi dopo quel 12 dicembre 2000 quando l'azienda viene quotata in Borsa. Tutti percepiscono che veramente «qualcosa è cambiato». Prima che questa percezione si trasformi in un'ovvietà, passerà un po' di tempo.

Apparentemente Costanza Amodeo sostituisce chi l'ha preceduta nella direzione Comunicazione e Marketing; ma in realtà nell'organizzazione riporta al direttore generale commerciale (Alessandro Patrizi, poi uscito dall'azienda) e non più all'amministratore delegato, allora Rosario Amodeo.

Una discontinuità che riflette in organigramma il nuovo mandato ad integrarsi nelle strutture produttive dell'azienda. Un compito nuovo ma che si rivelerà meno duro del previsto. In realtà Costanza Amodeo, come racconta lei stessa, trova un'azienda pronta a cambiare passo, in termini di comunicazione, e desiderosa di verificare ogni nuovo strumento capace di riallineare il valore dell'azienda alla percezione del mercato.

Tutti sono gentili con lei, oltretutto è la figlia di uno dei due azionisti di riferimento ed azionista essa stessa. Duplice è il terreno di impegno: vi è un fronte esterno e un fronte interno. Costanza Amodeo deve capire un po' meglio che cosa ci si aspetta da lei, che cosa è opportuno che faccia. Ma è certo che il suo mandato è dare visibilità: Engineering vorrebbe essere più nota per fare affari più facilmente ma anche solo per orgoglio e spirito di identità. La quotazione è lo spartiacque tra due stagioni, una per il pubblico degli addetti ai lavori; l'altra per il mercato più vasto fatto dalle tante comunità che si rapportano con un'azienda quotata: istituzioni, mondo finanziario, media, clienti attuali e prospect.

Costanza ha fatto una lunga esperienza di giornalista, con varie te-

state e come collaboratrice esterna, dall'Espresso alla Rai, fino all'Ansa, con la quale ha avuto un rapporto di dipendenza nella direzione economia e finanza. È diventata giornalista economica per necessità e non per scelta – i suoi studi sono umanistici, non tecnici né di economia – ma col tempo le sue competenze crescono, la sua visione esistenziale e politica incorpora il mondo della produzione con sempre minore diffidenza: l'economia è una materia che può appassionare, dopotutto è dominata dai comportamenti umani. E questo percorso «economico» le torna poi utile nel passaggio all'azienda.

In Engineering comprende che non ci si aspetta che lavori come un giornalista, che è un operatore solitario, che produce per un consumo veloce e vive in un contesto nel quale la competizione è fra singoli. In un'azienda quel che conta è il *team* e l'orizzonte temporale non è di 24 ore ma di medio-lungo periodo.

Che cosa occorre fare? Occorre modificare l'atteggiamento precedente che poggia sulle solide basi di chi diffida delle parole: «facciamo bene il business, i fatti parleranno per noi». Ed integrare questa cultura del fare con la civiltà del comunicare. Bisogna portare l'azienda a non considerare fatuo, ingannevole e costoso, il far sapere al mondo come si fanno bene le cose. *Savoir faire e faire savoir*.

«Oggi Engineering sa coniugare molto meglio questi due stili, anche se non si smette mai di evolvere e la nuova realtà multinazionale crea nuovi problemi di allineamento immagine-offerta, afferma Costanza, ma ormai sappiamo identificare bisogni e mancanze. Gli strumenti poi seguono».

Tre sono i piani comunicazionali sui quali opera l'azienda:

- il primo, riguarda la comunità finanziaria, che prima non c'era, che è costituita da un uditorio sensibilissimo, dominato dai simboli, dalle voci e dall'immagine costruita giorno per giorno con grande attenzione, molto vulnerabile e delicata; a questo piano provvede specificamente la direzione Investor Relations, affidata prima a Nicola Fiore e oggi a Niccolò Bossi
- il secondo, riguarda i clienti e i *prospects*, la società civile, le istituzioni, in due parole il mercato e gli *stakeholders*; si tratta di un uditorio composito, raggiungibile direttamente dal personale commerciale e indirettamente con vari mezzi, dai giornali alla partecipazione a convegni e incontri, dalla *home page* del sito alla promozione istituzionale
- il terzo, riguarda il personale di Engineering che è accudito, da questo punto di vista, dalla direzione Organizzazione e Personale. Oggi nel Gruppo lavorano oltre 6.400 persone. Con questi numeri è ovvio che

maturino nuove istanze di comunicazione interna e di trasmissione dei valori e dell'identità aziendale. E l'azienda ci sta lavorando.

Del resto, anche nella comunicazione e marketing come nelle altre aree dell'organizzazione, le cose cambiano. Paolo Pandozy, all'inizio del 2010 ha affidato alla direzione Comunicazione e Marketing l'incarico di coordinare le attività di comunicazione di tutte le singole business units e delle società controllate. Un riconoscimento alla necessità di non disperdere il valore *corporate*, soprattutto ora che Engineering guarda all'estero.

Ci sono anche indicatori apparentemente più prosaici dell'affermarsi dell'immagine Engineering nel suo contesto di riferimento. Ai convegni l'azienda viene invitata sempre più spesso a presentare una relazione o delle *best practice* di mercato. I rapporti istituzionali e quelli territoriali sono cresciuti di intensità insieme al maggior peso dell'azienda anche nei confronti del mercato. «Oggi Engineering cerca di essere non solo fornitore ma partner di innovazione – spiega Costanza – Ma per esserlo occorre avere tutte le carte in regola perché il mercato lo riconosca: prima di tutto la qualità dei progetti, ma poi anche la capacità di farlo sapere al mercato. La visibilità è come una merce di scambio».

L'italianità di Engineering: è un valore e «un orgoglio» ma nella giusta dose, altrimenti è un limite.

«Per la mia direzione – dice Costanza – la partita del futuro è raccogliere la sfida dell'internazionalizzazione e imparare a raccontare un'impresa che ha testa e cuore italiani ma competenze ed articolazioni globali».

In un incontro recente Costanza mi spiega, ma ho il sospetto che parli anche a se stessa per rafforzare il suo convincimento, che

Ho capito in questi 10 anni che nessuna riforma si può imporre ad un'organizzazione senza che l'organizzazione abbia maturato l'esigenza di quella riforma. Tanto più se si parla di comunicazione e marketing, cioè di attività di supporto e non di core business. Engineering è un'azienda tradizionalmente orientata ai risultati. E tradizionalmente “disorientata” rispetto alla comunicazione intesa come esercizio di stile, moda, indulgenza narcisistica, packaging, sovrastruttura. In questa azienda non c'è spazio per una Comunicazione che non si integri con le necessità del bene finale – portare a casa i risultati per noi e per il cliente. All'ingegneria dell'offerta, che è un punto di forza di Engineering, dobbiamo affiancare un'*ingegneria della comunicazione*, espressione che ho coniato al *Kick-Off* del 2009, intesa come strumento da mettere nella stanza degli arnesi.

Molte idee, e soprattutto chiare...

Paolo Pandozy sarebbe forse sorpreso di sapere che qualcuno pensi che tra le sue virtù ci sia anche la pazienza, virtù che non gode di una buona fama quando venga applicata a un *leader*. Eppure quando gli chiedo mezz'ora per un'intervista, sento che soffre in silenzio, senza perdere la sua amabilità, imponendosi probabilmente di non pensare a tutti gli impegni che ha dovuto sospendere per non essere scortese con chi sta aggiornando la storia dell'azienda.

Gli dico:

Lo so che in questa azienda non si può usare la parola strategia, ma siccome quel che succede non succede per caso, ci sarà pur un disegno dietro...

Il disegno c'è ed è semplice: dobbiamo avere e abbiamo competenze di tecnologia e competenze sui processi, dobbiamo conoscere bene i business dei nostri clienti. Ma bisogna conoscere anche il nostro business, il che sembra ovvio. Però, le diversificazioni si possono anche sbagliare quando, contrariamente alle apparenze, si acquisiscono aziende con un modello di business diverso dal nostro... È successo tempo fa, ora non succede più».

Per un'azienda che, prima di affacciarsi alla Borsa, ha sempre reinvestito tutti i suoi guadagni, privilegiando quindi la crescita, la distribuzione dei dividendi è soprattutto una rivoluzione culturale che, fortunatamente, non ha inibito gli investimenti.

Le partecipazioni, che hanno reso il Gruppo una realtà significativa nell'economia italiana, erano pari a 9,4 milioni di euro alla fine del 2000 e sono cresciute dell'oltre 800% alla fine del 2004, con un valore di 87,5 milioni di euro. Tutto ciò è stato reso possibile dal capitale che si è raccolto con l'entrata in Borsa, che è stato utilizzato con estrema prudenza e grande rigore, in modo da salvaguardare la coerenza delle componenti del Gruppo²³. Non ci sono stati investimenti da *conglomerate*, ma investimenti da disegno strategico che diversifica, ma non esce dal nocciolo duro del suo *business*. Ancora una volta è la competenza distintiva che indirizza le decisioni.

Dalla fine del 2000 alla fine del 2004 il valore delle partecipazioni è cresciuto di 78,1 milioni di euro, mentre le disponibilità liquide a fine 2000 erano pari a 91,7 milioni di euro. A fine 2004 le disponibilità liquide si sono ridotte certamente, ma rimangono cospicue, a un livello pari a 35,6 milioni di euro. È evidente che Engineering, mentre acquisiva

²³ Mi dice Michele Cinaglia il 15 febbraio 2002: «Non abbiamo fretta e se anche non dovessimo acquisire aziende nei prossimi mesi, lo faremo più avanti. Ciò che siamo, ciò che abbiamo, ci garantisce uno sviluppo a breve e medio termine più che soddisfacente. Non dimentichiamo che una piccola realtà può portare pochi utili, ma può portare contemporaneamente molti danni a un organismo sano.»

partecipazioni utilizzando le disponibilità liquide, provvedeva comunque ad accrescerle.

Riuscire a raggiungere gli obiettivi a breve e, attraverso l'acquisizione di aziende per rafforzare la diversificazione e la coerenza del Gruppo, non è per niente facile. Eppure è ciò che sta avvenendo. È la realizzazione di una *dual strategy* che neppure il suo teorizzatore, Derek Abell, ha saputo esprimere, e tanto meno realizzare, con maggiore efficacia.

Ma quando la congiuntura peggiora? Paolo Pandozy è un po' meno enfatico di Leonida alle Termopoli (*Combatteremo all'ombra!*), ma argomenta semplicemente:

Sappiamo per esperienza che quando questi segnali si avvertono, è troppo tardi per cambiare rotta, e l'equipaggio prudente intanto riduce la velatura e raddoppia la guardia. E così abbiamo fatto anche noi, avanti con prudenza: prudenza nella selezione delle commesse e negli investimenti, prudenza nella gestione e nel controllo dell'organizzazione.

Parole che raccontano una parte della storia, che deve accontentarsi di termini astratti, da collettivismo metodologico, che possono dirci qualcosa sulle strutture, ci fanno intravedere modelli descrittivi, che spiegano qualcosa, ma lasciano nella penombra i processi, là dove si vedono le persone in azione, con i loro comportamenti individuali, le loro motivazioni, la loro intelligenza, la loro determinazione e la soddisfazione che provano a raggiungere un obiettivo difficile, lungamente perseguito. Questo comporterebbe un approccio da individualismo metodologico. La biografia di una collettività sarebbe allora il risultato delle singole biografie dei suoi componenti. Dobbiamo accontentarci di procedere con degli indizi per giungere a congetture soddisfacenti. È ciò che facciamo tutta la vita.

La seconda discontinuità: l'acquisizione di Atos Origin Italia

Secondo gli studiosi del Mental Research Institute di Palo Alto, tra i quali il noto Paul Watzlawick (autore di molti pregevoli *best sellers*), bisogna distinguere diversi tipi di cambiamento:

- il cambiamento di tipo 1, che è costituito dalla soluzione lineare di un problema, quello con il quale si ha a che fare tutti i giorni, nella vita quotidiana, anche perché noi la interpretiamo così;
- il cambiamento di tipo 2, che è costituito dalla soluzione non lineare a un problema, e quindi da una soluzione inaspettata, bizzarra, che

provoca lo scompiglio nel sistema nel quale si è verificato il problema. Anche in questo caso molto dipende dalla nostra interpretazione della realtà.

In automobile, per ogni cambio di marcia, esiste un campo di variazione della velocità che va da un minimo a un massimo. Il cambiamento di velocità nell'ambito del campo di variazione di una certa marcia si può definire cambiamento di tipo 1; quando si cambia marcia, passando per esempio dalla terza alla quarta, si ha un cambiamento di tipo 2.

Nel mondo, e in particolare nelle imprese, si hanno continui cambiamenti di tipo 1, soluzioni lineari a problemi interpretati in maniera lineare, *dentro* il sistema. I cambiamenti di tipo 2, sono soluzioni non lineari a problemi interpretati in maniera non lineare, e provengono di solito dal di *fuori* del sistema.

Questa premessa, per quanto possa sembrare puramente definitoria e scolastica, può creare un po' di inquietudine, perché sembra eliminare la credenza che i problemi siano qualcosa di oggettivo e che necessitino di una soluzione adeguata (cioè interna al sistema) per essere risolti. Quando si abbandoni questa credenza e si ridefinisca il problema, ristrutturandolo, allora la soluzione può essere un cambiamento di tipo 2, un cambio di marcia che è più qualitativo che quantitativo.

Engineering alla ricerca di un'identità

Engineering ha sperimentato un processo di cambiamento, che è stato di tipo 1 fin verso la fine degli anni Novanta e che si è trasformato in un cambiamento di tipo 2 alla fine del decennio. Il fenomeno può essere descritto come il progressivo inverarsi di un'identità che viene acquisita, con grande fatica, con fortuna, con attenzione e qualche distrazione.

È noto che l'identità di una persona non è stabilita da una carta d'identità, ma da un processo il cui esito non è garantito. Non sono rari i casi in cui questo processo prende una piega infelice e la persona perde, per sempre, la possibilità di trovare se stessa. E gli altri lo sanno. La persona senza un'identità definita *non convince*. Anche le imprese senza una vera identità definita *non convincono*.

Engineering ha avuto per molti anni un'identità piuttosto convincente, ma non molto diversa da quella di altre aziende del settore. Siccome per convincere bisogna anche essere convinti, l'identità di Engineering non convinceva del tutto il suo stesso management, consapevole che qualcosa avrebbe dovuto cambiare perché l'azienda potesse esprimere veramente se stessa. Senza voler giocare con le parole, un convincimento era comunque fortemente radicato: quello di trovarsi in uno stato di

incompiutezza dal quale si sarebbe dovuto uscire in un modo o nell'altro, presto o tardi. Per molti anni questa ricerca (inconsapevole) della propria identità «vera» ha costituito il tratto più interessante del lavoro quotidiano in Engineering, del dibattito sulle strategie da perseguire, sui comportamenti da privilegiare, sulle mode da non seguire²⁴.

Poi, verso la fine degli anni Novanta, Engineering ha acquisito la sua identità quasi senza accorgersene. Questo significa che non tutti, nell'azienda, sono consapevoli di ciò. Ma nulla sarebbe avvenuto senza quel lavoro incessante di anni e anni, durante i quali non si parlò mai in modo esplicito dell'identità di Engineering.

I bilanci dal 2000 al 2007

La Relazione di bilancio dell'anno 2000 è incentrata sulla serie di grandi eventi che il tempo renderà sempre più significativi, di natura apparentemente diversa, tessere di un unico mosaico.

L'evento più importante, che peraltro è collocato in dicembre, cioè quasi alla chiusura dell'esercizio, è la quotazione in Borsa. «Il collocamento dei 2,5 milioni di azioni, che rappresentano un flottante pari al 20% dell'intero capitale della società è avvenuto in un momento di forte turbolenza sulle principali piazze finanziarie internazionali.» Il collocamento ha pieno successo e la quotazione rimane piuttosto stabile intorno ai 40 euro, raggiungendo e superando anche i 48,5 euro, soddisfacente, ma non sorprendente. Altre aziende quotate nel Nuovo Mercato e molto meno consistenti di Engineering avevano ottenuto ben altri risultati.

Dell'entrata in Borsa, il 12 dicembre 2000, e dell'andamento del titolo se n'è parlato nel capitolo precedente. Bisogna dire che l'attenzione per le quotazioni del titolo è andato scemando rapidamente.

Presi da ben altri problemi, più comprensibili e più coinvolgenti di quanto non lo sia il desiderio di arricchirsi facilmente e senza particolari meriti, l'azienda in generale e il vertice di Engineering in particolare si dispongono a distogliere lo sguardo dai listini. A poco a poco non ci si aspetta nulla che abbia una relazione con quanto l'azienda sta facendo.

²⁴ Un riflesso pratico del problema dell'identità è rivelato dalle considerazioni enunciate nel novembre 1999 dall'allora direttore centrale amministrativo, Riccardo Ciccarello: «per anni abbiamo avuto una struttura sovradimensionata, con un apparato amministrativo e di controllo che ha anticipato quello che siamo oggi: una grande azienda ben strutturata, con una cultura del controllo piuttosto raffinata, che ha un rapporto con i progetti diverso dal passato, nel senso che non temiamo sgradite sorprese dallo svolgimento del nostro lavoro più importante. C'è decentramento del lavoro amministrativo e di controllo tra centro e filiali e, soprattutto, perfetta integrazione di linguaggio».

Si pongono implicitamente due problemi: l'uno riguarda le rassicurazioni intorno alla solidità dell'azienda rispetto al giudizio che sembra emergere dalle quotazioni. Non tutti sono smalizati per scindere la realtà dalla sua rappresentazione. In un certo senso, la stessa relazione di bilancio del 2000, là dove è detto che «il mercato ha reagito bene all'offerta di titoli Engineering e l'operazione si è risolta con un successo pieno presso gli investitori istituzionali e presso il pubblico dei risparmiatori», attribuisce alla Borsa una capacità di giudizio che successivamente non potrà che essere negato. In altre parole: il mercato ha capito di trovarsi di fronte a un'azienda seria le cui prospettive sono buone, per non dire ottime, tanto da meritare un sovrapprezzo sulle azioni di 37,45 euro sul valore nominale di 2,55 euro.

Il secondo problema riguarda i rapporti con gli azionisti che sono nello stesso tempo prestatori d'opera nell'azienda. Che cosa possono pensare? L'azienda non va bene? Eppure tutto sembra indicare il contrario. Ma per qualcuno tra il giudizio personale e il giudizio del mercato borsistico, non ha dubbi: è chiaro che qualcosa va storto, ma non si vede. Per quanto riguarda il mercato, i segnali sono piuttosto positivi. Si legge che

per la prima volta le previsioni degli analisti sono concordi nel ritenere che il mercato europeo dei servizi di informatica possa, nei prossimi anni, crescere anche più velocemente di quello USA. Secondo SG Cowen, la spesa in IT services nel breve-medio periodo dovrebbe incrementarsi in Europa con ritmi del 10-11% annuo contro una media annua statunitense del 6-8%. In particolare poi, dando uno sguardo alla distribuzione geografica di tali previsioni, gli analisti convergono nel giudicare il mercato italiano, quarto per importanza dopo Germania, Regno Unito e Francia, come quello più promettente per velocità di crescita fra tutti quelli europei.

I dati economici del 2000, per quanto buoni, verranno sistematicamente superati negli anni successivi:

- il valore della produzione ammonta a 182,2 milioni di euro;
- l'EBITDA ammonta a 22,6 milioni di euro, pari al 12,4% rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni.

La Relazione di bilancio del 2001 non è rassicurante come quella dell'anno precedente. Dopo aver rilevato che nel 2001 il mercato mondiale dell'ICT ha subito un rallentamento (infatti si è accresciuto solo del 5%, rispetto alla norma del 12-13% degli anni precedenti), vengono sottolineati due aspetti peculiari del mercato italiano rispetto agli altri mercati dei paesi più sviluppati:

- si tratta di un mercato meno sviluppato rispetto a quelli della Gran Bretagna, Germania e Francia;

- si tratta di un mercato che ha rallentato la sua marcia, ma che non è affatto in recessione (tanto è vero che le previsioni per il 2002 sono di una crescita dell'8%, migliore del 2001 – ma il dato non sarà esattamente quello);
- l'ICT è costituito da due mercati: quello delle TLC e quello dell'IT; il primo è il doppio del secondo come dimensioni, anche se il secondo cresce a un tasso maggiore;
- Engineering mantiene il suo divario positivo di crescita rispetto a quello medio del mercato, incidendo sempre di più su di esso con la sua quota di mercato.

Si accenna, in termini generali, alla crisi del mercato soprattutto negli Stati Uniti, dove tra tagli di personale, aumento della pressione competitiva, *profit warning* a tappeto, la Borsa è depressa come se si fosse risvegliata dal sonno e dal sogno della *new economy*, un fenomeno, per la verità, che sembra essere stato puramente mediatico.

Sull'andamento del titolo Engineering non si parla, eppure ha perso quasi metà del suo valore originario. Un silenzio significativo. Come spiegare la forbice tra obiettivi raggiunti e giudizio del mercato finanziario?

È difficile credere che l'11 settembre non possa avere serie ripercussioni sul 2002. Eppure si legge che

le prospettive per il 2002 si presentano buone e la crescita del mercato italiano dei servizi professionali IT viene stimata dagli analisti intorno all'8%. Sono presenti sullo scenario nazionale diversi fattori che fanno intravedere buone possibilità di espansione del mercato dei servizi IT, tra cui gli incentivi fiscali per gli investimenti, gli impegni sull'*e-government* e la generale necessità per le imprese e gli enti del nostro Paese di raggiungere nel comparto delle tecnologie informatiche un livello di sviluppo paragonabile a quello degli altri paesi europei.

Sul piano delle partecipazioni è avvenuto un fatto importante, l'acquisizione e la ridenominazione di Engisanità, la *joint-venture* paritetica tra Engineering e GFI Informatique. L'operazione è consistita «nell'acquisto del 50% di GFI Sanità e nella sua ricapitalizzazione, con un esborso complessivo di 19,9 miliardi di lire, nonché nella cessione alla medesima del ramo d'azienda Sanità di Engineering». Un gran lavoro da svolgere (di ristrutturazione, di ridefinizione della missione, di integrazione culturale), giustificato dalla certezza di prospettive molto allettanti.

Il 2001 presenta, comunque, risultati migliori rispetto all'anno precedente:

- il valore della produzione ammonta a 215,8 milioni di euro, con un incremento del 18,4% rispetto all'anno precedente;

- l'EBITDA ammonta a 32,2 milioni di euro, pari al 15,2% rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni;
- vengono distribuiti i primi dividendi agli azionisti, pari a 0,25 euro per azione.

Il bilancio consolidato del 2002 presenta caratteristiche che si ritroveranno sia nel 2003 sia nel 2004. Da una parte abbiamo una congiuntura economica generale piuttosto negativa a cui, più direttamente e significativamente per Engineering, si accompagna la crescente crisi del mercato IT di riferimento; dall'altra abbiamo i risultati conseguiti da Engineering, del tutto soddisfacenti.

Si legge nella relazione del bilancio consolidato che

il ciclo espansivo, che negli ultimi anni ha caratterizzato il mercato dei servizi IT, ha subito una forte battuta di arresto nel 2002. La domanda nel mercato italiano, pur non entrando in fase recessiva, ha ridotto di molto il suo tasso di crescita, che in un solo anno è sceso di 9 punti percentuali, passando da +12,4% nel 2001 a +3,4% nel 2002. In questo contesto il Gruppo Engineering si è affermato conseguendo risultati nettamente migliori della media del mercato di riferimento, crescendo sia nei ricavi che nei margini di redditività.

Il 2002 presenta, quindi, risultati più che soddisfacenti:

- il valore della produzione ammonta a 256,5 milioni di euro, con un incremento del 18,9% rispetto all'anno precedente, quindi con un incremento maggiore di quello del 2001 rispetto al 2000;
- l'EBITDA ammonta a 38,5 milioni di euro, pari al 15,6% rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni; un altro dato migliore rispetto a quello analogo dell'anno precedente;
- vengono distribuiti dividendi agli azionisti, pari a 0,36 euro per azione, un incremento del 44% rispetto a quello dell'anno precedente.

Engisanità diventa parte integrante del Gruppo. Infatti

il Gruppo ha ampliato il perimetro di consolidamento con l'inclusione di Engisanità, oggi controllata al 100% da Engineering grazie all'acquisizione in corso d'anno del restante 50% della partecipazione detenuta da GFI Informatique. Nel corso del 2002 è stata completata la ristrutturazione di Engisanità, creando le condizioni affinché la società possa avere redditività agli stessi livelli delle altre aziende del Gruppo; questa aspettativa è supportata dai segnali incoraggianti conseguiti nell'ultimo trimestre 2002.

Nel 2003 il mercato italiano dell'IT entra in recessione. Come riferisce l'Assinform,

il mercato italiano dei servizi IT ha fatto registrare un calo del 4% rispetto all'anno precedente. Sono risultate in contrazione tutte le tipologie di servizi informatici associate agli investimenti e contestualmente è aumentato il ricorso all'outsourcing a riprova della generalizzata rincorsa alla riduzione della spesa.

Non ci sono dubbi: il mercato, per la prima volta in vent'anni, è entrato in recessione. *Ergo...* No, Engineering continua a presentare buoni risultati:

- il valore della produzione ammonta a 276,1 milioni di euro, con un incremento del 7,6% rispetto all'anno precedente, quindi con un incremento minore di quello del 2002 rispetto al 2001; in un certo senso, molto modesto in verità, la contrazione del mercato si fa sentire;
- l'EBITDA ammonta a 41,7 milioni di euro, pari al 15,8% rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni; un altro dato migliore rispetto a quello analogo dell'anno precedente;
- viene distribuito comunque un dividendo agli azionisti, pari a 0,36 euro per azione, uguale a quello dell'anno precedente.

Il 2003 è caratterizzato da cambiamenti nella struttura del Gruppo, con accorpamenti, creazioni di nuove attività, aumenti di capitale in aziende del Gruppo, qualche liquidazione di partecipazioni.

I fatti più importanti sono comunque i seguenti, così come appaiono nella relazione del bilancio consolidato:

L'azione di riposizionamento dell'offerta, già avviata nel 2002 con l'ingresso nel settore della Sanità, è stata ulteriormente rafforzata nel 2003 grazie a importanti operazioni quali:

- l'acquisizione di Neta, che consente al gruppo Engineering di ricoprire una posizione primaria nel settore dei pubblici servizi;
- la costituzione di BIP-Business Integration Partners, grazie alla quale il Gruppo entra nella consulenza direzionale e acquisisce una presenza importante presso clienti leader nei settori telecomunicazioni ed energia.

Queste iniziative sono state accompagnate da un'azione di razionalizzazione della struttura interna del Gruppo che ha consentito maggiore efficienza e contenimento dei costi. In particolare:

- è stata costituita Engineering Sanità Enti Locali SpA, conferendo in questa società la divisione della capogruppo focalizzata sulla pubblica amministrazione locale, allo scopo di dar luogo a un'offerta integrata nel mercato di riferimento;
- sono state incorporate nella capogruppo le controllate Quintel, Isediform ed Engiweb.com ed è stata ceduta Softlab Due;
- è stata introdotta la gestione accentrata della tesoreria che ha permesso di razionalizzare l'accesso alle fonti di finanziamento da parte delle società controllate e, contestualmente, di minimizzarne il costo.

E con il 2004 qualcuno si aspetterebbe qualche segnale, del tutto giustificato, del rallentamento dell'andatura di un purosangue che non corre sulla pista di un ippodromo, ma sulla strada accidentata dell'economia italiana.

Nella relazione di bilancio si legge che «Nel 2004 è proseguita per il secondo anno consecutivo la fase di recessione del mercato italiano dei servizi IT con una contrazione dell'1,2% rispetto al 2003, anno in cui il settore aveva segnato un calo del 4%.»

Quali le conseguenze per Engineering?

- il valore della produzione ammonta a 334,8 milioni di euro, con un incremento del 21,3% rispetto all'anno precedente, quindi con un incremento nettamente maggiore di quello del 2003 rispetto al 2002;
- l'EBITDA ammonta a 50,1 milioni di euro, pari al 15,5% rispetto ai ricavi da vendite e prestazioni; l'incremento rispetto all'anno precedente è del 20,1%;
- il dividendo agli azionisti è uguale a quello dell'anno precedente, cioè 0,36 euro per azione.

Si capisce che la domanda «*quali le conseguenze?*» non abbia molto senso, al di là delle apparenze. Si direbbe che, se dietro ogni effetto debba esserci una causa, la causa delle buone *performances* di Engineering non risiedono nel buon andamento del mercato IT italiano.

Questo fatto potrebbe avere due significati diametralmente opposti:

- Engineering è svincolata dalle vicende del mercato in quanto non è ancora sufficientemente grande, opera in un piccolo segmento di mercato, insignificante ma redditizio, e così via; cioè ragioni che non hanno nessun riscontro con la realtà;
- Engineering presenta tali caratteristiche di eccellenza da poter attrarre qualsiasi congiuntura avversa senza subirne le conseguenze.

Quest'ultima ipotesi sembra la più ragionevole, in quanto realistica, e per di più esaltante. E sembra che l'azienda ne sia in parte consapevole quando si legge nella relazione di bilancio:

Il Gruppo Engineering ha costantemente investito per accrescere le proprie competenze sui domini di business dei propri clienti, con l'ingresso in nuovi e promettenti mercati come la sanità, le utilities e la consulenza direzionale, e con l'evoluzione della propria offerta nei settori tradizionali come la finanza, la pubblica amministrazione locale e centrale e i servizi. Il tutto senza trascurare la ricerca dell'eccellenza tecnologica e il miglioramento dei processi produttivi, attività che ha consentito all'Azienda, tra le prime in Italia, di ottenere il prestigioso riconoscimento della certificazione CMM.

Non è sempre facile capire le ragioni per cui si ha un'identità oppure un'altra. E non sempre chi è oggetto di indagine è nella posizione mi-

gliore per giudicarsi. Non sempre si è consapevoli delle proprie virtù. Anche Napoleone credeva di spiegare le sue vittorie facendo riferimenti del tutto ragionevoli, ma sostanzialmente infondati, ai grandi scrittori di strategia, i cui libri erano a disposizione di tutti, anche di quelli che il grande Corso aveva sistematicamente sconfitto²⁵. Ma chi resisterà alla tentazione di voler spiegare, soprattutto se sa poco o nulla?

Il 2004 è un altro anno di grandi operazioni strategiche di rafforzamento strutturale e di espansione del Gruppo:

Nel settore finanza è stata conclusa l'acquisizione di Caridata SpA da Banca Intesa [...] è stata incrementata la partecipazione in Neta SpA, cresciuta dal 70% al 98% [...] è stato rilevato il 2% di BIP SpA portando così la partecipazione al 55%.

Com'era stato evidenziato al *Kick-Off*, la relazione informa anche sul nuovo modello organizzativo, strutturato su divisioni operative (tecniche e commerciali) associate ai segmenti di mercato, che presentano caratteri di specificità che possono essere soddisfatte da un'offerta dotata delle stesse peculiarità.

Anche il 2005 è un anno di crisi, il terzo dal 2003, ma ancora una volta si ripete un rituale ormai noto: il mercato è in calo, ma Engineering cresce. Verrebbe la tentazione di auspicare un perpetuarsi della crisi che pare favorire, come minimo, un aumento della quota di mercato dell'azienda. Viene persino creata nuova occupazione in un contesto economico depresso.

Il 2006 è un anno di ripresa. Il Pil italiano cresce dell'1,9% dopo che nel 2005 era cresciuto di un modestissimo 0,1%. Anche il settore dell'Information Technology cresce più di quanto fosse cresciuto nell'anno precedente. Ed è nel 2006 che la quota di mercato di Engineering supera il 5%. E le previsioni per il 2007 sono incoraggianti.

Nel rapporto sempre problematico tra la realtà e la sua rappresentazione sembra emergere nel management dell'azienda la convinzione che le possibilità di sviluppo in Italia siano ancora considerevoli²⁶, nello stesso tempo ci si ritiene maturi per guardare ai mercati esteri. Ma la struttura dell'offerta di Gruppo non è effettivamente adeguata. Ma lo sarà presto e quando avverrà saremo in presenza della seconda discontinuità nella storia dell'azienda.

E si arriva così al 2007. Anche in quest'anno la congiuntura di mercato è poco brillante – si ha a che fare con numeri piccoli, con diffe-

²⁵ Cfr. J.J. Langendorf, *Elogio funebre del generale August-Wilhelm von Lionitz*, Adelphi, Milano, 1980.

²⁶ Nella Relazione di bilancio si sottolinea come in Italia la spesa IT sia di soli 50 euro pro-capite, contro valori quattro volte superiori dei Paesi più evoluti.

renze tra un anno e l'altro di decimi di punto. Questo per l'insieme dell'economia e per il settore IT. Ma, ancora una volta, questo non vale per Engineering.

Il valore della produzione si attesta a 457,1 milioni di euro, con un incremento del 7,4% rispetto all'anno precedente (425,6 milioni di euro). L'utile cresce del 15,1%, da 24,2 a 27,8 milioni di euro. Il personale cresce, ma di poco; soltanto 19 unità, da 3.869 del 2006 a 3.888 del 2007.

E arriviamo così al 2008. La *governance* è cambiata tra il 2005 e il 2006, con l'adozione del modello «monistico», che comporta la fuoriuscita di tre consiglieri di amministrazione (il presidente, de Vio, e i consiglieri Mariotti e Scifo) sostituiti dai tre sindaci, che non saranno più tali – essendo sparito il collegio dei sindaci – ma consiglieri che costituiranno il comitato di controllo: chi, meglio degli ex-sindaci, può svolgere questo ruolo?

Ma l'evento più importante è costituito dall'acquisizione di Atos Origin Italia dalla multinazionale Atos Origin, ufficialmente il 31 gennaio 2008, dopo mesi di defatiganti trattative. Atos Origin Italia diventa Engineering.it e determina una crescita dimensionale dell'azienda non comparabile con quelle conseguenti al suo sviluppo per linee esterne, che l'hanno caratterizzata nei decenni precedenti. La storia dell'acquisizione merita un supplemento di attenzione, attraverso i giudizi dei protagonisti.

L'acquisizione di Atos Origin Italia vista dal top management

Secondo Paolo Pandozy l'acquisizione di Atos Origin Italia può colpire per le dimensioni, ma era ciò che doveva accadere prima o poi. Con Atos Origin Italia, Engineering è entrata significativamente in nuovi mercati (industria e telecomunicazioni), con la possibilità concreta di crescere sia in Italia sia all'estero.

Atos Origin era già stata «adocchiata» da tempo. Era un'azienda che in Italia andava piuttosto male, ma la prima proposta di acquisto avanzata da Engineering era stata respinta senza discussione. Poi la persistenza delle perdite della sua filiale italiana aveva indotto Atos Origin a iniziare una trattativa, che è durata da 6 a 7 mesi, con due diversi gruppi manageriali: il primo, favorevole a liberarsi della filiale italiana, il secondo più riluttante o più abile nel simulare l'esistenza di alternative più interessanti. «Ma di questo – mi dice Paolo Pandozy – potrà dirti molto meglio Maria Cristina Vetrone».

Maria Cristina Vetrone è il direttore amministrativo di Engineering.it, che comprende gran parte di ciò che era Atos Origin. Entra nel 2001 nel Gruppo Engineering, collaborando con Enrico Della Valle.

Partecipa alle vicende dell'acquisizione di GFI – Olivetti, alla nascita di Engineering Sanità Enti Locali, dove regnava un grande disordine. Affronta i grossi problemi di integrazione delle due anime di Sanità e Engineering, problemi per i quali occorrono almeno due anni di lavoro minuto e quotidiano, dal 2003 al 2005. Finalmente alla fine del 2008, Engineering Sanità Enti Locali viene incorporata in Engineering, nella divisione guidata da Piero De Micheli.

Maria Cristina Vetrone ha avuto un ruolo molto rilevante nel negoziato, fin dalla redazione della *due diligence*, chiamata a questo compito da Paolo Pandozy, e quindi componente del gruppo di lavoro *ad hoc*, di cui facevano parte Armando Iorio, Luigi Palmisani, Gianfranco Rossato e due società di consulenza direzionale e legale.

La storia della trattativa comincia nel 2007, per iniziativa di Atos Origin con dei primi contatti che vedono coinvolti Amodeo e Pandozy.

Da parte di Engineering si cerca, non sorprendentemente, di capire, innanzi tutto, da che cosa dipendono le grosse perdite della società italiana. Per capirlo bisogna avere un po' di documentazione, ma si ha la sensazione che ci sia un tacito ostruzionismo della controparte nella fornitura delle informazioni richieste da Engineering.

Viene redatta una bozza per le salvaguardie reciproche che riguardano il dopo-acquisto. Si formula anche l'ipotesi di concambio di azioni, in funzione del quale Atos Origin sarebbe entrata in Engineering, cedendo a questa Atos Origin Italia. Vengono via via affrontati e chiariti i problemi relativi alle commesse in corso, alla proprietà del software, alla legislazione antitrust.

I problemi non mancano. Si pensa agli accantonamenti necessari per la gestione degli esuberi, comprendenti 60 dirigenti, oltre a quelli già espulsi da Atos Origin prima della chiusura della trattativa, mentre vengono poste in cassa integrazione 170 persone.

Engineering.it sostituisce Atos Origin Italia, mentre viene costituita Engineering do Brazil, prima ancora della conclusione dell'accordo, in modo da assorbire la filiale brasiliana di Atos Origin Italia. Alla fine si arriva all'accordo con il documento del 31 gennaio 2008.

Domanda inevitabile: è stato un buon affare? Se si guarda soltanto ai soldi sborsati, sembra di sì, ma Atos costituisce inevitabilmente quel che si definisce una «sfida», anche per un'azienda, come Engineering, smaltita in fatto di integrazioni culturali, grazie alla sua esperienza in questo campo, dopo le numerose acquisizioni degli ultimi 15 anni. Per saperne di più, sembra opportuno conoscere come la pensano gli altri manager, cioè i responsabili delle divisioni e delle direzioni centrali di staff.

Per Orazio Viele, direttore della Ricerca e Innovazione, l'acquisizione di Atos Origin Italia è certamente rilevante, ma ciò che è veramente importante per Engineering, negli ultimi cinque anni, è il rapido cambia-

mento del suo ambiente esterno di riferimento, costituito dai suoi clienti, a loro volta sollecitati dalle sempre mutanti richieste dei loro clienti, inondati di tecnologia per i consumatori, ormai abituati ad avere facilmente informazioni e servizi. E che quindi non sopportano più di far code per ottenere un documento o di faticare a ricordare dati, date, codici e così via.

Gente abituata alla posta elettronica, agli sms, a Google, a YouTube o a Facebook si aspetta risposte rapide, esaurienti e amichevoli dai propri fornitori (banche, enti pubblici, produttori di automobili e dalla pressoché infinita massa di coloro che producono beni o servizi di ogni genere).

Ho imparato da mia figlia che ha 7 anni – mi dice Orazio Viele – che cosa può volere un utente [...] Mia figlia usa Internet, il cellulare e ha anche disegnato un sito [...] Non sappiamo che cosa succederà in prospettiva, certamente la facilità con cui possiamo reperire informazioni sta facendo diminuire la nostra capacità di memorizzarle.

Secondo Orazio Viele una delle decisioni più importanti di Engineering è stata l'apertura all'*open source*. SpagoBi e SpagoC sono due ambienti open source alla base del lavoro di Engineering per la *business intelligence* nell'analisi evoluta dei dati.

Come è noto il software open source non incide sul costo totale della soluzione applicativa e «apre al system integrator spazi nell'ambito dei servizi di manutenzione e di assistenza sulla piattaforma tecnologica fino a oggi quasi totalmente preclusi, perché appannaggio dei fornitori delle tecnologie di base.»

In un articolo scritto sull'argomento²⁷, Orazio Viele sostiene che

nascono continuamente nuove comunità e si accrescono quelle esistenti producendo nuove soluzioni open source o facendo evolvere continuamente quelle esistenti. Le comunità open source sono 'gli imprenditori schumpeteriani': immaginano nuovi prodotti e li costruiscono. Il modello di licensing (a costo zero) di molte soluzioni open source è una novità assoluta nel mercato dell'ICT e ha aperto la strada all'adozione di diversi prodotti in diversi mercati precedentemente preclusi.

E Atos Origin? Dal punto di vista tecnologico, Engineering ha acquisito da Atos Origin un dominio di SAP che non possedeva, mentre è fuori dubbio quale apporto abbia dato Atos Origin sul fronte dell'apertura di nuovi mercati, anche internazionali e a completare la gamma di risposte di Engineering alle richieste espresse e inesprese del mercato.

E conclude ricordando i tratti distintivi di Engineering da un punto di vista culturale, non rintracciabili in altre organizzazioni, come:

²⁷ Orazio Viele, «Open source: mito o realtà», sul n. 7 dei *Quaderni di Ferentino*.

- le decisioni non avvengono mai per via gerarchica, ma attraverso discussioni, confronti e convincimenti;
- le interazioni sono facili, le porte sono aperte;
- le carriere sono strettamente meritocratiche; quasi tutti gli attuali posti di responsabilità sono occupati da chi ha cominciato come programmatore (Pandozy, Viele, ...).

«Con la sua etica del lavoro, Engineering è la società più protestante che ci sia in Italia» mi dice Piero De Micheli, direttore generale della divisione pubblica amministrazione. A questo proposito, i movimenti repentini e che provocherebbero delle scosse rovinose in altre aziende, qui sono quasi all'ordine del giorno, tanto che De Micheli si concede una similitudine calcistica: «Siamo come l'Ajax di Cruyff, con la nostra capacità di movimento e di cambiare di ruolo rapidamente. Il comportamento è tutto e influenza sia i clienti sia i fornitori».

E Atos Origin? Per la divisione di Piero De Micheli ha significato poco o nulla, se non la sensazione di compiacimento di essere in un'azienda ancora più grande, con prospettive buone in Italia e ottime all'estero, soprattutto dove Engineering ha competenze specifiche, come nella sanità.

«In vent'anni – mi dice Dario Buttitta, ex direttore generale della divisione pubblica amministrazione Centrale e ora a capo dell'Industria, servizi e infrastrutture – mi sembra di aver cambiato diverse aziende... Abbiamo valorizzato tutte le nostre acquisizioni, commettendo pochissimi errori²⁸, abbiamo quasi tutti i responsabili di progetto secondo i severi criteri della certificazione CMM, eppure siamo snobisticamente refrattari a mostrarci».

Quest'ultimo aspetto, che potrebbe essere considerato un'elegante virtù se riferita a una persona, rappresenta un *handicap* in situazioni nelle quali la notorietà è la regola, la discrezione è l'eccezione, visto che i fatti – ahimè – non parlano da soli.

Per Buttitta le dimensioni attuali di Engineering sono ottimali per il mercato italiano. Anche lui considera l'internazionalizzazione dell'azienda la sfida per i prossimi anni. Ma subito dopo ne scopriamo un'altra, quella della comunicazione interna. Che cosa ne sanno i vertici di coloro che sono ai confini dell'impero? Alla domanda su quante persone conosca, Buttitta risponde: «Nella divisione siamo 900, ne conosco la metà e interagisco intensamente con una cinquantina di persone». La dimensione cela i suoi pericoli di spersonalizzazione, che sarebbe la negazione di uno dei tratti dell'unicità di Engineering. È chiara la consapevolezza che bisogna fare qualcosa.

²⁸ Allusione evidente all'acquisizione di Speed dalla KMPG, cui si è accennato in precedenza.

Della difficoltà delle comunicazioni interne è pienamente consapevole Costanza Amodeo, Direttore Comunicazione e Marketing, che ci tiene a sottolineare che è cresciuta insieme ai colleghi, in un processo evolutivo caratterizzato da interazioni profonde e continue con tutti.

Alla domanda: «che cosa è successo negli ultimi cinque anni?», risponde:

un sacco di cose: dall'acquisizione di Atos Origin a quella di Nuova Trend, dalla nomina di Paolo Pandozy ad Amministratore delegato a quella dei capi divisione divenuti direttori generali, dall'entrata di persone di alto livello in posti di responsabilità alla costituzione della divisione Formazione, affidata a Peraldo Casini.

Quest'ultimo evento ha tutta l'aria di voler ribadire l'importanza che l'azienda annette alla formazione. Peraldo Casini ha accettato questo ruolo col suo consueto piglio giovanile, dopo avere accumulato un'esperienza unica, percorrendo tutta la scala delle responsabilità come «venditore». Ed è convinto che riuscirà a vendere anche la formazione. Come spietato incoraggiamento gli dico: «Missione impossibile!», ma con sempre minore convincimento, visto che Peraldo mi mostra via via che la missione è difficile, ma possibile.

Giuseppina Ninni non appartiene alla «vecchia guardia» di Engineering, e neppure alla nuova. È arrivata con l'acquisizione di Atos Origin, salvaguardata da un'esperienza professionale di grande valore, tanto da essere subito cooptata nel gruppo dirigente. Ha assunto la direzione della divisione Telecomunicazioni e Media, la cui struttura è stata ereditata da Atos Origin, e si è trovata subito a suo agio in un ambiente nel quale il culto della personalità – che esiste – è subordinato al culto della professionalità.

Giuseppina Ninni conosce le ragioni delle difficoltà di Atos Origin e pensa che Engineering sia stata la soluzione giusta per un'azienda strutturalmente sana, con potenzialità pienamente esprimibili in un gruppo diverso da quello precedente.

Sull'integrazione di Atos Origin in Engineering i giudizi sono sostanzialmente positivi, ma non unanimi. Per qualcuno l'integrazione dovrebbe richiedere almeno tre anni, per altri è un fatto acquisito, anche perché esistono divergenze sul significato del termine *integrazione* e su quanto tempo occorra perché due culture diverse si fondano. Probabilmente questo avverrà quando non se ne parlerà più. In ogni caso, non sono certo i sociologi o gli antropologi che possono rispondere a queste domande.

È chiaro che Engineering ha una cultura egemone, con tratti non immediatamente individuabili, per chi viene da fuori e che deve quindi adattarsi, anche se è impensabile che il «forestiero» non influenzi a sua volta la cultura di Engineering, auspicabilmente con beneficio reciproco, anche se non paritario.

La divisione finanza, di cui è direttore generale Alfredo Belsito, ha accresciuto il suo fatturato di circa il 10%, per effetto dell'acquisizione di Atos Origin Italia. Non molto, apparentemente, anche se Alfredo Belsito è convinto che negli ultimi cinque anni, in modo ancora più appariscente che in passato, il cambiamento abbia assunto una dimensione «ragguardevole», anche se l'aggettivo «enorme» esprimerebbe meglio la realtà e soprattutto la sua percezione nelle persone che l'hanno vissuta.

L'acquisizione di Nuova Trend, azienda ben nota nel settore, ha permesso a Engineering di rafforzarsi considerevolmente nella fornitura di pacchetti per il settore bancario e finanziario. Ciò comporta, inevitabilmente, l'aggiornamento continuo dei pacchetti.

Ancora una volta è il mercato, più che le dimensioni di Engineering, che è cambiato. I grandi clienti della divisione finanza sono passati da 30 a 10, come conseguenza degli straordinari processi di concentrazione seguiti alla liberalizzazione dell'offerta nel settore e alla globalizzazione della domanda.

«Pensa, per esempio, – mi dice Alfredo Belsito – all'acquisizione di BNL da parte di Paribas: siamo indotti ad acquisire un'azienda del nostro settore a Parigi... Tanto per dirne una...»

E ancora una volta il pensiero va all'internazionalizzazione, con sondaggi esplorativi in Francia e in Germania, ma anche nel bacino del Mediterraneo.

Per Vincenzo Tartuferi l'acquisizione di Atos Origin non rappresenta un evento con conseguenze dirette sull'attività della sua divisione energy & utilities. Atos Origin aveva una parte di attività nelle *utilities*. Ma il grosso viene da Neta, dove Tartuferi lavorava e che è stata acquisita da Engineering.

Quindi non appartiene alla «vecchia guardia» di Engineering, anche se ci lavora ormai da alcuni anni e si sente perfettamente integrato, condividendone i valori (concretezza realizzativa, fare le cose bene per la piena soddisfazione del cliente, lealtà...).

Vado a sentire Tommaso Amodeo, che è direttore commerciale della Direzione affari internazionali. Sta per partire per Bruxelles, un fatto piccolo e concreto sul significato dell'internazionalizzazione.

È lui che ha dato inizio al processo di penetrazione commerciale a Bruxelles, dove esisteva già un ufficio nell'ambito della Direzione Ricerca e Sviluppo, per partecipare a gare con finanziamenti della Comunità Europea, in particolare della direzione delle politiche regionali della Commissione.

Per operare in Belgio sulla base delle leggi belghe è stata costituita Engineering Belgium, di cui Tommaso Amodeo è diventato l'amministratore delegato. Gli chiedo: «Come affrontare l'estero?». Mi risponde:

È un tema difficile. Ormai si è capito che se si vuole entrare in un Paese bisogna acquisire un'azienda locale, sperando che non sia in cattivo stato. Quella di Bruxelles è un'esperienza in fase di sviluppo. La Comunità ha caratteristiche tutte particolari, in quanto non si può veramente considerare 'estero'. L'Italia ha una quota di partecipazione nell'azienda comunitaria pari al 14% del totale. E da lì si possono lanciare ponti verso i settori pubblici dei Paesi che costituiscono la Comunità. Quindi gli imperativi adesso sono: sviluppare Bruxelles e sviluppare il Brasile, dove abbiamo ereditato un'azienda da Atos Origin, che lavorava per conto della casa-madre. L'internazionalizzazione è l'entusiasmante tormentone col quale ci confronteremo sempre di più in futuro.

Nel complesso si direbbe che l'acquisizione di Atos Origin Italia sia stata recepita dal management nei suoi aspetti positivi (allargamento e rafforzamento dell'offerta – competenze – presenza in tutti i settori rilevanti dell'economia, con l'acquisizione di clienti importanti, che pongono problemi di aggiornamento continuo del saper fare e di attenzione all'efficienza), senza grossi problemi di integrazione culturale, che richiedono in genere molto tempo, grazie probabilmente alla cultura solida, vincente e pragmatica di Engineering.

Ma sarà il tempo a dire se questa sensazione di assenza di attriti corrisponda alla realtà. Scava scava, le organizzazioni sono misteriose e sembrano fatte apposta per sorprendere...

Engineering verso...

La sfida continua: imprenditori e manager

Nel numero di settembre-ottobre 1997 dell'*Harvard Business Review*²⁹, cinque eminenti studiosi di management espressero le loro aspettative per il nuovo secolo, relativamente al mondo delle imprese. La domanda posta dalla rivista riguardava non tanto la formulazione di previsioni, quanto l'individuazione dei problemi e delle sfide già presenti e che avrebbero assunto dimensioni più grandi, una maturazione più evidente, negli anni 2000, o almeno nel primo decennio.

Grandi personalità, grandi opinioni e grandi differenze di opinione, ovvero grandi focalizzazioni differenziate, con qualcosa in comune: le sfide non saranno tanto tecniche o razionali, ma soprattutto culturali, come:

²⁹ Cfr. *Looking ahead: implications of the present*, HBR, September-December 1997, pp. 18-32.

- come guidare le organizzazioni che creano e alimentano la conoscenza;
- come conoscere quando mettere da parte le macchine per fare affidamento all'istinto e al giudizio personale;
- come vivere in un mondo nel quale le imprese hanno una sempre maggiore visibilità;
- come mantenere, come individui e come organizzazioni, la capacità di imparare.

Il vero vantaggio competitivo dei Paesi più sviluppati è l'elevata «produzione» di *knowledge workers*, nonostante la crescente preoccupazione per l'invecchiamento e la riduzione della popolazione. La Corea e la Thailandia hanno dimostrato che in trent'anni si possono acquisire le conoscenze per trasformare un Paese agricolo in un Paese industriale avanzato, ma la dimensione quantitativa ha il suo peso. La Cina, con una popolazione di 1,25 miliardi di persone, ha 3 milioni di studenti universitari; gli Stati Uniti, con un quinto della popolazione cinese, hanno 12,5 milioni di studenti universitari.

La risorsa conoscitiva ha delle peculiarità per cui «la conoscenza di oggi è l'ignoranza di domani». D'altronde gran parte delle informazioni elaborate dalle imprese riguardano le imprese stesse (anche gli ormai non più recenti strumenti come l'*activity-based costing*, il *balanced-scorecard* o l'EVA – *economic value analysis*), mentre in prospettiva le strategie vincenti richiederanno soprattutto informazioni su eventi e informazioni sull'ambiente esterno, anche riguardanti coloro che non sono clienti, le tecnologie non utilizzate nel proprio settore, i mercati non ancora serviti. E questo per sapere dove allocare proficuamente le proprie risorse conoscitive.

Ci si potrebbe chiedere, dando per accettabili le indicazioni dei guru della *Harvard Business Review*, se Engineering si trovi nelle condizioni di guardare al futuro con un certo ottimismo, nei limiti in cui il futuro di un'organizzazione dipenda solo da come è (sempre che lo si sappia), piuttosto che dalle relazioni che instaura col suo ambiente esterno. È un piccolo esercizio di fine della storia, per chi invece la vivrà e forse la farà.

Sulla prima raccomandazione dei guru dell'*Harvard Business Review* (come guidare le organizzazioni che creano e alimentano la conoscenza) Engineering ha capito di essere un'azienda il cui valore dipende fondamentalmente dalle competenze delle sue persone, che sono giovani (età media 39,1 anni), laureati per il 48,9% e con una presenza femminile cospicua (32,7%). Ha una scuola di formazione e ha una mobilità interna organizzativa che si può dire continua.

La stessa struttura divisionale, con la quale l'azienda si rapporta al mercato, è perfettamente in linea con le aspettative della teoria orga-

nizzativa che, abbandonati i principi generali che rendono simili fra loro tutte le organizzazioni di questo mondo, sottolinea l'importanza dell'*unicità* delle caratteristiche e dei problemi di ogni aggregato umano finalizzato al raggiungimento di obiettivi comuni.

Con la quotazione in Borsa, la prima vera discontinuità della sua storia, Engineering si è trovata con una cospicua disponibilità di capitali, con cui ha provveduto a finanziare il suo sviluppo per linee esterne dal 2000 al 2008, con ottimi risultati e, soprattutto, senza barriere manageriali per la conduzione delle aziende acquisite. Con i soldi si comprano le strutture, ma è con i manager che si gestiscono i processi. Engineering cresce e, anche dopo la seconda discontinuità della sua storia, costituita dall'acquisizione di Atos Origin, i limiti alla sua espansione si sono ulteriormente ridotti.

Rosario Amodeo, nella sua *Lectio Magistralis (Passato, presente e possibile futuro dell'informatica italiana)*, tenuta all'Università di Palermo, in occasione della sua laurea *ad honorem* in ingegneria informatica, il 12 dicembre 2002 (due anni dopo la quotazione in Borsa di Engineering, ma è un caso) presentò una tesi di cui è sempre stato sostenitore e che si può riassumere sostanzialmente in poche parole:

- il possesso delle tecnologie informatiche ha valenza strategica per un Paese industriale moderno;
- l'informatica è una straordinaria generatrice di posti di lavoro, la cui creazione richiede investimenti relativamente limitati;
- per entrambi questi motivi l'Italia non può rinunciare a una presenza organizzata ed efficace in questo comparto;
- noi siamo determinati a dare un contributo perché ciò avvenga;
- l'Italia è stato uno dei primi Paesi a dotarsi di un'industria dell'hardware e poi del software: possiede quindi le potenzialità necessarie all'impresa;
- l'esperienza industriale accumulata dal secondo dopoguerra non è dissolta; è solo dispersa e frammentata; può essere riorganizzata e riaggregata.

Ragionevole sequenza di argomentazioni, dominate soprattutto dal loro contenuto patriottico, risorsa scarsa e spesso pericolosa.

Sulla seconda raccomandazione dei guru dell'*Harvard Business Review* (come conoscere quando mettere da parte le macchine per fare assegnamento all'istinto e al giudizio personale) non c'è molto da dire. Per Engineering sarà sufficiente mantenere vivo lo stile di management del vertice aziendale, che ha certamente favorito la costruzione della «macchina da guerra» che sono i suoi sistemi informativi e di controllo, affidandone l'impostazione e la realizzazione a manager capaci, ma che ha sempre apprezzato *l'esprit de finesse* piuttosto che *l'esprit de*

géometrie, del quale, d'altronde, non ci si è mai stancati, in azienda, di tessere le lodi.

Durante un consiglio di amministrazione nel quale si approvava una «trimestrale», di fronte ai risultati raggiunti, alle annotazioni contabili del direttore amministrativo e finanziario e, infine, del direttore generale per gli aspetti di mercato e delle sue prospettive, Michele Cinaglia intervenne per sottolineare in termini molto chiari che i risultati a cui Engineering era pervenuta e che stava portando avanti dovevano ormai attribuirsi in gran parte al management dell'azienda. Per rendere più credibile il suo giudizio, Cinaglia non escludeva un contributo ancora positivo della proprietà al raggiungimento degli obiettivi, ma in sostanza i brillanti risultati raggiunti – non ultimo il tanto apprezzabile 40% di margine sulle commesse lungamente perseguito e ormai diventato prassi – doveva ascriversi al management che aveva trasformato un'azienda spesso un po' caotica, agguerrita, capace di soffrire, in un'azienda ordinata, ricercata da clienti e concorrenti per *joint-ventures*, e capace di rifiutare un lavoro poco profittevole o con ritorni soltanto eventuali, conseguibili su progetti a venire...

D'altronde occorrono condizioni di lavoro, di cui raramente si parla nei testi di management. Si è già fatto riferimento in passato alle condizioni che, secondo Nils Brunsson, portano all'azione: aspettative, motivazione e impegno. Un terzetto che diventa sempre più rilevante a mano a mano che un'organizzazione cresce di dimensioni, rischiando di spersonalizzarsi.

Secondo Rosario Amodeo, «l'azienda è eccezionalmente priva di tensioni e di guerre intestine che sono invece presenti in molte realtà aziendali». E ritiene che la funzione di vertice sia di mantenere questo stato di grazia, come garante del sistema. Engineering è un'azienda particolare: il costo della coesione del gruppo dirigente significa anche una certa impenetrabilità alle culture esterne? Sembrerebbe di no, se prevale la meritocrazia piuttosto che il familismo, che ne è la negazione.

La terza raccomandazione dei guru dell'*Harvard Business Review* (come vivere in un mondo nel quale le imprese hanno una sempre maggiore visibilità) sembra fatta apposta per i programmi e l'attività quotidiana della direzione Comunicazione e Marketing, che gode dell'invidiabile privilegio di mostrare in modo adeguato all'esterno e all'interno l'identità di Engineering, con il suo stile, i suoi valori, le sue *performances*. Compito tutt'altro che facile in un mondo rumoroso, nel quale si è attratti quasi di più dal silenzio che dal frastuono.

Sulla quarta raccomandazione dei guru dell'*Harvard Business Review* (come mantenere, come individui e come organizzazioni, la capacità di imparare) invece non c'è molto da dire, non perché non si tratti

di un tema importante, ma perché per realizzarlo occorrono condizioni culturali che non sono facili da accertare e poi da sviluppare.

Scrivo Kevin Kelly, *executive editor* di Wired, nel suo libro *Nuove regole per un mondo nuovo*:

Nell'economia di rete, nove volte su dieci, i vostri concorrenti più agguerriti non verranno dal vostro stesso campo. In un periodo così agitato, quando c'è poco di stabile, diventa imperativo cercare il più ampiamente possibile luoghi dove sgorgi l'innovazione. Le innovazioni provengono sempre più spesso da altri campi... Non leggete riviste specializzate sul vostro settore: analizzate quelle di altri campi. Parlate con antropologi, poeti, storici, artisti, filosofi... sintonizzatevi su una radio, seguite un corso di sceneggiatura...³⁰

Suggerimenti che le persone colte già conoscono, avendo imparato i vantaggi dell'insaziabilità³¹, ma che nelle grandi organizzazioni sono lasciati alla discrezione delle singole persone che, per una lunga tradizione, tengono ben distinto il lavoro (considerato un male necessario) dalle altre attività. Notoriamente le grandi organizzazioni sono in genere «essiccatoi dello spirito»³², sempre piuttosto diffidenti nei confronti di un impiego del tempo che non sia strettamente funzionale agli obiettivi da raggiungere a breve termine e che si trovano a disagio nel dover riconoscere i cambiamenti senza requie che caratterizzano il nostro tempo. D'altronde i suggerimenti dei guru dell'*Harvard Business Review* confermano la necessità dell'apprendimento continuo, su cui ormai tutti sembrano d'accordo, ma che richiede, per la maggioranza delle persone, una impegnativa riconversione esistenziale.

Il Kick-Off del 2010

Anche se formalmente la data di nascita di Engineering è il 6 giugno, il *Kick-Off* del 25 febbraio 2010 ne festeggia il trentennale³³, svolgendosi a Bologna, nella grande sala del Palazzo della Cultura e dei Congressi dove si riesce a far stare i partecipanti. Mi chiedo: «Quanti saranno?».

³⁰ K. Kelly, *New Rules for the New Economy*, 1998, tr. it. *Nuove regole per un mondo nuovo*, Ponte delle Grazie, Firenze 1999, p. 118.

³¹ Non posso esimermi dal ricordare l'ossimoro argomentativo di Wisława Szymborska: «mi è sempre piaciuto accumulare nozioni superflue. D'altra parte, come si fa a sapere in anticipo che cosa sia necessario e che cosa no?», *Letture facoltative*, Adelphi, Milano 2006, p. 39.

³² L'espressione è, come noto, di Robert Musil.

³³ Lo ribadisce il Presidente nelle sue conclusioni, quando chiede alla Direzione Comunicazione e Marketing che venga costituito un dossier del *Kick-Off* del trentennale da mettere a disposizione di tutti.

Mi si risponde: «Invitati 1.600, presenti 1.450». 1.450 su 6.600, oltre il 20 per cento del totale.

Qualcosa è cambiato: Rosario Amodeo non introduce l'incontro con un suo intervento, come negli altri anni, ma è Paolo Pandozy che espone l'agenda dei lavori, che hanno inizio con Giancarlo Capitani, amministratore delegato di NetConsulting, un'azienda che studia l'andamento del mercato e ne indaga le prospettive. Lo stesso Capitani modera la tavola rotonda, subito dopo il suo intervento, alla quale partecipano i 5 direttori generali delle divisioni oltre a Costanza Amodeo, direttore delle Comunicazioni e del Marketing.

Credo di capire la logica di questa sequenza: prima vediamo come va il mercato e l'ambiente esterno rilevante per Engineering, e dopo vediamo come Engineering si sta comportando e come vede le prospettive del mercato nelle sue varie componenti.

Poi intervengono le staff: il direttore del personale e organizzazione, Luigi Palmisani, a chiusura della mattinata e, nel pomeriggio, Armando Iorio, direttore dell'amministrazione finanza e controllo e, prima della chiusura di Paolo Pandozy, Orazio Viele, direttore della ricerca e innovazione.

I vari interventi

Giancarlo Capitani, DG di Net Consulting, presenta un quadro dell'anno precedente e delle previsioni a breve del mercato ICT. Il 2009 è stato un anno crudele per tutti, caratterizzato da alcuni circoli viziosi tipici di una crisi – caduta della domanda, riduzione della spesa per investimenti e, in particolare, per l'ICT, disoccupazione crescente... – mentre il 2010 dà qualche segno di miglioramento, da guardare con prudenza.

Curiosamente, ma non sorprendentemente, Engineering è stata toccata meno di altre aziende, ha accresciuto la sua quota di mercato, dan-dosi da fare, senza aspettare i segni della ripresa.

E passiamo alla tavola rotonda. Noto come sono cresciuti i direttori che conosco meglio, che ho visto quando erano «piccoli», in un'Engineering prima della discontinuità contrassegnata dall'entrata in Borsa. Non parliamo di Costanza, che ho conosciuto bambina e che adesso espone il suo pensiero con una proprietà di linguaggio che non mi sorprende, con un tono serio e possibilista, che lascia le porte aperte a opinioni alternative, purché ben argomentate.

Come sono diversi e simili fra loro i direttori generali! Usano il tono che si deve usare in Engineering, senza far violenza su se stessi, ma i valori di base sono intrisi della personalità di ognuno di loro.

È il momento delle staff. In Engineering sono notoriamente forte-

mente centralizzate e sono di fatto, oltre al vertice, la struttura unificante di un'azienda nella quale alle divisioni viene lasciata un'autonomia molto ampia. E di fatto, a pensarci bene, sono le staff che hanno dovuto compiere un lavoro di ampiezza inusitata per adeguarsi alla nuova dimensione di Engineering, nel momento in cui la crescita quantitativa ha imposto un forte cambiamento qualitativo. Gran lavoro, ma sembra senza traumi.

Luigi Palmisani non si sofferma tanto sulle cifre – quanti eravamo, quanti siamo – anche se tra il 2008 e il 2009 i cambiamenti quantitativi siano stati considerevoli, con l'emergere di problemi per i quali Engineering non ha esperienza. La cassa integrazione è un trauma per chi la subisce e per chi la utilizza.

L'attenzione di Palmisani si concentra sulla formazione, sulle certificazioni dei *project manager* – arrivati alla bella cifra di 203³⁴, ai corsi per sviluppare le competenze di progettisti, specialisti tecnici e consulenti, al MeM (Master Engineering di Management) per 60 quadri destinati a funzioni di maggiore responsabilità.

Presto grande attenzione all'intervento di Armando Iorio, la cui direzione è quella che ha subito forse la più profonda ristrutturazione come conseguenza dell'acquisizione di Atos Origin, che ormai non c'è nessuno che chiami con questo nome ma con il nuovo, cioè Engineering.it.

Iorio trasmette all'uditorio l'oggetto della sua preoccupazione maggiore, cioè quella della *corporate governance*, ovvero come coraggiosamente propone il «governo societario».

Le preoccupazioni per la Borsa sono un ricordo lontano. Per le sue dimensioni come gruppo, per il suo titolo quotato tra le All Stars, Engineering è impegnata a produrre una quantità enorme di documenti. Per dirne una: 120 bilanci in un anno... Ma per dirne qualche altra: 6 fusioni in un anno, 11 in due anni, 5 «visite di cortesia» (andate comunque a buon fine) di Guardia di Finanza e dell'Agenzia delle Entrate...

³⁴ Maria Cristina Barbero, di Nexen, un'azienda del Gruppo, alla quale ho chiesto chiarimenti su questo importante argomento, mi scrive che «le certificazioni si distinguono in certificazioni aziendali che attestano una capacità, un livello di aderenza a modelli comportamentali lavorativi, un livello acquisito di maturità nell'ambito di modelli di maturità preconfigurati e riconosciuti internazionalmente e riguardo a ciò fa fede la tabella reperibile dal nostro sito, e in certificazioni personali/individuali che spaziano dalle certificazioni attestanti la conoscenza di tecniche, strumenti, prodotti (per esempio le certificazioni rilasciate da IBM, Oracle, Cisco e altri), metodologie (per esempio Foundation ITIL e COBIT) e la capacità di praticare delle professioni. La certificazione PMP è posizionata in questo secondo gruppo e attesta la capacità di praticare la professione di Project Manager.» Con 203 project managers certificati, Engineering ha una macchina da guerra che spiega l'ottimo livello qualitativo delle competenze che può mettere a disposizione dei suoi clienti.

L'intervento di Orazio Viele ricalca i contenuti dell'intervista che gli feci qualche mese fa, con un'aggiunta di spettacolarità e di sorridente drammatizzazione degna di un grande attore, o più semplicemente di un napoletano (i maligni dicono che non può fregiarsi di questo attributo, perché è «soltanto un campano»...).

Orazio Viele ha sempre l'aria di un Marco Polo tecnologico che torna, fresco fresco, da un viaggio molto interessante del quale riferisce le sue impressioni ai suoi compaesani. Stavolta è soprattutto del fenomeno delle *social networks* quello di cui vuol parlare e di alcune illuminanti considerazioni su come aiutare i clienti che ormai non possono sottrarsi a soddisfare le richieste di una clientela sempre più smalzata ed esigente, tra *personalizzazioni di massa*, *mercati come conversazioni* e opportunità impensabili fino a ieri. L'Oriente avanza, ma per l'Europa e per l'Italia ci sono ancora spazi, al di là della delocalizzazione produttiva, perché «il pensare non si può mandare in India».

E viene il momento di Paolo Pandozy, per la prima volta in veste di amministratore delegato, oltre che di direttore generale del Gruppo.

Paolo Pandozy ricorda come la crisi mondiale sia cominciata nell'autunno del 2008, con una vera e propria «tempesta perfetta», fallimento di centinaia di banche americane e ripercussioni sempre più pesanti in Europa. Tutto il mercato si è fermato, con un cambiamento rapido del contesto e la consapevolezza che la «normalità» di un tempo non si ripresenterà più. Che cosa ci si può aspettare in futuro? Bisogna:

- dimenticare uno sviluppo degli affari a due cifre;
- aspettarsi strutturalmente una dinamica più lenta e una variabilità più elevata;
- prendere atto che, con certi clienti, Engineering non può crescere oltre, in quanto si ha la sensazione dichiarata che si sia prossimi alla saturazione.

Ma i problemi non riguardano soltanto l'ambiente esterno rilevante. Ci sono grossi problemi strutturali che riguardano l'azienda, che diventa più vecchia (l'età media è di 40 anni) e costa sempre di più, e i suoi indirizzi strategici (Paolo Pandozy non usa questo aggettivo, bandito da un'azienda che compie da decenni scelte strategiche di fatto, non contemplate nei libri di management). E indica in termini semplici le linee guida comportamentali a cui guardare sempre di più: crescita della produttività e della qualità, nuovi mercati per i prodotti esistenti e nuovi prodotti nei mercati esistenti (la matrice di Ansoff salta fuori nitida dalle sue parole, senza svolazzi accademici).

Nell'intervento si alternano i giudizi sulle «straordinarie» *performances* di questa o di quella divisione, centro di competenza o singole

persone, oltre a mostrare lampi di opportunità allo *statu nascenti* – come la formazione o il Brasile – per finire con la chiamata sul palco dei nuovi dirigenti, tra un susseguirsi di applausi a ripetizione.

Michele Cinaglia, dopo una carrellata su «dove siamo nel mondo e che cosa facciamo» non resiste alla tentazione, a beneficio soprattutto di chi è entrato da poco in Engineering (ma un'altra scusa sarebbe andata altrettanto bene) di ricordare i numi tutelari del Gruppo (Anteo, Kairòs e Termine) che vigilano affinché si tengano i piedi per terra, si colgano le opportunità e non si arretri mai. A Michele Cinaglia i discorsi ben strutturati e prevedibili non piacciono affatto. Gli piace invece ribadire ai «colleghi» – come si definiscono tutti quelli che lavorano in azienda – i valori portanti di Engineering, sostenitore com'è del ruolo che la cultura aziendale ha giocato e gioca nel giorno per giorno, decennio dopo decennio. E risponde anche a una domanda che era emersa negli interventi precedenti: che tipo di governo è quello di Engineering? Michele Cinaglia non ha dubbi: si tratta di una monarchia, alla quale si può aggiungere l'aggettivo «assoluta» o «costituzionale». Dopo averlo detto, si guarda in giro con un sorriso confermativo. Sì, lo sapevano tutti.

La speranza di nuove sfide

Mentre la storia del primo ventennio di Engineering è un susseguirsi di eventi, di avanzamenti, di grandi difficoltà, di avventure, col finale *hollywoodiano* della quotazione in Borsa, la storia degli ultimi dieci anni è radicalmente diversa.

Engineering è cresciuta in misura considerevole in un periodo congiunturalmente difficile. Ha raggiunto dimensioni che non hanno ancora potuto esprimere tutta la loro capacità realizzativa, per la mancanza obiettiva di condizioni favorevoli.

Non bisogna dimenticare che Engineering è costituita fondamentalmente da «capitale umano», dalle competenze delle sue persone e dalle condizioni che le muovono all'azione, secondo la lezione di Nils Brunsson: aspettative, motivazione e impegno.

Tutto fa pensare che tutte e tre queste condizioni siano a un livello elevato nel Gruppo, visto che gli obiettivi vengono raggiunti anche in condizioni sfavorevoli. Ma non sarebbe sorprendente che nel tempo si attenuassero, a causa del senso di appagamento che coglie gli individui quando le loro aspirazioni sono soddisfatte. E siccome le aspirazioni non sono un fenomeno oggettivo, governabile dall'esterno, ma se ne stanno dentro l'individuo, in un luogo sottratto a sguardi indiscreti, ignote a volte agli stessi locatari, è difficile formulare previsioni sulla loro persistenza o sul loro cambiamento.

Le aspettative e le motivazioni sono variabili parzialmente determinabili dal *top management* di Engineering, ma gli impegni no. Il rischio di un'azienda di successo è che il successo per qualcuno giunga a compimento e non richieda più investimenti emotivi, ma una tranquilla gestione di quanto ottenuto. Se l'insuccesso fa paura, il successo può creare una grande ansia in soggetti che non si aspettavano di raggiungere mete «*ch'era follia sperar*». Siamo quindi alle storie personali, dal cui intreccio scaturisce la storia di un'organizzazione.

Secondo Ralph Stacey, uno studioso di complessità, bisogna distinguere tra modelli espliciti e modelli impliciti che dominano le menti dei manager, dove quelli che contano sono i modelli impliciti, così come gli aspetti informali delle organizzazioni possono essere più importanti di quelli formali. Facendo emergere i modelli impliciti si scoprirebbe che la teoria del caos applicata al management delle imprese non costituisce una forzatura, ma si trova in un ambito del tutto familiare.

È certamente velleitario cercare di scoprire quali sono i modelli impliciti dei manager di Engineering, ma se la storia non inganna, se le parole dette non sono di facciata e, soprattutto, se i comportamenti e i risultati non sono finzioni, si può ragionevolmente ritenere che Engineering possa ancora crescere, e di molto. Le condizioni perché ciò avvenga sono almeno altrettanto numerose di quelle che hanno giocato un ruolo nel suo passato. Si tratta di conservare il senso dell'incompletezza, la sensazione che la vetta non è stata ancora raggiunta, e perché *perfezione* è la parola più vicina a *imbalsamazione*. Insomma, il senso di quel qualcosa che ci fa preferire, di Michelangelo, *La Pietà Rondanini* al compiuto *Mosè*.

Mitologia dell'evento

Questa storia è stata scritta in vista del trentesimo anniversario della nascita di Engineering, avvenuta il 6 giugno 1980. Celebrare le date di eventi considerati punto di partenza, punto di arrivo o punto di rilevanza è un modo tradizionale per concentrare la nostra attenzione su un momento particolarmente significativo della scala temporale.

Dal punto di vista della memoria storica la consacrazione delle date è un espediente di cui sarebbe scorretto disconoscere la funzione. Ma, a pensarci bene, non bisognerebbe confondere la celebrazione con il peso reale dell'evento. Come ausilio mnemonico anche noi abbiamo parlato di discontinuità (l'entrata in Borsa di Engineering il 12 dicembre 2000 e l'acquisizione di Atos Origin Italia il 31 gennaio 2008), ma la storia vera, il succedersi di piccoli fatti creati da migliaia di persone giorno dopo giorno, costituisce ciò che un autore originale, come François Jul-

lien, ha definito «le trasformazioni silenziose»³⁵, sulle quali si reggono gli eventi.

Se si accetta questa visione della storia e non quella volgare della datazione scolastica (12 ottobre 1492: scoperta dell'America; 14 luglio 1789: presa della Bastiglia...), ci avviciniamo di più alla realtà e ci avviciniamo alla difficile conoscibilità del mondo.

Ancora una volta entra in gioco la complessità con la sua attenzione per le «relazioni»: non si sono «eventi» senza «microtrasformazioni», non ci sono «leaders» senza «followers», non c'è «valore» senza «consenso» e così via.

Solo che la storia delle quotidiane microtrasformazioni non è per niente agevole e gli storici si guardano bene dal faticare per cercare la verità che si forma giorno per giorno, quando è così comodo avere una data che dà l'illusione di dominare il succedersi degli eventi!

Giunti alla fine di questa narrazione, diffidando delle trombe di un ottimismo che si alimenta del passato, ma non garantisce il futuro, è bello pensare che nella cultura possente e articolata di Engineering non manchi la spinta alla crescita, al sentirsi migliori e insoddisfatti, a guardare con diffidenza il vizio dell'autocompiacimento per ciò che è stato fatto, con forti e sane dosi di umiltà.

³⁵ François Jullien, *Le trasformazioni silenziose*, Cortina, Milano 2010.

APPENDICE STATISTICA

Figura 1 – Trend storico quotazioni titolo Engineering 2000-2009. Fonte: Borsa Italiana



Figura 2 – Confronto performance titolo Engineering vs Indice Star 2005-2009. Fonte: Borsa Italiana



Figura 3 – Confronto performance titolo Engineering vs Indice SmallCap 2009. Fonte: Borsa Italiana



Tabella 1 – Engineering dalla fondazione ad oggi: i numeri della crescita

Gruppo Engineering Ingegneria Informatica (Importi in milioni di euro)				
<i>Conto economico</i>	<i>Valore della produzione</i>	<i>Risultato prima delle imposte (EBT)</i>	<i>Utile dell'esercizio</i>	<i>Organico al 31 dicembre</i>
1980	0,28	0,15	0,09	3
1985	9,20	0,70	0,40	306
1990	30,90	1,40	0,90	451
1995	74,40	0,60	0,30	1.191
2000	182,20	16,40	5,30	2.250
2001	215,80	18,50	11,00	2.501
2002	256,50	27,90	14,10	2.804
2003	276,10	26,00	14,20	2.980
2004	322,30	32,40	18,00	3.309
2005	388,30	41,90	19,20	3.698
2006	425,60	51,40	24,20	3.869
2007	457,10	52,20	27,80	3.888
2008	737,80	36,60	12,80	6.636
2009	724,00	67,80	34,30	6.332

Lo sviluppo per linee esterne di Engineering

Raoul C.D. Nacamulli

Premessa

Lo sviluppo per linee esterne di Engineering si è svolto a partire dagli anni Novanta ed ha avuto un'accelerazione con l'entrata in Borsa della società nell'anno duemila. Le prime esperienze di acquisizione realizzate dalla Società hanno consentito sia di raggiungere risultati produttivi consistenti che di sviluppare buone pratiche. Più in particolare le prime acquisizioni compiute sono anche state una «palestra» utile per affinare le competenze di Engineering riguardo ad attività quali: la ricerca e selezione di target aziendali in linea con le priorità strategiche, lo svolgimento adeguato della *due diligence*, le modalità appropriate di stesura del contratto e il management del processo d'integrazione post-acquisizione. Con il termine *integrazione* si indica una fase particolarmente delicata dell'effettuazione dell'acquisizione che comprende lo svolgimento dei processi strategici, organizzativi, culturali e di gestione delle risorse umane per far sì che le due società precedentemente autonome divengano un complesso sinergico. Il modello d'integrazione progressivamente messo a punto da Engineering mette in risalto la valorizzazione delle competenze tecniche e di prodotto/servizio delle imprese acquisite attraverso l'innesto del know how commerciale, di marketing, tecnico-economico e di management dei progetti. La maggior parte delle acquisizioni concluse sono «di prossimità» in quanto indirizzate a completare la «scacchiera» dei settori del software applicativo di riferimento: la pubblica amministrazione, le telecomunicazioni, la finanza, il credito, la sanità, le utilities e l'industria. L'azienda ha poi compiuto ulteriori operazioni «trasversali» orientate ai vantaggi

«cross selling» fra software applicativo e servizi proposti dalle aziende acquisite. Oggi il processo di sviluppo per linee esterne di Engineering non appare essere esaurito e ci si pongono nuovi traguardi nell'area dell'internazionalizzazione.

Nazioni e imprese: acquisizioni, fusioni e separazioni

I processi di acquisizione, fusione e separazione non riguardano soltanto il mondo delle aziende. Infatti ben prima della nascita delle imprese moderne questi fenomeni si sono sviluppati nel contesto dell'evoluzione e della dissoluzione degli Stati antichi e moderni. Infatti numerosi importanti avvenimenti storici riguardano i processi di allargamento o di restringimento dei confini territoriali. Alessandro Magno, in soli dodici anni, conquistò l'Egitto, l'Impero Persiano arrivando fino al settentrione dell'India. In questo modo si accrebbe la diffusione della cultura greca che giunse a contaminare variamente i valori degli stati conquistati. L'amministrazione dei territori occupati dalla *res publica* romana, tra la fine del III e il II secolo a.C., venne realizzata tramite l'organizzazione dell'impero in provincie governate da magistrati appositamente eletti: i pretori. L'impero britannico si sviluppò attraverso operazioni di conquista e azioni diplomatiche che posero le condizioni per il nascere e il perdurare delle colonie e dell'influenza dell'Inghilterra in una grande parte del mondo (Elliot, 2010). In epoca assai più recente la divisione in due della Germania, al termine del secondo conflitto mondiale, portò nel 1949 alla fondazione dei due Stati tedeschi e successivamente a partire dal 1989, quando cadde il muro di Berlino, alla loro ri-unificazione. E ancora l'Unione Europea, partita nel 1958 ha conseguito oggi, nel 2010, significativi risultati sul piano dell'integrazione economica mentre effetti di molto minore intensità sono stati raggiunti a livello sociale e politico. Sebbene così eterogenei per epoca storica e per contesto di riferimento tutti questi avvenimenti rappresentano altrettanti casi esemplari di processi di acquisizione e di fusione compiuti fra stati. Osservando ciascuno di essi risulta possibile mettere in risalto le leve fondamentali impiegate da ognuno per realizzare i processi d'integrazione. Solo una integrazione per assorbimento *manu militari*, oppure un processo di combinazione attento anche agli aspetti di assimilazione culturale come accadde ai tempi di Alessandro Magno e ancora un disegno d'integrazione che assegna particolare risalto agli statuti e alle regole come avvenne nelle provincie romane. E poi ancora: nell'impero coloniale britannico armonizzando l'impiego del

divide et impera con azioni mirate di modernizzazione tecnologica, infrastrutturale e organizzativa; nel contesto delle due Germanie del secolo breve, giocando su un complesso di strumenti legislativi, economici, d'identità e di comunicazione di massa; riguardo all'Unione Europea attraverso un lungo e progressivo processo di «fusione amichevole» fondato fin'ora più sull'integrazione economica che su quella politica (Hobsbawm, 1995).

Inoltre, sebbene si tratti di una visione parziale, risulta possibile sostenere che in un aspetto sostanziale le acquisizioni e le fusioni fra Stati e quelle fra imprese sono simili. Vale a dire entrambe le categorie di acquisizioni e fusioni possono realizzarsi con successo solo e soltanto quando il valore economico unificato risulti maggiore di quello delle entità separate. In altre parole le economie di scala e le sinergie possono rappresentare una buona spiegazione sia della dimensione conseguita dalle aziende sia di quella degli stati (Wittman, 1991). Di conseguenza, sebbene il rilievo delle interpretazioni dello sviluppo dei confini degli Stati basati sulla forza militare, la storia, le tecnologie e le ideologie non risulti certo marginale, anche la spiegazione economica può fornire al riguardo delle illustrazioni non trascurabili. In più bisogna rilevare che l'importanza dei fattori economici riguardo allo sviluppo per linee esterne degli stati risulti in generale sottovalutata a fronte di un'esagerazione del peso assegnato ad altri elementi (Wittman, 1991). Il contrario accade invece nel mondo delle imprese poiché viene spesso esagerata la portata dei risparmi di costo e delle sinergie dell'impresa congiunta mentre risultano sottostimati gli aspetti culturali e politici che condizionano il successo dell'integrazione. Certo è che sia nel caso degli Stati che in quello delle imprese le acquisizioni e fusioni vengono poste in atto per cogliere opportunità o per neutralizzare minacce, tuttavia nella circostanza delle istituzioni economiche l'enfasi viene posta sulla riduzione dei costi e l'incremento dei ricavi. In questo quadro le strategie aziendali che determinano i processi di acquisizione e di fusione possono essere ricondotte essenzialmente a cinque: la sovra-capacità, l'espansione geografica, l'estensione di prodotto o/e di mercato, la ricerca & sviluppo, la convergenza fra settori (Bower, 2001). Il primo caso riguarda settori ad alta intensità di capitale entro i quali si deve far fronte a una situazione di capacità produttiva superiore al necessario. Il contesto di riferimento è quello della «legge del più forte» e delle acquisizioni ostili o comunque di quelle «ultima spiaggia». Spesso, come è avvenuto, specie nei settori automobilistico, in quello petrolifero e in quello dell'acciaio, ad accostarsi sono imprese di lungo corso che operano in contesti competitivi maturi e oligopolistici, di dimensione relativamente grande e a identità forte. Si assiste perciò a «confronti fra uguali» capaci di generare negoziazioni lente, situazioni di stallo e pro-

cessi d'integrazione difficili che quando hanno esito conducono a forti processi di razionalizzazione e di riduzione costi. Nel caso dell'espansione geografica il contesto è quello di settori come il credito e la grande distribuzione organizzata quando si trovano nella fase di passaggio dalla dimensione di mercato locale a una più ampia. Qui il processo d'integrazione consente di giocare non solo e non tanto sugli aspetti di riduzione costi, quanto sulle sinergie e sullo sviluppo dei ricavi, per cui il processo d'integrazione risulta solitamente più facile e di più rapida realizzazione. D'altra parte, in questa circostanza il processo di unificazione consente di superare i limiti connessi alla dimensione locale delle imprese coinvolte, consentendo un processo di modernizzazione manageriale sul piano delle politiche di marketing e della scala degli investimenti. La categoria dell'estensione della gamma di prodotti e/o di mercati richiama gli aspetti di sviluppo del know how e delle competenze aziendali per potere presidiare con esito positivo produzioni e mercati differenti. Per fare questo in maniera profittevole risulta importante riuscire, per un verso, a far convivere profittevolmente culture differenti, tutelando le diversità di approccio che si rendono necessarie per gestire i vari contesti di prodotto e di mercato e per altro verso, presidiare i fabbisogni d'interdipendenza al fine di conseguire sinergie di cross-selling. Il caso di processi di sviluppo per linee esterne orientati da ragioni di potenziamento del know how riguarda specialmente l'acquisizione di piccole e medie imprese che costituiscono una sorta di «pepite tecnologiche» e risulta frequente in particolare nei settori high-tech e bio-tech. In queste congiunture bisogna porre particolare attenzione alla sindrome dell'elefante e del topo, che mette in risalto come possa operare da parte della grande azienda acquisitrice (l'elefante) la tentazione di compiere l'integrazione con quella più piccola (il topo) seguendo una logica di assorbimento e non d'integrazione debole, in modo da tenere debito conto delle differenze di know how e di cultura ossia delle ragioni di fondo per cui l'azienda minore è stata comprata (Austin e Leonard, 2008).

Infine, la tipologia dei casi avviati della convergenza di settori riguarda la situazione determinata nell'era di Internet e della comunicazione, per cui comparti un tempo separati – la fotografia, i computer, la telefonia, la televisione e il cinema – confluiscono entro un nuovo settore. Per far fronte a questo stato di cose le imprese tendono a sviluppare processi di acquisizione e fusione in modo da potere presidiare adeguatamente le nuove caratteristiche della domanda. Questo avendo riferimento a un contesto d'ipercompetizione fortemente instabile entro cui alcuni attori presenti da tempo scompaiono mentre altri nascono improvvisamente (Castells, 1996). Quindi, benché non risulti in discussione la tesi fondante che sostiene che la spiegazione economica dei

processi di acquisizione si basi sulla ricerca di un «premio di valore» generato dalle sinergie fra le due imprese e dal miglioramento di performance dovuto all'arricchimento delle capacità manageriali, la categorizzazione esaminata introduce entro questo quadro delle specificazioni «situazionali». Questo puntualizzando come alla base dei processi di acquisizione e di fusione possano esserci non solo motivazioni ma pure situazioni concrete di contesto competitivo e strategico assai differenti, che implicano percorsi di valutazione e di attuazione altrettanto eterogenei. Per chiarire questo ragionamento risulta opportuno considerare le acquisizioni e fusioni come processi decisionali articolati in più fasi, vale a dire: la ricerca e la selezione dei target d'impresa che in potenza interessano per un'acquisizione, la *due diligence* e il contratto e il processo d'integrazione post-fusione. La prima fase presuppone la raccolta e la ricerca attiva di opportunità sulla base di profili di caratteristiche fondamentali delle imprese target, delineati sulla base delle priorità strategiche e di cultura aziendale. Gli errori nella individuazione dei target si possono riflettere a vari livelli. Nel migliore dei casi l'individuazione di target sbagliati si riflette solo in una perdita di tempo e di risorse; in altri casi invece compiere un errore di definizione del target significa sovrastimare le possibilità di creare valore attraverso sinergie e comunque i periodi necessari per il loro sviluppo; infine, nella situazione peggiore l'errore di target comporta una dissipazione di risorse che non si esaurisce nella prima fase del processo, ma arriva fino al tentativo d'integrazione post-acquisizione, per approdare infine alla presa d'atto dell'incompatibilità che porta alla definitiva dismissione della società acquisita.

Il termine *due diligence* indica la doverosa scrupolosità che richiede l'indagine conoscitiva rivolta a fornire un quadro d'insieme sufficientemente completo dei punti di forza e di debolezza dell'impresa da acquisire, al fine di comprendere le reali potenzialità dell'operazione e per fornire gli elementi base della valutazione. È importante che la *due diligence* non si limiti a considerare gli aspetti patrimoniali, economici, finanziari ma valuti opportunamente anche gli aspetti intangibili che sono riconducibili sia agli aspetti di capitale relazionale (il *brand*, la reputazione), sia al capitale umano, alla qualità dei processi organizzativi e a quella del gruppo dirigente, sia anche ai vincoli posti dai livelli retributivi attuali e dal quadro normativo sindacale e legale. Il compito di strutturare il testo del contratto richiede un lavoro di *équipe* fra esperti legali e fiscali insieme a quei dirigenti responsabili della trattativa capaci di apportare conoscenze specifiche del business. Pur arrivando al termine del processo formale di acquisizione, il lavoro di stesura del contratto risulta affatto marginale. Infatti un contratto incompleto di alcuni elementi essenziali può generare sostanziosi danni nella fase applicativa.

L'ultima fase del processo di acquisizione riguarda l'integrazione post acquisizione o fusione. La parola *integrazione* indica l'insieme dei processi strategici, organizzativi, culturali e di gestione delle risorse umane che fanno sì che due società precedentemente autonome e autosufficienti confluiscono entro una nuova organizzazione ibrida, risultato della combinazione fra le unità preesistenti e capace di creare maggiore valore rispetto a quello che veniva generato in precedenza. Questo in virtù di un accurato management delle interdipendenze fra le aziende che si sono accorpate attraverso la messa in comune di strutture, regole e sistemi organizzativi. Più specificatamente il livello d'integrazione può essere definito come «il grado di cambiamento post-acquisizione nelle configurazioni e dei sistemi tecnici, amministrativi, organizzativi e culturali» (Pablo, 1994).

Contrariamente a quanto comunemente si crede, non sempre risulta economicamente opportuno integrare subito e in maniera compiuta l'impresa acquisita realizzando, in modo rapido, un cambiamento di grande scala che coinvolga l'intera organizzazione. Al contrario risulta opportuno, prima di compiere delle azioni concrete, decidere attentamente qual è il livello d'integrazione fra l'azienda acquirente e acquisita su cui risulta opportuno puntare. Infatti, come si è rilevato precedentemente, il livello, i tempi e le modalità d'integrazione più adeguati possono risultare anche molto differenti in rapporto al variare delle motivazioni e del contesto strategico di riferimento. Infatti, mentre in certi casi il grado d'integrazione deve risultare fortissimo definendo un vero e proprio processo di «assorbimento» dell'impresa acquisita da parte di quella acquisitrice, in altre congiunture, invece, la prospettiva più conveniente risulta quella combinatoria o di «simbiosi», basata sulla scelta in ciascuna delle «pratiche migliori» delle due aziende (Haspelagh e Jemison, 1991). Si danno infine situazioni di acquisizioni nelle quali il termine integrazione non significa tanto costruzione dell'omogeneità quanto capacità di gestire le differenze. Ne consegue che in questi casi le sinergie possono essere conseguite solo salvaguardando le diversità, per cui si deve puntare su un'integrazione debole più simile a quella che avviene nelle alleanze e partnership fra imprese che non a un'integrazione totale (Prashant, Singh e Raman, 2009). Certo è che almeno la metà, fino ai tre quarti, delle operazioni di fusione e di acquisizione non riesce a mantenere le promesse iniziali in termini di valore oppure richiede troppo tempo per realizzare questo risultato e questo proprio a causa di carenze largamente imputabili al disegno e alla realizzazione del processo d'integrazione. Ne consegue che le imprese, sempre più, considerano il processo d'integrazione come una priorità strategica (Haspelagh e Jemison, 1991). I punti chiave, le aree di attenzione e gli

errori collegati a ciascuna fase dei processi di acquisizione e fusione sono riportati nella Tavola 1.

Tavola 1 – Le fasi dei processi di acquisizione e fusione

<i>Fasi</i>	<i>Punti chiave</i>	<i>Aree di attenzione</i>	<i>Errori</i>
Ricerca e selezione dei target	La ricerca e selezione dei target deve risultare in linea con le priorità strategiche e fornire consistenti opportunità di creazione di valore	Identificare le barriere di contenuti del business e gli ostacoli culturali	Acquisizione di business <i>non core</i> e/o non complementari
Due diligence e contratto	La due diligence deve considerare sia le attività materiali che quelle immateriali vale a dire: il patrimonio, il capitale relazionale, il capitale umano, la qualità dei processi organizzativi, la qualità del gruppo dirigente e i vincoli posti dal quadro retributivo, sindacale, normativo e legale. La stesura del contratto costituisce un'attività complessa che non può essere affidata soltanto agli esperti legali e fiscali ma deve valersi pure del contributo interpretativo e valutativo di quei dirigenti responsabili della trattativa capaci di apportare conoscenze specifiche del business	Definire il «giusto» prezzo d'acquisto	Sovrastima delle sinergie e scorretta definizione di clausole contrattuali
Integrazione post-fusione	Durante il processo d'integrazione post-fusione risulta necessario definire piani con assetti organizzativi e percorsi chiari, gestire le risorse chiave, allocare convenientemente le responsabilità, comunicare adeguatamente all'interno e all'esterno	Individuare le aree di <i>core competence</i> e le barriere culturali	Focalizzazione solo sulla razionalizzazione e non sullo sviluppo

La crescita per linee esterne in Engineering

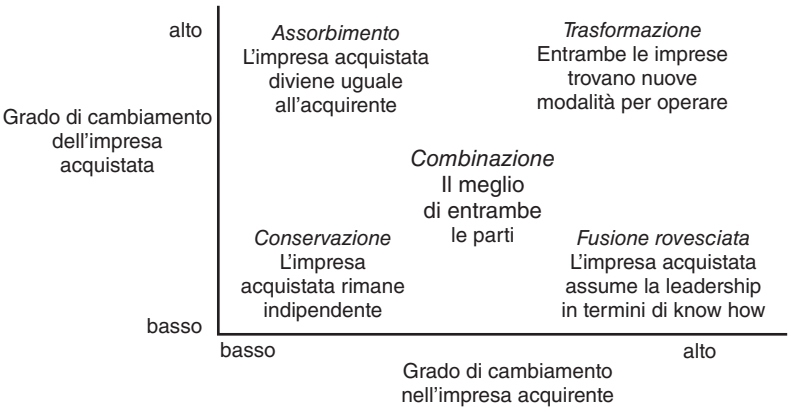
Le imprese si sviluppano per conseguire vantaggi competitivi nei settori in cui operano, ovvero per entrare in nuovi mercati. Per comprendere i processi di sviluppo delle imprese – sottolinea Edith Penrose nell'opera seminale *La teoria dello sviluppo dell'impresa* – bisogna partire dalla constatazione che le aziende sono, per così dire, fatte di «carne e sangue» (*flesh and blood*). Ne consegue che la direzione dell'espansione aziendale risulta indicata congiuntamente sia dalla natura delle opportunità presenti nell'ambiente competitivo, così come percepite e valutate dal gruppo dirigente, sia dalle competenze specifiche aziendali vale a dire «ciò che l'impresa ha imparato a fare nel tempo». In altre parole le

imprese crescono, in primo luogo, quando il gruppo dirigente di vertice è motivato e determinato a intraprendere la strada dello sviluppo. Tuttavia questa è solo una condizione necessaria ma non sufficiente. Perché lo sviluppo possa compiersi effettivamente bisogna che siano presenti quelle che Edith Penrose chiama delle «opportunità produttive» fatte di occasioni esterne e di risorse interne. Ciò avendo particolare riguardo alle risorse immateriali come il know how, le competenze e la reputazione aziendale e poi anche ai fattori materiali quali le disponibilità finanziarie e le immobilizzazioni fisico-tecniche. Certo è che lo sviluppo aziendale è un fenomeno a più dimensioni che può manifestarsi sia per crescita organica che per linee esterne. Più specificatamente i percorsi di crescita imprenditoriale sono complessivamente riconducibili a due alternative fondamentali: il fare (*make*) ovvero l'agire per linee interne estendendo, con le sole proprie forze, i confini attuali dell'impresa, oppure il comprare, vale a dire l'operare per linee esterne attraverso processi di acquisizione e fusioni, alleanze strategiche, joint venture, licensing e franchising. Le strategie per linee esterne consentono di avere accesso velocemente a risorse addizionali o complementari mancanti per raggiungere traguardi di sviluppo (economie di velocità). D'altra parte lo sviluppo non organico impone lo sviluppo di competenze particolari. Si valuta, infatti che solo un quarto dei processi di fusioni e acquisizioni riesce a conseguire il successo inizialmente sperato mentre negli altri tre quarti dei casi i traguardi ottenuti appaiono di molto inferiori alle aspettative (Haspelagh e Jemison, 1991). Ciò accade per una varietà di ragioni e soprattutto poiché in questi casi la performance non dipende soltanto, come comunemente si crede, dalla corretta progettazione e svolgimento della fase pre-acquisitiva, così come avviene per le transazioni di beni materiali, ma discende pure, in maniera determinante, dalle modalità di svolgimento delle fasi post-acquisizione.

Questo soprattutto perché le risorse immateriali (come il know how, i talenti delle risorse umane, le competenze manageriali e la reputazione) rischiano di diminuire di valore o di dissiparsi per l'impiego di approcci inadeguati durante le operazioni successive alla fase acquisitiva in senso stretto. Ne consegue che risulta opportuno porre particolare attenzione alla scelta delle modalità di accompagnamento del processo d'integrazione post-acquisizione. A questo riguardo è importante tenere a mente che esse debbono essere dispiegate in maniera particolare in rapporto alle peculiari finalità strategiche del processo di acquisizione. Secondo quest'ottica varrà meglio la scelta di «conservazione» degli assetti organizzativi attuali in presenza di una scarsa interdipendenza strategica accompagnata da un fabbisogno di elevata autonomia organizzativa. È per questo che in tale caso vale il motto: «non integrate le vostre acquisizioni ma collaborate con loro» (Prashant, Singh e

Ramand, 2009). Converrà invece «assorbire» la struttura organizzativa dell’impresa acquisita in quella dell’acquisitrice quando ci si trovi di fronte a un’elevata interdipendenza strategica associata a una scarsa esigenza di autonomia organizzativa. Qui risulta necessario che l’impresa acquistata divenga uguale all’acquirente subendo un processo di trasformazione radicale. Entro un contesto analogo di alta interdipendenza strategica accompagnata da un elevato fabbisogno d’indipendenza organizzativa si potrà tuttavia perseguire una prospettiva di «fusione rovesciata». Ciò significa che l’impresa acquistata assume la leadership in termini di modello strategico e di know how per cui è l’impresa acquirente a essere soggetta a una trasformazione totale per divenire identica all’impresa acquistata (Mitchell, 1998). Invece nel momento in cui ci si trovi di fronte a una situazione di grande interdipendenza strategica, unita a un ampio bisogno di autonomia organizzativa, si ha il caso della «combinazione» o «simbiosi», che comporta che il processo d’integrazione si svolga prendendo il meglio di entrambe le parti, ovvero le «buone prassi» di ciascuna (Haspelagh e Jemison, 1991). Infine si potrà avere il caso in cui entrambe le imprese coinvolte giungano a definire una modalità strategica e organizzativa completamente nuova attraverso cui operare, che risulti differente da quella originariamente perseguita da entrambe. Il portafoglio dei modelli d’integrazione post-acquisizione che abbiamo esaminato è riportato nel suo insieme nella matrice di Tav. 2 che evidenzia rispetto a ciascuno degli stili d’integrazione esaminati il grado di cambiamento organizzativo richiesto dell’impresa acquistata e il fabbisogno di cambiamento organizzativo nell’impresa acquirente.

Tavola 2 – Gli stili d’integrazione post-acquisizione



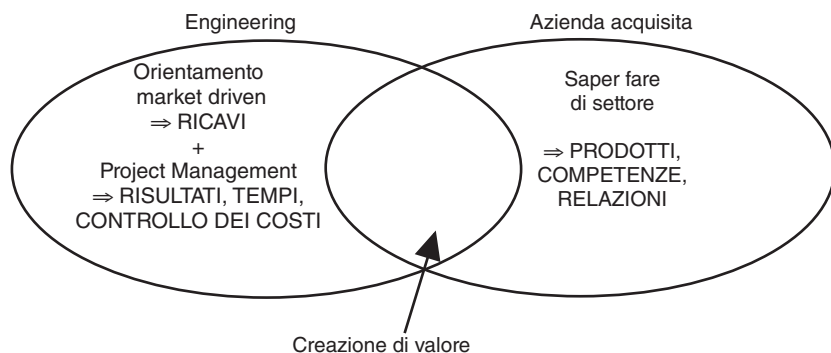
Matrice adattata da: Mitchell Marks, Joining Forces

I processi di crescita per linee esterne di Engineering iniziano già negli anni Novanta e hanno un'accelerazione con l'entrata in Borsa della Società nell'anno 2000. Il percorso di sviluppo è orientato dall'intenzione di collocarsi nel raggruppamento strategico dei «global player» di software della quale fanno parte i grandi *system integrator* e i grandi *outsourcer* (come per esempio Accenture e IBM). Per fare questo si è seguito un percorso di successive acquisizioni rivolte a colmare i «vuoti di offerta».

In conseguenza di ciò la struttura di Engineering è divenuta progressivamente capace di presidiare non solo la pubblica amministrazione e il credito ma pure altri settori. Più in particolare l'offerta originaria nei settori della pubblica amministrazione e del credito è stata integrata con successive acquisizioni nella sanità (Olivetti Sanità nel 2001), nel settore delle utility (Neta nel 2003), in quello del credito (Trend nel 2005), nell'industria (Atos Origin Italia nel 2008) e poi ancora in settori trasversali quali il Customer Interaction Management (Reitek nel 1993), della consulenza di direzione (BIP nel 2003) e del Field Force Management (Overit nel 2004). Allora Engineering è riuscita a divenire, a pieno titolo, un «global player» nel settore del software applicativo e dell'outsourcing mediante l'effettuazione di successivi processi di acquisizione rispetto ai quali Engineering ha gradualmente messo a punto uno schema d'integrazione organizzativa originale. Tale modello ha assunto come «pietre miliari» la valorizzazione, entro gli specifici contesti delle imprese acquisite, delle competenze distintive proprie della formula imprenditoriale di Engineering. Esse risultano riconducibili a due categorie fondamentali: le competenze commerciali e di marketing e quelle tecnico-economiche di management dei progetti. Valorizzare nei processi d'integrazione post-acquisizione le competenze commerciali ha voluto dire puntare a incrementare i ricavi delle imprese acquisite attraverso la realizzazione d'investimenti calibrati e mediante lo sviluppo di una cultura e di comportamenti *market driven* volti a consolidare e ad allargare la quota di mercato. Sviluppare le competenze tecnico economiche di project management ha significato trasferire una cultura della responsabilità riguardo al conseguimento dei risultati tecnico-operativi dell'unità unita a un'attenzione rigorosa al controllo dei costi e dei margini. Dunque i processi d'integrazione delle imprese via via acquisite da Engineering si sono realizzati su due versanti complementari. In un aspetto si è puntato a potenziare le competenze del gruppo dirigente dell'impresa acquisita sul piano delle strategie commerciali ovvero dell'attenzione ai ricavi e d'altra parte si è lavorato per accrescere la cultura operativa e di controllo dei costi. Per fare questo si è lavorato per favorire il più possibile la «fertilizzazione incrociata» fra lo specifico saper fare commerciale e operativo dei «dirigenti nativi di Engineering» con il caratteristico *savoir faire* settoriale (la sanità, le

utilities, l'industria ecc.) proprio del personale delle imprese acquisite attualmente «immigrato» in Engineering (Tavola 3).

Tavola 3 – Il modello Engineering di management delle acquisizioni



Questo cercando di lavorare il più possibile all'insegna del motto «non assorbite le vostre acquisizioni ma collaborate con loro» che prevede l'ottimizzazione dell'interdipendenza strategica fra Engineering e società acquisite, insieme alla salvaguardia di un buon grado di autonomia organizzativa di queste ultime.

La costruzione delle competenze per acquisire

In campo manageriale risulta ben conosciuto l'effetto positivo che l'apprendimento ha sulla performance produttiva. A questo proposito risultano comprovati gli effetti consistenti dell'esperienza sia nei processi produttivi di fabbrica che nel mondo dei servizi amministrativi (Ghemawat, 1985). In generale appare anche vero che anche riguardo ai processi di acquisizione le esperienze via via accumulate facilitano l'individuazione dei fattori chiave che consentono di accrescere la performance delle operazioni compiute. Ci si domanda, tuttavia, se l'effetto esperienza risulti altrettanto importante riguardo ai processi di acquisizione di imprese allorché essi sono realizzati dallo stesso acquirente (Singh e Zollo, 2004). In altre parole quanto contano le precedenti esperienze del compratore in materia di acquisizioni nel determinare il grado di efficacia delle scelte compiute? Quanto pesa l'esperienza passata nel definire positivamente l'orientamento di ricerca e selezione del target, le modalità di realizzazione della due diligence, l'esplicitazione delle clausole contrattuali e soprattutto l'attuazione dell'integrazione post-fusione? Più in generale un acquirente esperto risulta sempre av-

vantaggiato oppure no? La risposta alla questione non è facile. Infatti da un lato si trovano le sterminate raccomandazioni provenienti dalle società di consulenza di direzione che sottolineano la regolarità della relazione fra successo dell'operazione di acquisizione e il riferimento a delle «buone prassi» frutto dell'esperienza accumulata in differenti situazioni passate ma convenientemente rielaborate e tradotte in raccomandazioni operative (Pautler, 2003). Inoltre anche le imprese che vengono qualificate come esperte si distinguono proprio per avere sviluppato, al proprio interno, delle procedure volte a capitalizzare e codificare le esperienze di acquisizione realizzate nel tempo in modo di avere traccia di ciò che è stato deciso e costruito concretamente; di identificare i collegamenti critici tra decisioni, azioni e performance; di formulare, su questa base, progetti di miglioramento; di chiarire le responsabilità e la configurazione dei ruoli chiave del processo; di facilitare la diffusione della conoscenza verso attori organizzativi che non hanno avuto, in passato, esperienze dirette ma debbono giocare ora un ruolo chiave al riguardo (Ashkenas, De Monaco e Francis, 1998).

Per converso altri avvertono come la relazione fra esperienza maturata in precedenti occasioni di acquisizione e quella da realizzare nella situazione attuale risulti non lineare. Ciò, anzitutto, poiché ci si riferisce ad attività che si presentano con una relativa bassa frequenza e quindi perché si tratta di operazioni fortemente eterogenee. In altre parole ci si interroga su quanto sia legittimo e opportuno il trasferimento ad altri contesti di esperienze precedentemente accumulate dal compratore e maturate solo riguardo a un particolare raggruppamento d'impresa per posizionamento strategico, dimensione e profilo organizzativo (Singh e Zollo, 2004). Infatti l'applicazione acritica delle buone prassi di acquisizione ad ambiti differenti potrebbe, perlomeno, generare una sorta di «sindrome del successo» capace di fare nascere aspettative e comportamenti poco o per nulla realistici. Ne consegue che le buone prassi codificate sarebbero in grado di essere utili solo nel caso di un «acquirente seriale» in senso stretto il quale operi riguardo a una tipologia d'impresa fondamentalmente omogenea. Al contrario, nei casi di acquisti differenziati la sfida consisterebbe nel combinare, in maniera opportuna, le buone prassi codificate con la conoscenza personale di dirigenti ed esperti che hanno vissuto direttamente esperienze di acquisizione. Qui, in altre parole, l'apprendimento si qualificherebbe come un vero e proprio processo sociale complesso facilitato dalla messa a fuoco dei problemi e dei comportamenti, sorretta dalle buone pratiche ma che non si esaurisce in esse (Barney, 1988; Nonaka e Takeuchi, 1995).

Engineering, come normalmente accade, ha compiuto degli errori dovuti a inesperienza nei primi processi di acquisizione realizzati. Per fortuna sono stati proprio tali errori iniziali lo sprone che ha consentito

di avviare un processo di apprendimento virtuoso che ha permesso di arrivare a una «mappa concettuale» degli aspetti critici da considerare e ad alcune buone prassi alle quali riferirsi nelle operazioni successive. Nel 1992 Engineering coglie una prima occasione che le viene offerta di svilupparsi per linee esterne attraverso l'acquisizione dalla Banca Popolare di Milano di Teseo Teleinformatica Servizi e Organizzazione SpA.

L'opportunità viene subito valutata come assai vantaggiosa poiché, almeno sulla carta, Teseo porta con sé una buona dote, vale a dire un contratto pluriennale favorevole con BPM riguardo agli applicativi informatici insieme a delle opportunità valutate buone di riuscire a penetrare grazie ai prodotti e alla reputazione, presso una più ampia fascia di clientela nel settore del credito. Tuttavia le cose non vanno nel verso giusto, così come viene illustrato nella Tavola 4 e questo conduce, in primo luogo, a riflessioni sulle modalità corrette di selezione dei target da acquisire e di svolgimento adeguato della due diligence. Difatti Teseo rivela una doppia natura operando, per una parte, nell'area delle applicazioni informatiche e per l'altra nella «lavorazione degli assegni». Nel complesso poi l'azienda aveva una cultura rigida e di bassa efficienza frutto della sua storia di rapporto esclusivo con il *mercato captive* di BPM.

Tavola 4 – L'acquisizione di Teseo Teleinformatica Servizi e Organizzazione SpA

Teseo Teleinformatica Servizi e Organizzazione SpA opera nell'area dei servizi professionali del software bancario e si occupa anche del trattamento automatico dei documenti di credito. La Teseo viene acquisita da Engineering Ingegneria Informatica SpA per un importo di euro 2.572.988,27 nel corso del mese di dicembre 1992. Per fare questo Engineering acquista il 94% del capitale sociale della società da Lombardia Informatica SpA che continua a mantenere il 6% del capitale sociale. Al momento dell'acquisizione la società ha 120 dipendenti e a essa fanno capo due attività differenti che richiedono ciascuna professionalità e modelli organizzativi dissimili. Come si è detto una di queste unità si occupa della lavorazione degli assegni per conto di Banca Popolare di Milano. Il trattamento degli assegni impiega la maggior parte degli addetti di Teseo (circa cento) e comporta da parte degli operatori lo svolgimento di compiti ripetitivi di routine che richiedono l'utilizzo di una sorta di «macchina contabile» meccanizzata. Il lavoro appare nel complesso più simile al lavoro di fabbrica svolto da operatori poco qualificati che a un'attività di ufficio. Bisogna rilevare, inoltre, che molti lavoratori di Teseo parte assegni provengono originariamente da BPM portandosi dietro la fama di *low performer* e magari, talvolta, anche di raccomandati. Oltre a tutto il grado di sindacalizzazione della forza lavoro dedicata agli assegni appariva essere consistente, il che irrigidiva

ancora di più le possibilità di rendere più efficiente il processo produttivo. Malgrado tutto ciò il margine economico del comparto assegni risultava, al momento dell'acquisizione, interessante specie grazie a un contratto di servizio economicamente vantaggioso a favore di Teseo con BPM che costituiva inizialmente per la società un «mercato captive». Tale contratto particolarmente favorevole viene tuttavia rinegoziato successivamente da BPM anche a seguito d'imprevisti cambiamenti di vertice e di indirizzo determinatisi nell'istituto di credito. Dopo alcuni tentativi da parte di Teseo di allargare la base della clientela della porzione assegni a istituti di credito diversi da BPM, questo ramo della società veniva ceduto nella seconda metà del 1997. Le condizioni per il passaggio di proprietà venivano realizzate attraverso un accordo sindacale che portava alla costruzione da parte dei lavoratori di una cooperativa. La cessione si realizzava poi per una quota corrispondente al 74% del capitale sociale, per il valore di patrimonio netto al 3.12.1996 ossia per un ammontare di euro 940.468,02. Il restante 26% è stato ceduto l'anno successivo per euro 77.468,54. L'altra parte di Teseo che impiega, alla fine del 1992, circa trenta unità di organico e si occupa di software applicativo nell'area banche non gode di migliore sorte. Infatti anche qui i costi di realizzazione dell'attività si mostrano superiori ai livelli di mercato in generale e a quelli di Engineering in particolare. Le attività e l'organico di questo ramo d'azienda vengono quindi incorporate in quelle di Engineering. Riferendo a proposito dell'esperienza complessiva vissuta con l'acquisizione di Teseo un dirigente di Engineering afferma: «quando abbiamo comprato Teseo eravamo dei nuovi venuti nel mondo delle acquisizioni ragion per cui ci siamo mostrati sprovveduti e inesperti. Bisogna tuttavia mettere in risalto che l'esperimento Teseo, visto con la saggezza del poi, ci ha insegnato parecchie cose. Anzitutto abbiamo imparato a definire i confini del nostro 'core business'... ci è divenuto chiaro che una cosa è l'essere negli affari nel campo della produzione del software e un'altra è l'esercitare l'attività di produzione degli assegni che si configura come una sorta di fabbrica metalmeccanica... da allora in poi abbiamo ragionato attentamente sulla natura di quello che aspiravamo a comprare in rapporto alla nostra identità e vocazione strategica...» Inoltre, aggiunge un altro dirigente Engineering: «attraverso Teseo abbiamo imparato che un processo di acquisizione richiede molta attenzione ed esperienza nella costruzione delle clausole contrattuali perché le cose nel tempo cambiano... come è accaduto nel caso del contratto con BPM per la lavorazione degli assegni». D'altra parte, aggiunge un terzo interlocutore «a parte il fare esperienza anche qualche altro risultato positivo Teseo ce l'ha portato perché ci ha aiutato a penetrare un po' di più il mercato delle banche...».

In conclusione il bilancio di esperienza risultato prima dell'acquisizione e poi della dismissione di Teseo ha consentito di mettere a fuoco da un lato i limiti delle acquisizioni per opportunità e dall'altro il fabbisogno di avere ben presente nel momento in cui si procede verso un'ac-

quisizione sia «il perché» si realizza un'acquisizione visto in rapporto al percorso strategico di sviluppo di Engineering sia «il come» s'intende procedere nell'integrazione post-acquisizione. D'altra parte bisogna dire, afferma un dirigente di Engineering, che «Teseo non è stata solo una buona palestra per accumulare esperienza riguardo a come fare le acquisizioni ma ha dato, infine, anche un contributo riguardo alla penetrazione del mercato delle banche». Nel corso del 1999 Engineering s'imbatte, poi, in un successivo incidente di percorso con l'acquisizione di Speed, che viene ceduta da KPMG, un'azienda che aveva, al tempo, un'esperienza molto maggiore di Engineering, sulla costruzione delle clausole dei contratti di acquisizione (Tav. 5).

Tavola 5 – L'acquisizione di Speed

Nel corso del 1999 è stato sottoscritto un accordo con la KPMG Consulting finalizzato ad acquisire, da parte di Engineering Ingegneria Informatica SpA Speed, una società operante nel settore applicativo degli ERP, controllata, per l'appunto, da KPMG. Speed aveva un organico di oltre 100 professionisti e delle buone referenze sul mercato delle medie imprese. L'operazione è stata di euro 11.362.051,78 e aveva la finalità di consolidare il ruolo di Engineering nell'offerta ERP specie con riguardo alle aree della logistica di impresa e della distribuzione. Bisogna rilevare però che Speed presidiava solo le fasi di adattamento degli ERP alle esigenze della clientela a valle delle attività commerciali e di customizzazione strategica degli ERP che erano svolte direttamente da KPMG Consulting. Inoltre l'organico di Speed era costituito da professionisti con competenze tecniche di medio livello che ambivano a crescere in termini di professionalità e di ruolo nell'ambito di grandi società di consulenza multinazionale. Ne consegue che le persone di Speed non si erano mostrate particolarmente liete dell'acquisizione realizzata da parte di Engineering. Infatti essi stentavano a trovare una collocazione in termini di identità e di possibilità di crescita professionale entro un mondo da essi considerato di standing insufficiente in termini di caratteristiche del lavoro e provinciale riguardo alle aspirazioni. In altre parole le persone di Speed, essendo originariamente in serie B, speravano di riuscire a passare in serie A e secondo loro erano finiti, invece, in serie C. D'altra parte erano pieni di prosopopea e non disponevano concretamente di capacità professionali sufficienti a realizzare autonomamente il disegno e la commercializzazione di progetti ERP completi... Inoltre il contratto di acquisizione non prevedeva valide clausole di salvaguardia riguardo alle possibilità che KPMG costruisse un nuovo brand collegato che rimpiazzasse Speed nella stessa fascia di clientela e anche presso gli stessi clienti presidiati originariamente da Speed. Dunque da un lato KPMG continuò a occupare lo stesso mercato di Speed con una nuova azienda controllata costituita allo scopo per cui si realizzò un'emorragia del personale di Speed che trovò collocazione nella nuova

realità KPMG come pure in altre aziende consimili. D'altra parte, afferma un dirigente Engineering: «per fortuna che le persone di Speed se ne sono andate... non erano depositari di vero valore aggiunto che stava altrove in KPMG ed erano pieni di boria»... in altre parole, continua un altro dirigente Engineering: «quella volta abbiamo sbagliato il target e soprattutto le modalità di costruzione del contratto di acquisizione... fare questi errori ci è servito molto...».

Sulla base di questa vicenda il gruppo dirigente di Engineering ha formulato la considerazione seguente:

da allora in poi quando penseremo a un'acquisizione cercheremo, prima di tutto, di capire almeno due cose, vale a dire: cosa si compra in relazione a come è fatta Engineering e come costruire il contratto evitando le clausole trappola. Abbiamo, perciò, costruito una struttura essenziale di M&A preparata e dotata di competenze specifiche.

Dunque i casi di Teseo e di Speed hanno consentito a Engineering di maturare sul campo un'esperienza sui processi di acquisizione, per poi consolidarla consentendogli un percorso di sviluppo virtuoso a partire dall'anno Duemila, quando la società, con l'entrata in Borsa, ha potuto godere di disponibilità finanziarie tali da potere intraprendere con maggiore decisione un percorso di sviluppo per linee esterne.

Nel complesso le linee guida apprese riguardo alle buone prassi da seguire nei processi di acquisizione possono così riassumersi:

- a) la ricerca e la selezione dei target non può limitarsi a raccogliere opportunità ma deve pure valutare attentamente la coerenza fra il posizionamento strategico di Engineering e le sinergie che possono derivare dalla nuova acquisizione, sia sul piano dell'incremento diretto dei ricavi, sia su quello del cross-selling che rispetto al consolidamento del brand;
- b) prima di acquistare è necessario che venga svolta una due diligence sufficientemente accurata che comprenda sia gli aspetti patrimoniali ed economici come pure quelli organizzativi e di reputazione;
- c) la definizione delle clausole contrattuali non costituisce un elemento accessorio rispetto alla definizione del prezzo di acquisto ma costituisce un fattore chiave; per definire un buon contratto sono necessarie sia competenze giuridiche e fiscali sia una conoscenza approfondita del business;
- d) un adeguato processo d'integrazione post-acquisizione costituisce un elemento fondamentale; risulta perciò essenziale che il gruppo

dirigente si spenda in prima persona nel processo d'integrazione, sia assumendo dei ruoli chiave al vertice delle società acquisite, sia lavorando in squadra per valorizzare, il più possibile, le competenze del management delle imprese acquisite.

Acquisire per diversificare

Una volta costruite le competenze per acquisire, Engineering ha proseguito il proprio processo di crescita per linee esterne svolgendolo soprattutto all'insegna della *diversificazione per prossimità*. Sono state colte, cioè, quelle opportunità valutate come adatte allo scopo di allargare i propri confini strategici nei differenti segmenti settoriali del mercato del software applicativo. Questo con l'intento di coprire via via l'intera scacchiera delle combinazioni di prodotto/servizio del software applicativo (pubblica amministrazione, telecomunicazioni, finanza, credito, sanità, utilities, industria).

In altre parole la traiettoria di sviluppo è stata segnata dal motto *profit from the core*. Le acquisizioni sono state cioè scelte in base al principio guida di mantenersi nelle vicinanze del «nocciolo» delle proprie competenze distintive. Questo perché il non avventurarsi in territori sconosciuti consente di indirizzarsi su cambiamenti incrementali più facilmente gestibili e metabolizzabili e di trarre vantaggio dal trasferimento di fattori immateriali sufficientemente reversibili dall'impresa acquisitrice a quella acquisita. Il riferimento è a fattori quali: il know how manageriale, le conoscenze comuni sul mercato, gli orientamenti culturali. Inoltre nel mondo delle acquisizioni di prossimità risulta più semplice generare delle sinergie di reputazione collegate al valore dei brand. Infine, quando le acquisizioni dai mondi limitrofi sono ripetute in tempi successivi (ovvero sono seriali) anche la fase di integrazione post fusione risulta più agevole, per la forte spendibilità nella situazione dell'esperienza che si è accumulata nello svolgimento delle precedenti situazioni in cui si è avuto successo (Prahalad e Bettis, 1986; Zook e Allen, 2001; Nolop, 2007).

Olivetti Sanità, acquisita da Engineering nel 2001, costituisce un buon esempio di processo di acquisizione compiuto seguendo la strada maestra della strategia di diversificazione per adiacenze. Al momento dell'acquisizione l'azienda dispone di grandi potenzialità sul piano dei contenuti dei prodotti ma non è dotata di una cultura di marketing all'altezza delle esigenze imposte dall'evoluzione del mercato. Infatti prima dell'arrivo di Engineering l'orientamento competitivo di Olivetti Sanità poteva essere riassunto nel motto: «ti dò poco e tu paghi poco». In altre parole se il management di Olivetti disponeva di buone

competenze tecniche attuali e potenziali mostrava invece forti carenze nell'area commerciale (Tav. 6). Per questo il processo d'integrazione post-acquisizione avviato da Engineering intende promuovere l'innesto della cultura commerciale di Engineering su quella tecnica di Olivetti Sanità. Per fare questo l'amministratore delegato mandatario di Engineering gestisce il management del processo d'integrazione impiegando un metodo di lavoro partecipato, basato su riunioni centrate sulla filosofia del project management e orientate alla gestione e risoluzione di sfide e temi concreti, volto da un lato a valorizzare i prodotti e le capacità tecnico-produttive di Olivetti Sanità e dall'altro a riorientare le prassi gestionali impiegate dalle maestranze in una prospettiva «market driven» (Drucker, 1981).

Tavola 6 – L'acquisizione di Olivetti Sanità

Engineering aveva un buon prodotto ma pochi clienti mentre Olivetti Sanità disponeva di molte buone entrate presso molte aziende ma il potenziale era sfruttato al minimo. Mentre Olivetti era seduta e non c'era pressione per l'ottenimento dei risultati Engineering aveva chiaro dove andare ed era combattiva e orientata ai risultati. Il prezzo pagato da Engineering per Olivetti Sanità era stato favorevole. Certo in fondo quello che si comprava era solo «un pezzo di mercato». Afferma un dirigente Engineering: «questa volta avevamo imparato dagli errori precedenti. Quindi le clausole del contratto d'acquisizione sono state costruite con grande attenzione alle varie contingenze possibili. D'altra parte questa volta noi di Engineering eravamo stati facilitati dall'interlocutore di GFI Informatique un po' disattento e che non parlava italiano».

Le modalità di acquisizione di Olivetti Sanità

Engisanità SpA, divenuta Engineering Sanità Enti Locali SpA è stata acquisita nel 2001. La società è stata ottenuta mediante una joint venture paritetica tra Engineering e GFI Informatique. L'operazione è consistita nell'acquisto del 50% di GFI Sanità e nella sua ricapitalizzazione, con un esborso complessivo di euro 10.277.492,29, nonché nella cessione alla medesima del ramo d'azienda sanità di Engineering Ingegneria Informatica SpA. Si è provveduto ad accantonare un fondo di svalutazione dell'intero capitale sociale e del valore di avviamento di Engisanità SpA, pari a euro 10.897.240,57 che tiene conto delle perdite registrate dalla società nel corso del 2001 e in buona parte già previste e valutate all'atto dell'acquisizione; a esse hanno contribuito sia la ristrutturazione già avviata da GFI sia anche le attività di riassetto organizzativo decise da Engineering all'atto del suo ingresso. Il processo è stato ultimato nel 2002, anno dopo il quale ci sono stati i ritorni economici. Nel corso del mese di marzo 2003 ha deliberato un incremento del proprio capitale sociale per un importo di 31,5 milioni

di euro ed è stato in parte effettuato mediante il conferimento del ramo d'azienda pubblica amministrazione locale di Engineering Ingegneria Informatica SpA, e in parte con la conversione di un finanziamento precedentemente concesso di circa 13,9 milioni di euro. La società ha sede a Roma e ha 193 dipendenti. La società Engineering Sanità Enti Locali SpA è stata fusa per incorporazione in Engineering Ingegneria Informatica SpA mediante atto di fusione dell'11 dicembre 2008 divenendo la divisione sanità di Engineering.

L'azienda e il processo d'integrazione

Olivetti Sanità era un'azienda nata attraverso acquisizioni successive di microaziende di prodotti software per la sanità. La filosofia strategica e gestionale era figlia della logica di monopolio per cui il motto aziendale poteva essere riassunto nello slogan: «ti dò poco e tu paghi poco». Tuttavia se questo modo di pensare e di operare poteva funzionare abbastanza bene un tempo, nel 2001 non poteva risultare più vincente a fronte sia della concorrenza di aziende come Finsiel sia di quella di piccole aziende ben qualificate in nicchie specifiche del software della sanità. Dunque su Olivetti Sanità, quando è stata acquisita da Engineering, pesavano oltre cinquanta miliardi di lire di perdite mentre l'organico era di centocinquanta unità. Dopo l'acquisizione di Olivetti Sanità da parte di Engineering assume la guida della società Enrico Della Valle. Quest'ultimo successivamente si ammala e viene sostituito nel ruolo da Luigi Palmisani. Il processo d'integrazione post-acquisizione guidato da Palmisani è soprattutto rivolto a cambiare l'orientamento culturale dell'azienda in modo da potere conseguire risultati sul piano del miglioramento del livello di efficienza e soprattutto della performance commerciale. Per fare questo l'amministratore delegato intraprese svariate azioni. Innanzitutto diede avvio a un metodo di lavoro basato su riunioni fortemente orientate a obiettivi concreti. I temi sul tappeto riguardavano innanzitutto l'integrazione della struttura commerciale. Per conseguire questo risultato si iniziò da subito a fare partire degli investimenti sui prodotti. A tale proposito bisogna precisare che su alcune aree di software della sanità Engineering disponeva già di alcuni buoni prodotti ma con poche installazioni e in alcuni casi Olivetti Sanità aveva dei prodotti meno buoni ma già molto diffusi. Quindi invece di adottare i prodotti di Engineering si decise di puntare sul miglioramento di quelli di Olivetti Sanità. Una seconda area di cambiamento riguardò poi la semplificazione dei laboratori di sviluppo volta a concentrarli per ridurre la loro numerosità. Si procedette poi alla costruzione di alcuni poli territoriali quali l'amministrativo/contabile (Porto San Giorgio), quello clinico (Firenze), CUP e 118 (Napoli) e laboratori clinici (Milano). Più specificatamente subito dopo l'acquisizione ci si rivolse soprattutto agli investimenti sui prodotti e alla riorganizzazione dell'azienda sia riguardo al migliore funzionamento dei laboratori che al loro potenziamento. Ci si dedicò poi a integrare la struttura di vendita con quella di Engineering disegnando quattro aree di cui tre affidate a dirigenti ex Olivetti ma

rinforzate con persone di Engineering e una (quella di Roma) affidata a un dirigente proveniente da Engineering. Attenzione venne anche rivolta a potenziare la funzione di delivery. Al termine del primo anno il brand divenne EngiSanità e alla fine del secondo l'integrazione poteva considerarsi completata. Oggi la divisione sanità di Engineering è leader nel settore.

Comprensibilmente tali incontri si propongono di conseguire un duplice scopo, vale a dire:

- a) la risoluzione fattiva di problemi concreti;
- b) un graduale cambiamento della cultura aziendale per arrivare a una nuova definizione condivisa del business costruita assieme da Engineering e Olivetti Sanità.

Il processo di cambiamento è stato poi facilitato da investimenti mirati nello sviluppo nuovi prodotti che, al di là degli obiettivi tangibili ottenuti, hanno anche avuto effetti positivi sul clima aziendale. Si è poi anche provveduto alla razionalizzazione dei laboratori. Insomma seguendo questo percorso si è, in capo a un biennio, arrivati, passo dopo passo, all'integrazione di Olivetti Sanità nella cultura di Engineering attraverso un processo di «mutuo aggiustamento» che ha previsto, da un lato, la valorizzazione del patrimonio tecnico e dei prodotti originari e l'ampliamento del portafoglio prodotti, e dall'altro la crescita esponenziale dei ricavi attraverso il rafforzamento dell'orientamento commerciale. Questo gestendo in maniera consapevole un accorto processo di cambiamento rivolto alla trasformazione positiva degli standard produttivi, all'innovazione del portafoglio prodotti e soprattutto allo sviluppo del portafoglio clienti e commesse ovvero al potenziamento dei ricavi.

Dunque i fattori di successo del processo d'integrazione di Olivetti Sanità sono da far risalire, in primo luogo, alla capacità di Engineering di coniugare obiettivi di sviluppo con finalità di razionalizzazione e poi a quella di valorizzare la complementarietà del know how delle due aziende senza incorrere nel rischio di una crisi di rigetto. Dunque il processo d'integrazione compiuto può riassumersi nella metafora della «simbiosi», ossia di una stretta relazione fra le due aziende, ciascuna caratterizzata da competenze specifiche, in modo da trarne un beneficio in termini di profittabilità nel quadro dell'impresa congiunta (Haspelagh e Jemison, 1991).

Il caso di Neta rientra anch'esso nel ventaglio delle acquisizioni di prossimità compiute da Engineering. Pur mostrando la logica alla base del processo d'integration management di Neta molti elementi di conver-

genza rispetto a quella impiegata nel caso di Olivetti Sanità, si debbono rimarcare anche alcuni aspetti di divergenza (Tav. 7).

Tavola 7 – L'acquisizione di Neta

La società Neta, Nuova Etno Team Adriatica ha la sede a Osimo (An) e si occupa di software per le utilities. Viene acquisita da Engineering Ingegneria Informatica SpA nell'ottobre 2003 per un controvalore di 8,7 milioni di euro pari al 70% del capitale sociale. Ha dei prodotti esclusivi e un portafoglio clienti concentrato nell'area delle medie utilities. Nel corso del mese di aprile 2004 la partecipazione è stata incrementata per un ulteriore 28% del capitale sociale portando la propria partecipazione al 98% e successivamente al 100%. Il corrispettivo è stato di 9.290.000,00. La società Neta SpA è stata fusa per incorporazione in Engineering Ingegneria Informatica SpA mediante atto di fusione del 9 giugno 2006. Oggi Neta, divenuta la divisione utilities di Engineering, è leader nel settore.

La storia e il processo d'integrazione di Neta

Neta ha sviluppato prodotti propri per la gestione completa delle multi-utilities: l'amministrazione, la bollettizzazione, il CRM ecc. La performance sia economica che organizzativa era al momento dell'acquisizione già piuttosto buona. Inizialmente di proprietà di EtnoTeam era stata successivamente ceduta a un imprenditore che l'aveva ristrutturata e l'aveva portata a funzionare a regime. Dopo il processo di riorganizzazione viene acquistata da Engineering pagandola parecchio. Engineering mantiene fondamentalmente la struttura esistente, viene solo messa una persona di Engineering a capo del commerciale. L'obiettivo era quello di arrivare, disponendo ora di un brand a maggiore legittimazione e di una dimensione aziendale di riferimento più qualificata, ad avere come clienti anche le grandi utilities e non solo le piccole e medie. Dunque le fasi di lavoro del processo d'integrazione post-acquisizione hanno riguardato il cambiamento del sistema informativo della gestione delle commesse oltre alla già citata nomina del nuovo direttore commerciale e infine l'assorbimento di una ventina di persone delle staff. Per quanto riguarda la gestione del personale che inizialmente comprendeva circa duecentosessanta persone con un grado elevato di sindacalizzazione viene mantenuto il contratto del commercio (mentre Engineering aveva il contratto metalmeccanico). D'altra parte vengono anche mantenute alcune norme non presenti in Engineering come per esempio il pagamento degli straordinari che erano nella realtà un bonus poiché non si timbrava. Neta diviene una divisione di Engineering alla fine del 2006.

Più in particolare Neta era stata acquisita da Engineering a prezzo elevato ma già ristrutturata e con una buona performance. Ne consegue che

la sfida principale risultava circoscritta all'assorbimento in Engineering di poche persone delle staff e poi soprattutto a quella del potenziamento funzione commerciale che è stata affrontata e risolta tramite la nomina di un nuovo direttore commerciale.

In conclusione il processo di acquisizioni seriale compiuto da Engineering d'impresa qualificate nei svariati settori del software applicativo ha consentito passo dopo passo di ottenere due maggiori risultati vale a dire:

- a) la messa a punto di buone prassi ripetibili e continuamente affinate per l'integration management delle imprese acquisite in aree di business adiacenti;
- b) la progressiva sistemazione delle differenti unità di business entro una struttura divisionale via via costruita entro la quale ciascuna divisione gode di un grado di autonomia orizzontale massima. In altre parole ciascuna unità risulta fundamentalmente autonoma in merito alle scelte che portano ad attivare o meno relazioni di cooperazione e trasferimenti interdivisionali.

Questo perché le divisioni non competono tra loro negli stessi mercati di sbocco e in certa misura neppure per l'acquisizione di risorse scarse (Pilati, 1990). Per dirla con le parole di Rosario Amodeo, uno dei fondatori della società:

oggi dopo la tornata di acquisizioni la struttura di Engineering risulta potere competere ad armi pari nel contesto italiano con i big player del settore tuttavia l'organizzazione aziendale risulta più simile a quella di un gruppo d'impresa che a una struttura divisionale vera e propria... d'altra parte è proprio il riferimento a questa formula organizzativa fortemente imprenditoriale e orientata ai risultati uno dei fattori chiave del successo attuale dell'azienda... forse in futuro bisognerà puntare maggiormente su un modello capace di garantire uno stile di comportamento uniforme... tuttavia nel contesto competitivo attuale ciò non appare né necessario né consigliabile... modello vincente non si cambia....

Acquisire per trasformare la catena del valore

Engineering, accanto ai processi di acquisizione volti a completare l'intera scacchiera dei diversi settori del software applicativo, ha colto anche l'opportunità di realizzare alcune acquisizioni trasversali rispetto al «nocciolo» del proprio business. Questo soprattutto con l'intento di reindirizzare l'offerta verso servizi integrati mediante l'allungamento della catena del valore e di puntare sul conseguimento di vantaggi *cross*

selling fra software applicativo e i servizi proposti dalle aziende acquisite. Certo è che le acquisizioni trasversali pongono, in generale, sfide d'integrazione più rilevanti di quelle di prossimità. Ciò in quanto fra le aziende sussistono rimarchevoli diversità a vari livelli quali: le competenze distintive, l'identità e la reputazione, gli interlocutori chiave presso i clienti (*key account*) e lo stile relazionale con la clientela. Pertanto le acquisizioni «fuori dal nocciolo delle competenze distintive» possono essere, in linea di principio, molto promettenti ma risultano più difficili da realizzare. Questo poiché richiedono una ricetta d'integration management che implica, per un verso, la valorizzazione della diversità e per altro verso la gestione attenta e produttiva dell'interdipendenza. In altre parole le operazioni trasversali risultano più simili a delle alleanze equity che non a delle acquisizioni vere e proprie. Una prima acquisizione trasversale compiuta da Engineering è Reitek, un'impresa che realizza soluzioni di CRM. L'inserimento di Reitek nella costellazione di Engineering dura oltre un decennio con risultati apprezzabili sul piano delle sinergie commerciali; successivamente l'azienda viene da Engineering ceduta di nuovo al management (Tav. 8).

Tavola 8 – L'acquisizione di Reitek

In greco *rei* significa fluire, Reitek sta quindi per «tecnologia che scorre». L'attività dell'azienda ruota attorno alla realizzazione di soluzioni e piattaforme di «Customer Interaction Management» in grado di offrire sia servizi multicanale per attività inbound e outbound che sistemi IP VAS orientati al settore della telefonia mobile. Reitek è stata fondata nel 1990 da quattro soci operativi, tutti provenienti dal Gruppo CDS, che detenevano complessivamente il 30% delle quote della società e dalla finanziaria Finrex che deteneva invece il 70% del capitale sociale. Nel 1992 l'azienda, malgrado avesse buone potenzialità di sviluppo, si trovava di fronte a difficoltà finanziarie. È a questo punto che, sulla base di una segnalazione di Nicola Melideo del Cnipa fatta a Rosario Amodeo di Engineering, quest'ultima decise di venire in soccorso di Reitek candidandosi come possibile compratore della società. Dunque nel settembre 1992, al termine di una trattativa serrata, Reitek viene acquisita da Engineering. Una volta completato l'acquisto Paolo Pandozy diventa amministratore delegato di Reitek con l'intento di realizzare il più possibile di sinergie di «cross selling» con Engineering. Nel 1994 Daniele Barki viene nominato direttore generale mentre gli altri soci fondatori lasciano l'azienda. I risultati conseguiti negli anni successivi sul piano economico e della presenza sul mercato sono complessivamente positivi e le sinergie commerciali conseguite con Engineering appaiono sostanziose anche se la marginalità veniva giudicata da Engineering troppo bassa rispetto ai propri standard. Nel 2002 Engineering compra anche Overit, una società specializzata nelle soluzioni informatiche di

Field Force Management, con l'intento di costruire un polo nell'area del CRM. In questa direzione nel 2004 si ragiona attorno alla possibilità di un'ulteriore acquisizione che Engineering potrebbe veicolare per il tramite di Reitek. L'obiettivo sarebbe Infomaster, un'impresa specializzata in sistemi call center. Mettendo assieme la costellazione di aziende formata da Reitek, Infomaster e Overit si pensava di potere sviluppare una massa critica capace per un verso di aumentare sensibilmente il volume di ricavi e poi anche la marginalità dell'intero aggregato. Tuttavia, dopo i primi contatti con Infomaster, si assiste a un colpo di scena vale a dire i ruoli di potenziale acquirente e acquisito si rovesciano. In altre parole è Infomaster che si propone di acquistare Reitek: e non viceversa com'era inizialmente. Divenne tuttavia presto chiaro che lo sviluppo concreto di quest'ultimo scenario avrebbe determinato delle conseguenze non solo nell'area delle strategie di marketing ma pure in quelle organizzativa e gestionale. Più in particolare la nuova società invece di due direttori generali ne avrebbe richiesto uno soltanto. Daniele Barki, pur dimostrandosi disponibile a un cambiamento del proprio ruolo, chiese a questo proposito delle garanzie formali e scritte riguardo alle deleghe future e anche una clausola che prevedesse un bonus nel caso d'inadempimenti o di cessazione dell'incarico entro un certo tempo. Il management d'Infomaster, pur dichiarandosi assolutamente d'accordo riguardo alla legittimità delle richieste, si rifiutò di concretare le istanze entro un atto formale. Ebbene fu proprio quest'aspetto, almeno apparentemente secondario, a mandare a monte le trattative iniziate. Di conseguenza, non essendosi realizzate le condizioni sufficienti per un accordo positivo con Infomaster, Engineering decise di arrivare a una separazione consensuale da Reitek. Questo in un'atmosfera di rapporti professionali eccellenti e di ottime relazioni amicali. Dunque, con un accordo stipulato il 15 settembre 2004, Reitek viene, da parte di Engineering, ceduta nuovamente al management e l'iter di cessione si conclude il 7 marzo 2007. Oggi, nel 2010, la società è ancora guidata da Daniele Barki che ne detiene il pacchetto di controllo con una partecipazione di minoranza del management. Reitek, ha oltre 70 dipendenti e gode di buona salute economico finanziaria e di prospettive di sviluppo. Ripensando all'epoca in cui la proprietà di Reitek era ancora di Engineering, Daniele Barki sottolinea l'atmosfera generale di grande collaborazione e l'ottimo rapporto professionale e umano avuto e tutt'ora esistente con Paolo Pandozy che ha consentito la realizzazione d'importanti sinergie di mercato. Barki, tuttavia, rileva anche le differenze di cultura esistenti fra le due società affermando a questo proposito: «Il gene di Reitek è essenzialmente simile a quello di una società industriale con un ciclo economico gestionale centrato prima sull'innovazione tecnica di prodotto e poi sul commerciale; Engineering, invece, sostiene Barki, dovendosi muovere nel business del system integration è in senso stretto una società di servizi che, pur non trascurando gli investimenti e il presidio dell'innovazione, è caratterizzata da una 'corporate culture' che poggia primariamente su tre pilastri: il commerciale, la qualità del

servizio (il project management) e il controllo economico dei progetti. Far convivere profittevolmente il mondo di Reitek e quello di Engineering entro lo stesso quadro d'insieme non è certo impossibile ma non risulta nemmeno particolarmente facile».

Dunque, malgrado i risultati soddisfacenti e profittevoli conseguiti, la distanza fra la cultura gestionale delle due aziende appare di qualche rilievo.

Un'altra acquisizione trasversale realizzata riguarda il settore della consulenza di direzione.

L'idea di «allungare la catena del valore dell'informatica» aggiungendo dei servizi ad alto valore aggiunto, ovvero il management consulting non risulta né nuova né stravagante. Al contrario si tratta di una prassi già ampiamente sperimentata nel settore e percorsa, con vario grado di successo, da grandi imprese come IBM insieme a Price Waterhouse e Cap Gemini insieme a Ernst Young. Dunque Engineering partecipa, nel 2003, nella fase di start-up, al 53% del capitale di BIP – Business Integration Partners, fondata da ex partner della Deloitte Consulting. I risultati in termini di collaborazione e di cross-selling risultano sicuramente positivi, seppure la differente cultura gestionale radicata nella storia delle due società implichi uno stile discordante in chiave operativa e di modalità di relazioni con la clientela. Quattro anni dopo lo start-up si addiende a una separazione sulla base della constatazione che BIP risulta ormai in grado di procedere autonomamente, per cui risulta più vantaggiosa nel futuro una «collaborazione relazionale» piuttosto che una partecipazione diretta di Engineering al capitale della società. Il rapporto equity si conclude con risultati finanziariamente profittevoli per Engineering e in un'atmosfera relazionalmente positiva. Engineering, peraltro, decide poi di sviluppare, per linee interne, Nexen, una propria società di consulenza di direzione. Un ulteriore caso di acquisizione trasversale di Engineering riguarda Overit, una società che opera nell'area del Field Force Management, vale a dire una famiglia di applicazioni per il supporto delle attività sul campo di venditori, agenti, manutentori e via dicendo (Tav. 9).

Tavola 9 – L'acquisizione di Overit

Overit festeggia nel 2010 i dieci anni di attività, essendo nata nei primi mesi nel 2000, e ha oggi un fatturato di otto milioni e mezzo di euro con 78 dipendenti. Il fondatore e attuale amministratore delegato della società è Marco Zanuttini, al quale si deve anche l'invenzione del nome. «A dire il vero» precisa Zanuttini «la dizione era in origine

‘Over.IT’ volendo intendere, in questo modo, che la missione della società era quella di sviluppare applicazioni andando oltre le realizzazioni tradizionali dell’Information Technology». Successivamente venne, invece, scelta una denominazione più sobria dal significato un po’ enigmatico in omaggio all’*understatement* proprio degli uomini del Nord-Est per i quali conta più il fare che l’apparire. Il know how distintivo della società viene sviluppato dapprima all’interno di Bofrost Italia, la filiale italiana della grande azienda tedesca leader in Europa nel settore dei prodotti alimentari surgelati, conosciuta per la qualità e affidabilità della propria catena logistica del freddo. Geocall, il prodotto di punta di Overit, è figlio di quest’eccellenza e risulta in grado di presidiare la gestione delle attività sul campo, le interazioni con i clienti, la logistica dei mezzi e delle persone che operano sul territorio. Bofrost Italia viene fondata da Edoardo Roncadin, friulano doc, emigrato in Germania dove lavora come gelataio e fonda un’azienda di produzione di gelati. Torna poi in Italia con l’idea di vendere surgelati porta a porta per diventare infine un imprenditore di successo anche nel nostro Paese. Ecco che allora Marco Zanuttini nasce professionalmente, agli inizi degli anni Novanta, come direttore dei sistemi informativi di Bofrost Italia, dove sviluppa alcune applicazioni innovative basate su tecnologie allora quasi sconosciute, come le soluzioni GIS basate sulla cartografia digitale e i sistemi di localizzazione satellitare GPS, anticipando di 10 anni le soluzioni che oggi vengono chiamate applicazioni di Field Force Management. Dunque, alla fine degli anni Novanta, si apre un dialogo fra Edoardo Roncadin e Marco Zanuttini per valutare la convenienza a uno spin off della funzione sistemi informativi di Bofrost in modo da assicurare da un lato all’azienda costi più vantaggiosi e dall’altro poter ampliare il mercato di riferimento ed essere in grado di esplorare nuove opportunità di mercato. Detto e fatto, per cui nel 2000 nasce Overit, controllata da Bofrost e partecipata da Zanuttini, con un organico di circa venti persone. È in questo contesto che la nuova società muove i suoi primi passi acquisendo i primi clienti specie nel settore della distribuzione entro il quale la società madre risultava nota e godeva di ottima reputazione. Le cose non vanno male ma tre anni dopo Zanuttini si rende conto che per non rimanere una piccola azienda di provincia e riuscire a compiere un salto nel proprio sentiero di sviluppo risultava anzitutto necessario rompere il cordone ombelicale con Bofrost. Sembrava necessario sviluppare un’alleanza forte con un player importante del settore informatico per arrivare a orizzonti di mercato più ampi. Dopo una verifica della disponibilità da parte di Roncadin a cedere la quota di Bofrost, vennero considerate un certo numero di possibilità di partnership. In quest’ambito inizia un dialogo fra Marco Zanuttini e Pieraldo Casini, responsabile della filiale di Padova di Engineering, che era stata fornitore di servizi informatici di Bofrost. D’altra parte Paolo Pandozy, l’allora direttore generale di Engineering, accarezzava al tempo l’idea di costruire un polo nell’area del CRM, per cui l’acquisto

di Overit poteva, ai suoi occhi, consentire di iniziare a rendere concreto questo progetto attraverso l'integrazione di Overit con Reitek, una società controllata da Engineering specializzata nella realizzazione di piattaforme per i Servizi di Call e Contact Center, della quale Pandozy era l'amministratore delegato, mentre il ruolo di direttore generale era ricoperto da Daniele Barki. Una volta verificato un reciproco interesse di massima, gli ostacoli da superare rimasero essenzialmente due. Il primo riguardava ovviamente il prezzo dell'acquisizione, il secondo era invece più impalpabile, riguardando la valutazione di quanto fosse concreta la possibilità di fare affari assieme. A parere di Engineering, Overit era sì un'azienda interessante, ma questo non voleva dire che fosse certo che si potessero ottenere davvero delle sinergie. Questo prendendo atto pure del robusto divario di taglia che separava le due imprese: Engineering una grande azienda in crescita e Overit una piccola società di nicchia. Fu Paolo Pandozy a proporre una concreta via d'uscita: «invece di un matrimonio subito era meglio partire da un periodo di fidanzamento». Si trattava di verificare se entro un certo periodo, vale a dire entro la fine del 2003, ossia nell'arco di poco più di sette mesi, si sarebbe davvero riusciti a ottenere delle sinergie tangibili, misurabili attraverso la generazione di almeno mezzo milione di euro di fatturato su nuovi clienti fatti da Engineering utilizzando soluzioni Overit. Non una cifra da poco, considerando che il fatturato di Overit risultava allora di circa due milioni di euro! Nonostante l'impresa sembrasse titanica, dopo pochi mesi Overit e Engineering riuscirono ad aggiudicarsi una gara e quindi una nuova commessa in Italgas, per oltre l'importo pattuito per verificare il successo della prova di convivenza. Overit venne perciò acquisita da Engineering nell'aprile 2004 con Pieraldo Casini nel ruolo di Presidente e Marco Zanuttini in quello di Amministratore Delegato. Il successo su Italgas non fu un fenomeno isolato, a riprova che il test sul campo voluto da Paolo Pandozy aveva funzionato si susseguirono a breve scadenza una serie di importanti successi, che consentirono a Engineering di allargare la propria presenza soprattutto sui nuovi clienti e a Overit di crescere velocemente in termini dimensionali: Fastweb, Snam Rete Gas, Sea, Autostrade per l'Italia, Crif, Costa Crociere furono alcuni dei nomi più significativi.

La soluzione vincente, che ha permesso la legittimazione di Overit entro il Gruppo Engineering, è stata nella doppia anima del vertice Overit: da una parte Pieraldo Casini, che ha creduto fin dall'inizio nelle capacità e nelle competenze di Overit favorendone il lancio sul mercato, dall'altra Marco Zanuttini che, con abilità e lungimiranza ha sia introdotto il concetto di flessibilità nella proposta commerciale, consentendo a Overit di adattare le proprie applicazioni trasversalmente ai mercati entro cui opera Engineering, sia spinto sulle capacità di Overit di innovarsi e di rimanere un centro di competenza per poter apportare specializzazioni distintive che possano aprire nuove porte di mercato a Engineering.

Qui i risultati conseguiti sul piano del *cross-selling* sono stati consistenti soprattutto grazie alla introduzione del concetto di flessibilità nella proposta commerciale, che ha progressivamente consentito all'azienda acquisita di adattare le proprie applicazioni trasversalmente ai mercati entro cui opera Engineering, consentendo peraltro a Overit rimanere un centro di competenza capace di apportare competenze distintive in grado di aprire porte di mercato a Engineering.

Verso l'internazionalizzazione?

In termini generali una «fusione fra uguali» può essere definita come la combinazione fra due imprese più o meno della stessa dimensione che vengono inglobate entro un'unica impresa. Seppure il passaggio di Atos Origin Italia in Engineering non rientri, in senso stretto, in questa categoria, trattandosi, invece, di una vera e propria acquisizione, rimane la constatazione che Atos Origin costituisce una discontinuità rispetto al complesso delle operazioni realizzate da Engineering a causa della sua grandezza. Il principale punto di forza di Atos Origin risiede nella sua complementarietà «quasi perfetta» di competenze e di mercati con Engineering. Infatti, mentre quest'ultima risulta attiva nell'area bancaria, finanziaria, della pubblica amministrazione e sanitaria, Atos Origin presidia le aree delle telecomunicazioni, dell'industria e del facility management. Quindi, per un verso Atos Origin colma i vuoti rimasti nella «scacchiera» dei settori del software applicativo, per altro verso essa, proprio a causa della sua dimensione, pone a Engineering la sfida di assimilare, entro tempi ragionevoli, un colosso aziendale ove rapportato al perimetro complessivo del Gruppo. Inoltre, in chiave culturale, Atos Origin appare essere essa stessa il frutto di successive acquisizioni d'impresе aventi una storia e dei profili culturali differenti. In altre parole, Atos Origin appare essere più «un'azienda di ex», ovvero «la somma aritmetica» di aziende diverse fra loro non pienamente integrate che un'organizzazione con una cultura unitaria forte. Certo è che il processo d'integrazione di Atos Origin in Engineering viene realizzato potendo mettere a buon frutto la grande esperienza accumulata svolgendo successive acquisizioni di successo in svariate imprese operanti in settori del software applicativo. Dunque la «sagoma» del processo attivato per integrare Atos Origin risulta essere sostanzialmente lo stesso di quello impiegato da Engineering per le altre acquisizioni di prossimità. Tuttavia qui viene anche indicato un nuovo direttore della divisione industria e viene posto a capo della struttura di delivery di Atos Origin un dirigente storico di Engineering per rafforzare quest'attività. Quindi viene

implementato un nuovo sistema di gestione commesse e realizzato un nuovo sistema informativo in modo da rendere l'azienda adeguata alla nuova dimensione e alle nuove sfide. Le staff di Atos Origin sono poi incorporate in quelle di Engineering. Si procede poi alla necessaria riduzione del personale dirigente che risultava sproporzionato agli standard di settore attraverso una procedura di consultazione con le organizzazioni sindacali e fruendo degli ammortizzatori sociali. Si lavora, infine, sull'integrazione culturale fra le due aziende anche attraverso appropriate iniziative di sensibilizzazione e di formazione. Allora i risultati conseguiti già un biennio dopo l'acquisizione sono profittevoli e fanno ben sperare per il futuro (Tav. 10).

Tavola 10 – L'acquisizione di Atos Origin Italia

Nel dicembre del 2007, dopo molti mesi di trattative, Engineering raggiunge un accordo per l'acquisizione di Atos Origin Italia, di proprietà dell'omonimo gruppo francese. La società offre servizi nell'ambito della system integration, della consulenza e dell'application management, congiuntamente a un portafoglio di soluzioni integrate per i principali settori del mercato. Il gruppo francese Atos Origin ha nel mondo ricavi annui che superano i 5 miliardi di euro e oltre 46.000 dipendenti in 40 Paesi. La filiale italiana di Atos Origin, invece, registra nel 2006 una perdita operativa dell'11% con un fatturato di 290 milioni di euro e un organico di 2400 addetti. I ricavi sono concentrati nell'area telecomunicazioni e dell'industria tradizionale con una presenza all'estero in Brasile e Argentina. Inoltre Engineering, rilevando le infrastrutture di Atos Origin Italia nel comparto dell'outsourcing, entra pure in questo settore di business potendo fornire servizi in outsourcing anche alla rete di clienti già acquisiti in passato. Il Gruppo francese cede la società italiana di Atos Origin Italia a Engineering Ingegneria Informatica per un controvalore complessivo di 45 milioni di euro. Engineering diventa così il più grande fornitore di software e servizi in Italia con un fatturato consolidato stimato per il 2007 a 730 milioni di euro, cifra che corrisponde a una quota del 7% dell'intero valore del settore nazionale. Il 31 gennaio 2008 è stato effettuato, dopo il parere positivo dell'Antitrust, il trasferimento del 100% delle azioni di Atos Origin Italia SpA a Engineering Ingegneria Informatica SpA e le sue controllate Servizi Telematici Siciliani SpA e Sicilia e Servizi Venture Srl. La denominazione sociale della società è stata modificata nel febbraio 2008 nell'attuale Engineering.IT SpA, la sede della società è a Pont-Saint-Martin (AO).

Come nasce il processo di acquisizione

All'inizio del 2007 Arnaud Ruffat viene nominato country manager della filiale italiana di Atos Origin al posto di Gianluigi Di Francesco. Si tratta, a parere di molti, di una sorta di commissariamento di

Atos Origin Italia promosso dalla Casa madre a fronte dei risultati poco brillanti conseguiti del 2005, che hanno registrato una perdita operativa dell'11%. Gli esiti negativi sono stati dovuti, a parere del management, al deterioramento del mercato e soprattutto alla forte pressione sulle tariffe. Monsieur Ruffat dà avvio a un piano di riorganizzazione interna con l'eliminazione di alcuni livelli di management e una riduzione del dieci per cento dell'organico (circa 280 posti di lavoro). D'altra parte, nel corso del 2006, Arnaud Ruffat viene invitato a pranzo da Rosario Amodeo e Paolo Pandozy, nel quadro delle relazioni di buon vicinato fra le aziende del settore. In quell'occasione Amodeo pone, tra il serio e il faceto, a Ruffat un interrogativo che suona in questo modo: «Monsieur, perché non ci vende la società?». Quella volta prevalse lo sconcerto da parte di Ruffat e la risposta non ci fu... ma il sasso nello stagno era stato gettato... Qualche mese dopo le trattative iniziano concretamente formulando l'ipotesi di realizzazione di un progetto di concambio azionario fra Atos Origin ed Engineering. Tuttavia ben presto quest'idea viene abbandonata e inizia invece il vero e proprio processo di negoziazione per l'acquisizione di Atos Origin Italia da parte di Engineering. La trattativa in esclusiva doveva, tuttavia, avere esito solo dopo otto/nove mesi: un periodo molto lungo, i tempi di una partorienza. Finalmente il 12 dicembre 2007 viene raggiunto un accordo per l'ammontare di quarantacinque milioni di euro, pagati da Engineering in contanti. Viene, in questo modo, comprato, da parte di Engineering, l'intero capitale di Atos Origin Italia che diventa così di proprietà di Engineering. Per finanziare l'acquisizione di Atos Origin SpA e la sua ricapitalizzazione, Engineering Ingegneria Informatica SpA chiede e ottiene da un istituto di credito la concessione di un'apertura di credito semplice per l'importo di complessivi 50 milioni, della durata di 6 anni.

I punti di forza e di debolezza dell'acquisizione

Il principale punto di forza di Atos Origin risiede nella sua complementarietà «quasi perfetta» di competenze e di mercati con Engineering. Infatti, mentre quest'ultima risulta attiva nell'area bancaria, finanziaria, della pubblica amministrazione e sanitaria, Atos Origin presidia le aree delle telecomunicazioni, dell'industria e del facility management. Atos Origin ha poi una presenza internazionale, avendo un significativo fatturato estero in Brasile e Argentina nell'area delle telecomunicazioni. Un punto di debolezza di Atos Origin riguarda, invece, la sua identità, frutto di una storia di aggregazioni incompiute o non pienamente digerite: nel 2001 Atos acquisisce l'olandese Origin ex Philips; nel 2004, Atos Origin acquista Schlumberger Sema di matrice americana e poi si realizzano successive operazioni minori. In altre parole Atos Origin più che essere una vera unica grande azienda appare essere «la somma aritmetica» di aziende diverse fra loro non pienamente integrate. Inoltre la trattativa di acquisizione era durata troppo a lungo e questo aveva determinato effetti negativi sia all'ester-

no che all'interno dell'azienda. All'esterno Atos Origin aveva perso di credibilità. Rileva, per esempio, Paolo Pandozy: «FIAT, non riuscendo a prevedere quali sorti avrebbe avuto la società, l'aveva depennata dai fornitori certificati, per cui si dovette lavorare molto per riacquisire legittimazione». D'altra parte – continua Pandozy – il lungo processo di negoziazione aveva provocato la fuga di personale qualificato verso la concorrenza.

Il disegno d'integrazione di Atos Origin in Engineering

Il Gruppo francese Atos Origin cede le attività italiane a Engineering Ingegneria Informatica. Atos Origin Italia ha in Italia cinque siti, vale a dire: Milano, Roma, Torino, Napoli e Pont-Saint-Martin in Val d'Aosta. Quest'ultima località costituisce la sede del data center che era stato, a suo tempo, costituito dall'Olivetti in collegamento con la regione Val d'Aosta. Oltre a ciò la Società dispone di presidi in Brasile e Argentina. Afferma Paolo Pandozy: «Il disegno organizzativo aziendale viene rimodellato seguendo lo schema d'integrazione messo a punto nel tempo da Engineering capitalizzando le successive esperienze d'integrazione delle aziende via via acquisite».

Si tiene poi conto delle linee guida particolari di questo processo d'integrazione che sono così riassumibili:

- non perdere mercato;
- riuscire a fare del cross-selling fra Atos Origin ed Engineering;
- non perdere fatturato all'estero.

Entro questo quadro complessivo le misure immediate realizzate nei primi mesi del 2008 sono:

- a) tutto quello che non è telecomunicazioni e industria viene conferito a Engineering;
- b) telecomunicazioni e industria vengono gestite come Atos Origin; inoltre viene indicato un nuovo direttore della divisione industria;
- c) le staff centrali di Atos Origin vengono ricondotte a Engineering;
- d) un dirigente storico di Engineering viene posto a capo della struttura di delivery di Atos Origin allo scopo di rafforzare quest'attività.

Si procede poi a una forte riduzione del personale dirigente che risultava sproporzionato agli standard di settore. Vengono quindi «esodati» circa cinquanta dirigenti su un totale di centocinquanta. Viene inoltre aperta una procedura di mobilità per 236 dipendenti, i cui nominativi vengono individuati attraverso processi di consultazione e contrattazione con le organizzazioni sindacali. Successivamente si arriva a ridurre il numero delle persone in esubero a 170 attraverso ricuperi sulle sedi di Milano e Roma e alla trasformazione della mobilità in cassa integrazione per due anni con l'impegno a far rientrare il venti per cento di questo ammontare a valle del periodo. Nella seconda metà del 2008 viene poi implementato un nuovo sistema di gestione commesse e realizzato un nuovo sistema informativo per adeguare l'azienda alla nuova dimensio-

ne e alle esigenze di gestione dell'estero. Viene poi avviato un percorso formativo di tre giornate orientato a facilitare l'integrazione fra Engineering e Atos Origin con aule composte da persone di provenienza delle due aziende sulla leadership. È questa un'occasione per incontrare e dialogare con la proprietà, la direzione generale e altri dirigenti chiave di Engineering.

Bisogna ribadire anche che l'acquisizione compiuta e portata felicemente a termine da Engineering di Atos Origin risulta importante non soltanto poiché allarga il raggio d'azione della società nel settore del software applicativo e del facility management, ma anche perché costituisce una buona piattaforma per l'avvio di una strategia d'internazionalizzazione dell'impresa. La società acquisita dispone infatti di una presenza qualificata in alcuni Paesi dell'America Latina e in particolare in Brasile. In questo contesto potrebbe divenire praticabile, per un verso, il rafforzamento e lo sviluppo delle posizioni attualmente presidiate e poi anche la presenza di Engineering in Paesi nuovi a sufficiente grado di attrattività.

Conclusioni

Il complesso dei processi di acquisizione di aziende realizzate da Engineering si caratterizza per essersi basato su una strategia di sviluppo e non solo su strategie finanziarie. In questo ambito la maggior parte delle operazioni realizzate si sono svolte nel territorio competitivo adiacente e hanno consentito di completare la «scacchiera» dei settori del software applicativo arrivando ad avere in portafoglio aree quali: la pubblica amministrazione, le telecomunicazioni, la finanza, il credito, la sanità, le utilities e l'industria. Si sono poi realizzate operazioni «trasversali», volte ad allungare la catena del valore per conseguire vantaggi «cross selling» fra software applicativo e servizi proposti dalle aziende acquisite. Certo è che durante il proprio percorso di acquisizioni Engineering ha agito sviluppando dei processi d'integrazione che hanno avuto come riferimento la nozione di «simbiosi» intesa come stretta relazione fra due aziende, ciascuna caratterizzata da competenze specifiche e buone prassi, in modo da trarne benefici in termini di incremento di valore dell'impresa congiunta. Questo lavorando per favorire, il più possibile, la «fertilizzazione incrociata» fra il saper fare specifico commerciale e operativo di Engineering e il caratteristico *savoir faire* settoriale (la sanità, le utilities, l'industria ecc.) appartenente alle imprese acquisite. Peraltro le vicende di crescita per linee esterne di Engineering non

paiono essere concluse dal momento che oggi l'azienda, dopo l'integrazione con Atos Origin, si pone nuovi stimolanti traguardi nell'area dell'internazionalizzazione.

Riferimenti bibliografici

- Ashkenas R.N., De Monaco L.J., Francis S.C., «Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions», *Harvard Business Review*, January-February, 1998.
- Austin J.E., Leonard H.B., «Can the Virtuous Mouse and the Wealthy Elephant Live Happily Ever After?», *California management Review*, Vol. 51, n. 1, Fall 2008.
- Barney J.B., «Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis», *Strategic Management Journal*, 1988.
- Bower J.L., «Not all M&As are alike and that matters», *Harvard Business Review*, March 2001.
- Castells M., *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I. Cambridge, MA; Oxford, UK. Blackwell, 1996.
- Drucker P.F., «The five rules of successful acquisitions», *The Wall Street Journal*, 15 October 1981.
- Elliot J.H., *Imperi dell'Atlantico. America britannica ed America spagnola, 1492-1830*, Einaudi, Torino 2010.
- Ghemawat P., «Building Strategy on Experience Curve», *Harvard Business Review*, March-April 1985.
- Haspelagh P., Jemison D., *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, The Free Press, New York 1991.
- Hobsbawm E., *Il secolo breve: l'era dei grandi cataclismi, 1914-1991*, Rizzoli, Milano 1995.
- Mitchell L.M., *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions and Alliances*, Jossey-Bass Publishers, 1998.
- Nolop B., «Rules to acquire by: after buying 70 companies in six years, Pitney Bowes has learned a few things about how to make acquisitions successful», *Harvard Business Review*, September 2007.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, University Press, Oxford 1995.
- Pablo A.L., «Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision Making Perspective», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 4, pp. 803-836, 1994.
- Pautler P.A., *The Effects of Mergers and Post Merger Integration: A review of Business Consulting Literature*, Federal Trade Commission: Bureau of Economics, 2003.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley and Sons, New York 1959.
- Pilati M., *Le politiche dei prezzi di trasferimento*, Egea, Milano 1990.

- Prashant K., Singh H., Ramand A.P., «Don't integrate yours acquisitions, partner with them», *Harvard Business Review*, December 2009.
- Prahalad C.K. and R.A. Bettis, «The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance», *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501, 1986.
- Singh H., Zollo M., «Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisitions Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers», *Strategic Management Journal*, 2004.
- Wittman D., «Nations and states: mergers and acquisitions; dissolutions and divorce», *Economics and Conflict*, Vol. 81, n. 2, May 1991.
- Zook C, Allen J., *Profit from the Core: a return to growth in turbulent time*, Harvard Business School Press, Boston MA 2001.

Il passo del gambero dell'informatica italiana

Mario Bolognani

Il peccato originale: il software parte in ritardo

Nell'anno zero dell'industria informatica italiana, il 1955, il Laboratorio Ricerche Elettroniche dell'Olivetti (LRE), affidato alla responsabilità di Mario Tchou, avvia la progettazione e lo sviluppo delle macchine Elea. Nello stesso periodo (1954-55), presso l'università di Pisa, inizia il progetto della Calcolatrice Elettronica Pisana (CEP).

La CEP fu pronta in versione ridotta nel 1958 e la macchina fu completata nel 1960. Gli Elea 9001, 9002 e 9003, il primo a valvole e il terzo transistorizzato, divennero disponibili in rapida sequenza nel 1957. L'Elea 9003 fu annunciato commercialmente nel 1959 e i primi esemplari furono installati qualche mese dopo. L'Elea 6001, un calcolatore scientifico di minori dimensioni, fu annunciato nel 1961, e l'Elea 4001, più tardi convertito nel GE115, fu venduto a partire dal 1965.

L'Elea 9003 era un sistema all'avanguardia per la concezione logico-sistemistica, la tecnologia costruttiva, il design, ma non lo era per un aspetto allora sottovalutato, ma oggi considerato critico: il software. Il management e i progettisti erano specialisti della tecnologia elettronica, culturalmente poco attrezzati e sensibili di fronte all'emergente tecnologia software. Uno dei protagonisti di allora, Franco Filippazzi, afferma oggi:

Gli sforzi dei costruttori erano stati concentrati sulla macchina fisica, mentre il software era visto come un fattore ancillare dell'hardware. Gli sforzi in questo campo erano limitati in tutto il mondo; basta esaminare i dati statistici del tempo per vedere come il software fosse allora una piccola frazione dell'investimento totale in ricerca e sviluppo nel settore dei cal-

colatori. Le macchine erano consegnate all'utente praticamente 'nude': i programmi venivano sviluppati poi, in base alle esigenze specifiche, col concorso di utente e fornitore¹.

Olivetti fu molto fiera di avere messo in produzione quello che dichiarava essere il primo computer commerciale transistorizzato, l'Elea 9003. Bisogna però ricordare che nell'impiego della tecnologia a transistor fu preceduta da un paio di altri costruttori, e che tanto il 9003 che il successore Elea 6001 non erano prodotti completi, erano anzi difficilmente utilizzabili a causa della mancanza di software di sistema e applicativo.

Ma la sottovalutazione del fattore software era comune a tutti i costruttori del mondo come sostiene Filippazzi? Mi permetto di dubitare. Un testimone del tempo, Luigi Logrippo, oggi professore all'Université du Québec in Canada ricorda che

una notte, passeggiando nei sotterranei della banca dove stava il nostro enorme Elea 9003, trovai un compatto IBM 1401 con un amichevole collega programmatore accanto (tenuta IBM di quei tempi: giacca e cravatta scure). Questi mi mostrò un bel tabulato di una compilazione Cobol. E noi della Olivetti programavamo ancora in linguaggio macchina! Più importante ancora, questa macchinetta, di capacità circa dieci volte inferiore al 9003, funzionava senza problemi, nei suoi componenti hardware e software. La stampante e il lettore di schede sembravano volare! Era un altro mondo... Il 1401 fu annunciato verso la fine del 1959, forse poche settimane dopo il 9003. Ma aveva fin dall'inizio un assemblatore, Report Program Generator e altro software. Il Cobol e il Fortran seguirono poco dopo nel 1960. Immagino che già alla fine degli anni Cinquanta l'IBM avesse molte decine di persone per sviluppare il software della serie 1400, in modo da poterlo consegnare insieme alla macchina fisica².

All'IBM, come si sa anche dalla letteratura tecnica, avevano le idee chiare e le perseguivano con determinazione e con una superiore organizzazione industriale. Avevano dalla loro la forza economica e la dimensione del mercato, ma senza strategia e organizzazione non avrebbero vinto la partita in quella fase storica. Anche altre aziende, negli Stati Uniti e in Inghilterra, adottavano in quel tempo le migliori pratiche di sviluppo software. Contemporaneamente all'hardware, si sviluppava un assemblatore, che doveva essere veramente efficace. Su questo si costruivano *linkers and loaders*. Venivano poi i sottoprogrammi di entrata/uscita, i

¹ F. Filippazzi, *Elea 9003: storia di una sfida industriale*, Università di Udine, 21 marzo 2008, http://nid.dimi.uniud.it/history/papers/filippazzi_08.

² I primi tre paragrafi del saggio sono un estratto rielaborato di questo lavoro: M. Bolognani, L. Logrippo, *Le origini del software industriale in Italia*, Sviluppo & Organizzazione, n. 232 marzo/aprile 2009.

sottoprogrammi scientifici, i programmi di utilità per fusione e ordinamento nastri eccetera. Su questa impalcatura si costruivano i compilatori per i linguaggi ad alto livello, come Fortran, Algol e Cobol.

La storia industriale del software italiano inizia quindi molto in ritardo rispetto alla progettazione dell'hardware Elea e anche rispetto ai concorrenti diretti. Solo nel 1958 si costituisce presso il Laboratorio di Barbaricina l'unità «Programmazione logico-matematica» (PLM), affidata a Mauro Macelli, un brillante matematico, docente dell'Università di Pisa, ma del tutto inesperto di software e di management. A distanza di cinquant'anni Pacelli racconta:

Non avevamo a nessun livello un'idea chiara dei processi industriali necessari allo sviluppo, implementazione e lancio di un sistema di elaborazione. Non credo che esistessero neppure i finanziamenti necessari per fare un buon lavoro, ammesso che sapessimo come farlo. Forse fu un errore incominciare in quelle condizioni. Ma non erano errori. Era un processo di apprendimento che terminò prima che avessimo imparato il mestiere. Questo accadeva a tutti i livelli dello sviluppo, produzione, marketing e vendite... Non esisteva alcuna forma di pianificazione integrata tra marketing e sviluppo. Non esistevano obiettivi, non dico a lungo termine, ma anche a pochi mesi che riflettessero le necessità del mercato. Si lavorava con lo stato mentale di 'quando sarà finito qualcuno lo venderà'... Erano due mondi separati, quello dei venditori che all'improvviso avevano trovato un cliente che voleva un compilatore Fortran su sistemi di 10k bytes a un nastro magnetico, e quello degli sviluppatori che cercavano di sorpassare IBM [nell'innovazione]³.

In questo disordine strategico e organizzativo non mancavano gli scarti laterali e i repentini arretramenti del passo del gambero. Nel 1959 il Laboratorio e l'unità di Pacelli furono trasferiti nel milanese, per avvicinarli al vertice dell'azienda e facilitare così l'integrazione e il controllo manageriale. Dopo la scomparsa di Mario Tchou nel 1961, la direzione del Laboratorio è affidata a un altro ingegnere elettronico, Giorgio Saccerdoti. Qui ben presto si manifesta uno scontro con esiti irreparabili.

Imitare IBM o differenziarsi?

Chi si occupa di strategie aziendali sa bene che, all'osso, le strategie possibili sono due: quella che punta al contenimento dei costi oppure la strategia che fa leva sull'unicità. Nel primo caso l'impresa non si distingue dai concorrenti per l'originalità dei suoi prodotti/servizi, ma per

³ M. Pacelli, email 11-1-2005, 20-3-2009.

la capacità di metterli sul mercato con costi inferiori. Nel secondo caso l'obiettivo è quello del differenziarsi dalle altre imprese nella gamma dei prodotti/servizi venduti. Nel primo caso l'innovazione è prevalentemente di processo, nel secondo di prodotto.

Chi si occupa di innovazione sa bene che ogni impresa che opera su un mercato emergente inizia la sua attività con l'innovazione di prodotto e, successivamente, quando i prodotti si sono consolidati fa prevalere l'innovazione di processo, finalizzata a produrre le stesse cose a costi inferiori.

Anche nelle scelte di politica economica dei governi si manifesta questa dialettica dei due tempi, il tempo dell'innovazione e il tempo del miglioramento della produttività. Sappiamo anche che in Italia i governi successivi alla stagione del boom economico e la maggior parte delle imprese hanno privilegiato il tempo dell'ottimizzazione, del contenimento dei costi, le strategie di costo insomma, rinviando sempre a un dopo asintoticamente lontano la tensione verso l'unicità, la ricerca e l'innovazione di prodotto, finendo per escludere l'Italia dal gruppo dei protagonisti dei mercati dell'alta tecnologia.

Questa dialettica, che è trascorsa talvolta fino all'aspro contrasto personale, si è manifestata ben presto nelle scelte riguardanti lo sviluppo delle macchine Elea e, in modo particolare, del loro software di sistema, e si è ulteriormente acuita con la scomparsa di Adriano Olivetti (1960).

Ancora Pacelli ricorda:

Non credo che ci fosse una filosofia Tchou o Sacerdoti per il software, ma mi ricordo chiaramente che Tchou spingeva la mia iniziativa su linguaggi ad alto livello derivati dall'Algol e sull'architettura di computer per facilitare la compilazione e l'esecuzione degli stessi. Queste idee condussero al linguaggio Palgo e alla concezione dell'Elea 9004 (n.d.a.: il Palgo era un dialetto dell'Algol inventato nel gruppo Plm. L'Elea 9004 era una macchina con la logica 'a stack', quindi ideale per l'esecuzione dell'Algol, simile alle macchine della serie Burroughs 5000. Ne fu prodotto solo un prototipo). Il Palgo (sviluppato anzitutto per l'Elea 6001) doveva essere un linguaggio di programmazione per la 9004 e anche un laboratorio per sperimentare nuove idee sui linguaggi di programmazione. In particolare ero affascinato dalle caratteristiche del Simula e prima che me ne andassi in USA stavo pensando di introdurre nel Palgo strutture derivate dal Simula, che in seguito furono introdotte nel C language e sono ancora nel C++. Quando il 9004 fu ucciso in favore di un 'interior decor' alla IBM, l'interesse per il Palgo svanì⁴.

⁴ Con l'espressione «interior decor» Pacelli intendeva allora l'architettura interna della macchina. Questo riferimento intimista alla decorazione interna cercava

Ma chi ha deciso a un certo punto di imitare l'IBM? Evidentemente chi aveva in mente una strategia di «follower», con l'implicita assunzione che l'azienda sarebbe stata capace di produrre le stesse cose a costi inferiori e di sfruttare la vicinanza al cliente per una più efficace azione commerciale.

A Milano, in via Pirelli, operava la Direzione Commerciale Elettronica (DCE), guidata da Elserino Piol, che si occupava del mercato delle macchine elettroniche. Il LRE e la DCE erano coordinati solo all'apice aziendale dall'amministratore delegato di Olivetti, che dopo la scomparsa di Adriano fu il figlio Roberto Olivetti. Solo nel 1963 fu creata la divisione elettronica con l'obiettivo di integrare le diverse attività, ma era tardi. In questo difetto di integrazione organizzativa si celava una debolezza strutturale fatale.

Mentre al Laboratorio si sperimentavano nuove linee di sviluppo del software di sistema, presso la DCE fu costituito un altro gruppo di sviluppo software, diretto da Lionello Cantoni, che aveva il compito di sviluppare applicazioni in supporto alla vendita. La specialità principale di questo gruppo doveva essere la ricerca operativa, ma esso finì per occuparsi anche di software di base.

Una testimonianza di Piol spiega bene quello che successe:

Il software costituì una grande area di discordia tra me, che rappresentavo il mondo commerciale e Giorgio Sacerdoti, il capo del Laboratorio. Va detto che nessuno di noi aveva le idee chiare. Mentre sul software applicativo ritenevo, a torto, di non avere problemi (era comunque di mia competenza), sul software cosiddetto di base la confusione era grande e il dissidio tra noi drammatico. Sacerdoti aveva affidato a Pacelli lo sviluppo di tutto il software di base. Pacelli impostò la sua attività con un approccio da ricercatore, senza considerare gli standard emergenti e comunque con una tempistica inaccettabile. I processi di pianificazione e controllo per tutta l'attività elettronica erano inesistenti. In particolare ritenevo che i linguaggi di programmazione che Pacelli voleva realizzare non fossero coerenti con le limitate possibilità dell'Elea 9003, così, invece di aspettare Pacelli, feci mettere a punto autonomamente software di base che, con funzionalità minime, mi permettessero di operare. Vi era insomma uno scontro di strategia che non fu mai risolto. D'altra parte io stavo sul mercato e dovevo rispondere ai clienti. I problemi principali dell'Elea erano la completezza e l'affidabilità del sistema offerto, nel quale il software era praticamente assente. In condizioni normali avremmo dovuto concludere che l'Elea 9003 non era vendibile. Luigi Dadda (n.d.a.: professore al Politecnico di Milano, poi rettore dello stesso ateneo) mi manifestò la forte convinzione che nessuno avrebbe mai comprato l'Elea 6001 con il Palgo ma senza un compilatore

una contrapposizione con l'altro modo di dire, quello del mondo IBM, che, con una certa pomposità, parlava di «internal architecture» dei calcolatori.

Fortran, linguaggio ormai diventato lingua madre per gli utenti. Creai allora un gruppo di lavoro gestito da Marisa Bellisario che lavorando giorno e notte presentò il compilatore alla scadenza prevista (n.d.a.: era il 1962). Salvai il cliente, ma fui quasi licenziato da Roberto Olivetti per questa invasione di campo⁵.

La stessa Bellisario, anni dopo, ricordava:

L'Elea 6001 mi mette [...] in una situazione competitiva per portare a compimento un altro *crash program* voluto da Piol. Si tratta di realizzare, in un mese o poco più, un compilatore per il linguaggio scientifico Fortran, che il cliente, l'Istituto Superiore Tecnico delle Poste e Telecomunicazioni, pone come condizione per rispondere al bando di concorso. Al Laboratorio di Borgolombardo non si vede ancora nulla di funzionante, anche se i ricercatori stanno lavorando da tempo a un altro linguaggio scientifico, poi rifiutato dal mercato, l'Algol⁶.

Su questo punto Pacelli ribadisce oggi la sua visione:

L'approccio innovativo incoraggiato da Tchou era giusto perché se volevamo diventare qualcuno non si poteva competere con IBM vendendo gli stessi prodotti di IBM (approccio Bellisario e Piol). Ma al tempo stesso occorreva mettere in piedi una sotto-organizzazione per fare delle cose tradizionali tanto per agganciare qualche cliente in attesa dei prodotti eccellenti.

Piol ritorna su un punto controverso già affrontato da Filippazzi:

la confusione nel software non era solo in Olivetti, ma in tutta l'industria del tempo. Ho conosciuto bene la realtà Bull e non era certo un esempio da imitare. E quando nel luglio 1964 (in relazione alla trattativa in corso tra Olivetti e General Electric) il team dirigenziale Olivetti capitanato da Roberto Olivetti (e di cui io facevo parte) visitò la sede della Computer Division della General Electric a Phoenix in Arizona risultava che nel software erano anche più confusi di noi. Tutta l'industria informatica richiese tempi lunghi per definire una strategia per il software e la corretta bilancia tra hardware e software⁷.

Eppure nel corso degli anni Cinquanta e nei primi anni Sessanta la conoscenza delle tecnologie software e dell'approccio corretto per sviluppare il software di sistema era all'avanguardia in Italia e anche in Oli-

⁵ E. Piol, *Il sogno di un'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004.

⁶ M. Bellisario, *Donna e top manager*, Rizzoli, Milano 1987.

⁷ Piol, *cit.*

vetti. Ma evidentemente una parte dell'azienda non sapeva comunicare, oppure l'altra non sapeva ascoltare.

È vero, il termine «software» appare per la prima volta nel 1958 nell'edizione a stampa di un saggio dello statistico John W. Tukey nell'*American Mathematical Monthly*. Tukey è anche accreditato dell'invenzione del termine «bit» e lo stesso termine «informatica» fu coniato più tardi, nel 1962, dal francese Dreyfus, fondatore di Cap Gemini. Insomma, non c'era a disposizione neppure un vocabolario adatto per trasmettere quel tipo di conoscenze.

Vi sono però testimonianze importanti del livello di conoscenze sul software raggiunto in Italia negli anni Cinquanta e nei primi anni Sessanta in ambito scientifico. Per limitare l'attenzione alla questione cruciale dei compilatori, si sa che nel 1952 Corrado Böhm, dottorando al Politecnico di Zurigo, poi professore alla «Sapienza» di Roma, definì un linguaggio di programmazione e ne descrisse il compilatore completo con lo stesso linguaggio. Fu una pietra miliare per lo sviluppo dei linguaggi di programmazione. Questo successo fu menzionato con onore in un noto articolo di Knuth e Pardo⁸. Dal canto suo, Caracciolo di Forino, uno dei protagonisti del progetto CEP, aveva cominciato a contribuire alla teoria dei linguaggi e della compilazione già a partire dal 1953. Negli Atti del congresso internazionale «Symbolic Languages in Data Processing», che si tenne a Roma nel marzo del 1962, accanto ai grandi nomi internazionali dell'epoca (Dijkstra, Naur, Wegner e altri), ci sono tre articoli del gruppo Plm (il gruppo software del Laboratorio), i cui autori erano Gavioli, Pacelli, Palermo, Picciafuoco. Trattavano di vari problemi di compilazione di linguaggi della famiglia dell'Algol⁹.

Ed ecco la testimonianza di un protagonista diretto di quel tempo, Luigi Petrone, progettista di linguaggi presso la Olivetti, poi professore all'Università di Torino:

Io ho raggiunto l'Olivetti tra il 1961 e il 1962 provenendo da un'esperienza in FIAT alla Centrale Calcoli Elettronici dove si cercava di concretare il tentativo della Direzione generale di seguire le novità della nascente industria (mi avevano mandato nel 1955-6 per 3-4 mesi al Politecnico di Zurigo, dove era attivo Speiser ed era installato lo Zuse) e poi ci eravamo occupati di costruire un interprete e un compilatore per un miniAlgol per Univac installata in FIAT. Da FIAT ero passato a Euratom di Ispra dove il centro diret-

⁸ Knuth, Donald E., Pardo, Louis T., «The Early Development of Programming Languages» in *A History of Computing in the Twentieth Century*, Academic Press, New York 1980 (Reprinted in Knuth, Donald E., et al., *Selected Papers on Computer Languages*, Stanford, CA, CSLI, 2003).

⁹ International Computation Centre, *Symbolic Languages in Data Processing*, Gordon and Beach, 1962.

to da Braffort era molto attivo come inseminatore di idee (avevamo avuto come ospiti McCarthy, M.P. Schutzenberger e altri) e io ebbi l'occasione di formarmi delle solide basi di teoria dei linguaggi. A Pregnana mi aveva voluto Pacelli per poi affidarmi l'incarico di costruire tutti i compilatori della nuova linea su basi *syntax-directed*. Si trattava di una tecnologia nuovissima e promettente che ci vedeva tra i primi a livello mondiale¹⁰.

Ricordo anche che Petrone, autore di un lavoro precursore sui compilatori guidati dalla sintassi¹¹, passeggiando nei corridoi dei passi perduti di via Pirelli, si lamentava che le sue idee originali e anticipatrici fossero state sviluppate successivamente da Lewis e Stearns della General Electric, con cui egli aveva avuto dei rapporti di lavoro e che si presero buona parte dei riconoscimenti a lui dovuti.

Dunque l'analisi critica di Piol è quanto meno discutibile. Infatti, né la Bull, né la GE erano leader di settore (come abbiamo visto la situazione in IBM era ben diversa), e Olivetti aveva in casa propria un alto livello di conoscenze almeno sugli aspetti tecnologici del software. Il problema era la scarsa conoscenza di tutte le componenti del business dell'informatica.

Bisogna tuttavia riconoscere che la dialettica tra ricerca a lunga scadenza e bisogni di commercializzazione rappresenta una costante nell'industria informatica. Si conoscono le storie dei gruppi di ricerca industriale che hanno perso i contatti con i bisogni pratici, e si sa che queste situazioni hanno condotto a espansioni e ridimensionamenti ciclici. Ci vuole una direzione aziendale forte ed esperta per mantenere il giusto compromesso, ma nel nostro caso il coordinamento non era al punto giusto, e non aveva le conoscenze necessarie. Il coordinamento era il compito di Roberto Olivetti, l'amministratore delegato, una persona troppo in alto, con molte altre responsabilità e senza conoscenze specifiche nell'industria informatica. Molte delle disfunzioni descritte possono essere ricondotte a questo difetto strutturale.

Inoltre, questo confronto di strategie tra due diverse anime dell'Olivetti, da una parte la ricerca lungimirante, ma poco ancorata alla realtà del mercato e, dall'altra, la componente commerciale appiattita sul breve termine, era ulteriormente complicato dalla sottovalutazione della complessità del processo produttivo di software e dall'insufficiente presidio manageriale delle attività da parte dei responsabili del Laboratorio e, per contro, dalla rapidità decisionale e dall'iniziativa della Direzione

¹⁰ L. Petrone, email 11-3-2009.

¹¹ L. Petrone, *Syntactic mappings of context-free languages*, Proceedings Ifip '65, New York.

commerciale che bene o male, anche per il prestigio della casa madre, riusciva ad avere un buon riscontro sul mercato.

Oggi, a distanza di tempo da questi fatti remoti, va riconosciuto che la validità a lunga scadenza delle decisioni di Tchou e Pacelli è stata confermata dalla storia. Essi si erano resi conto che il costo del software era tale che quest'ultimo doveva sopravvivere all'evoluzione dell'hardware. Puntarono quindi sui linguaggi ad alto livello, e soprattutto sui linguaggi della famiglia dell'Algol, per raggiungere questa compatibilità. Ma furono i Bell Labs che riuscirono una decina di anni dopo a creare una specie di esperanto informatico con il C, che peraltro dovette attendere molti anni prima di assumere questo ruolo. Molti dei linguaggi di programmazione attuali sono stati influenzati dall'Algol, attraverso Pascal, Ada, C e fino a Java, mentre il Fortran è rimasto senza discendenti. La volontà di Pacelli di includere nel Palgo caratteristiche del Simula era anch'essa profetica perché anticipava la tecnologia Object Oriented.

Arrivano gli americani e ritorna l'Algol

Nonostante buoni risultati economici (a fine 1964 l'azienda aveva il 25% del mercato dei computer), in Olivetti dopo la scomparsa di Adriano e di Tchou, gli eventi precipitano. Le vicende successive sono note. La divisione elettronica diventa «il neo da estirpare» per risanare l'azienda, ormai di fatto controllata dalle banche creditrici e l'informatica italiana viene duramente colpita quando ancora è in fasce.

L'operazione fu brutale e pilotata da interessi estranei al settore, tuttavia ho l'impressione che nella situazione che si era creata sul mercato italiano ed europeo in quegli anni neanche Adriano Olivetti o Mario Tchou avrebbero potuto fare molto.

A media scadenza, con un prodotto di prima classe e con una direzione aziendale molto determinata, la divisione elettronica avrebbe potuto operare più a lungo. L'Elea 4001/GE 115 fu finalmente un successo, ma a quel punto la volontà aziendale, già esitante prima, aveva ceduto. Si lottava contro forze schiaccianti nel campo dei mainframe. L'intera industria hardware europea fu quasi distrutta nel giro di circa una generazione.

La divisione elettronica viene ceduta agli americani di General Electric e nasce Olivetti General Electric con una partecipazione minoritaria dell'azienda italiana. Quella che allora si chiamava la «divisione internazionale del lavoro» assegnava a Olivetti General Electric la fascia bassa (il GE 115, erede dell'Elea 4001) di una famiglia eterogenea di

computer di marchio GE che aveva il capostipite negli USA (il GE600) e la fascia media in Francia, presso Bull (il GE400), a sua volta acquisita dagli americani e repentinamente dotata del suffisso GE.

Era rimasto il marchio glorioso della fabbrica di Ivrea, ma non in esclusiva e per un tempo limitato (di lì a poco, con la cessione della partecipazione Olivetti, l'azienda si sarebbe infatti chiamata Geisi, cioè General Electric Information Systems Italia). Erano rimasti una parte dei tecnici della divisione elettronica a costituire il nerbo dell'azienda, ma molti di loro erano tornati a Ivrea, altri, tra cui Pacelli, erano emigrati negli USA, qualcuno era tornato all'università. Da questo momento le decisioni sul software vengono dal *Product planning* Geisi dove opera, vincente, Marisa Bellisario, mentre i reduci dell'unità Plm, con qualche nuovo innesto, in tutto non più di cinquanta persone, rimane decapitato, senza maestri né leader nella periferica sede del laboratorio R&S di Pregnana Milanese.

Attorno al 1965, con la GE in pieno controllo dell'azienda, a Pregnana Milanese una generazione di progettisti e sviluppatori software, sconfitta e in ritirata, cercava faticosamente di risalire la china.

L'occasione arriva verso il 1968, quando la General Electric decide di andare allo scontro frontale con la vincente linea di calcolatori della IBM, la famosa linea 360, avviando un programma di investimenti per mettere sul mercato mondiale una nuova linea di calcolatori che fosse in grado di sbaragliare la concorrenza. Io, con pochi altri colleghi, entro a far parte della squadra di progettisti americani, francesi e italiani che si incontravano periodicamente a Milano, a Parigi, sede della Bull GE, e a Phoenix. Mauro Pacelli, allora già residente in Arizona, fu incaricato di coordinare lo sviluppo dei linguaggi di programmazione della nuova linea. Pacelli, dopo un proficuo soggiorno presso il Massachusetts Institute of Technology per sviluppare il sistema operativo Multics, progenitore di Unix e di tutte le generazioni successive di sistemi operativi, si era trasferito a Phoenix, dove era responsabile del laboratorio di sviluppo dei linguaggi di programmazione per i sistemi della General Electric. Incontravo un personaggio storico, il fondatore del software italiano, di cui si parlava spesso a Pregnana. Pacelli era ricordato da tutti con simpatia, per lo stile informale del ricercatore universitario, per la parlata fiorentina e le battute salaci, per la grande famiglia (aveva già cinque figli).

Con il gruppo di Pacelli svilupparammo un approccio comune alla progettazione dei compilatori della nuova linea, secondo la tecnologia allora emergente dei *compiler-compiler*. I compilatori erano i complessi programmi per la traduzione dei linguaggi di alto livello per lo sviluppo di applicazioni che erano Cobol e Fortran e per il linguaggio di sviluppo del software di sistema (che, guarda caso, si chiamava C-language).

L'idea interessante qui era la scelta di scrivere tutto il software di base con un linguaggio ad alto livello derivante dall'Algol. Ciò era reso possibile e facilitato da un'architettura di macchina a *stack* che rifletteva la struttura e le caratteristiche del linguaggio¹².

Ritroviamo qui, in un contesto diverso e parecchi anni dopo quella costante del pensiero di Pacelli che saldava architettura hardware e software nella direzione più avanzata allora conosciuta. E la scelta strategica di non fare come IBM, che in quegli stessi anni usava ancora l'Assembler 360 come linguaggio di sviluppo. Se c'era una possibilità di competere, questa veniva ancora una volta dalla ricerca dell'unicità.

Nella tarda primavera-estate del 1969 inizia una nuova fase del progetto della nuova linea: tutti i progettisti, gli addetti al marketing e alla pianificazione di Francia, Italia e Stati Uniti si riuniscono a Hollywood-by-the-Sea, vicino a Fort Lauderdale, in Florida, per la stretta finale. È il meeting decisivo del progetto denominato Shangri-La, con il quale General Electric voleva giocare tutte le sue carte per vincere la sfida tra i costruttori di informatica. Il caldo è afoso e non si può stare da nessuna parte senza aria condizionata. Il mare è una bagnarola di 30 °C e ci sono i barracuda. Insomma, per l'ambiente è un incubo, ma tutto mi emoziona perché davvero sento il clima dell'avanguardia tecnologica.

Ma sull'ebbrezza scende rapidamente il gelo. In un'assemblea plenaria della fine dell'estate 1969, probabilmente in settembre, di cui ricordo solo la sensazione di frustrazione e di incredulità generale che ci colse all'uscita, Richard Bloch, responsabile generale del progetto, ci comunica su due piedi, in perfetto stile yankee, che General Electric abbandonava il progetto e decideva di uscire dal settore dei calcolatori. Pochi mesi dopo, nel 1970, General Electric vende tutto alla Honeywell.

Ancora una volta un grande progetto innovativo viene abortito. D'altra parte la storia della tecnologia non è un esperimento scientifico, dove normalmente alla fine prevale la migliore soluzione tecnica. I capitali disponibili e il campo dei concorrenti hanno enorme peso nelle scelte.

L'era del software e il software di Stato

Gli anni Sessanta furono caratterizzati dalla definitiva affermazione sul mercato della famiglia dei sistemi compatibili IBM 360. Nel campo del software fece epoca quello che fu il più importante progetto di quegli

¹² Modello del contemporaneo Burroughs B5000 (infatti, tra i tecnici alle dipendenze di Pacelli in Arizona operava Jack Merner, uno dei progettisti del B5000).

anni: il sistema operativo os 360, che divenne una metafora dei problemi dell'ingegneria del software. Per la prima volta centinaia, forse migliaia di programmatori furono impegnati per anni in un progetto di sviluppo di grandi dimensioni che, pur giungendo alla sua conclusione, causò all'IBM non pochi problemi per l'elevata instabilità del sistema. Il fenomeno fu studiato dall'industria e dal mondo scientifico dando vita alle prime importanti acquisizioni nel campo dell'ingegneria del software. È bene ricordare qui come ancora una volta la scienza italiana seppe scrivere pagine significative sull'argomento¹³.

Nel fervore di quegli anni la branca dell'ingegneria del software ebbe la sua ufficializzazione nel 1968, in occasione di un convegno della Nato a Garmisch, in Europa. Ancora una volta erano le esigenze della guerra fredda a pilotare lo sviluppo di tecnologie che avrebbero avuto importanti ricadute anche nel settore civile.

Il problema dell'instabilità del software, dei suoi frequenti errori e difetti, della mancanza di strutture consistenti nei programmi, veniva affrontato con drammatica urgenza perché ormai erano evidenti la potenzialità della tecnologia e la sua rapida diffusione negli apparati critici e nei sistemi *embedded*, quali, per esempio, i sistemi d'arma e le tecnologie spaziali. Senza dimenticare che sempre alla fine degli anni Sessanta veniva sperimentata per la prima volta, con i finanziamenti del Dipartimento della difesa americano, la tecnologia software della rete Arpa, che diventerà Internet nel 1974.

Proprio nel 1969 arrivò come una bomba la notizia che l'IBM, a partire dal 1970, avrebbe venduto il software separatamente dall'hardware. La decisione dell'*unbundling*, come poi venne chiamata, non fu del tutto autonoma, bensì determinata dalla pressione del Dipartimento della giustizia americano che osteggiava le pratiche monopolistiche della grande impresa. In quel periodo RCA aveva cominciato a produrre le prime macchine IBM-compatibili e aveva bisogno di software, assistenza tecnica e informazioni. IBM tuttavia decise repentinamente anche perché riuscì a intravedere in questa scelta una possibilità di accedere a una nuova fonte di ricavi non solo nei confronti dei propri clienti, ma anche nel mercato dei produttori di macchine IBM-compatibili che immediatamente avviarono la loro attività (dopo RCA, ci furono Amdahl, Siemens, Hitachi, Univac e altre aziende).

I più dotati di visione strategica capirono che si apriva un enorme mercato concorrenziale dove le barriere all'entrata erano basse e c'era spazio

¹³ Ho già ricordato gli studi di Petrone sui compilatori *syntax-directed*, ma un lavoro altrettanto importante fu: C. Böhm, G. Jacopini, «Flow diagrams, Turing Machines and Languages with only Two Formation Rules», *Comm. of the ACM*, 9(5): 366-371, 1966, che aprì la porta agli studi sulla programmazione strutturata.

per molti nuovi entranti. Qualche operatore era già attivo nel campo dei servizi di informatica (ad es. la Syntax del gruppo Olivetti era operativa dal 1961 nel campo della gestione dei sistemi di elaborazione dati), ma vi erano anche società americane che operavano in prodotti software per nicchie lasciate scoperte da IBM (ad es. nel campo della documentazione automatica del software con flowcharter ecc.). A partire da quell'evento proliferano in tutto il mondo le società di prodotti software e servizi in informatica. Nel 1972 sono già 81: è iniziata l'era del software.

Nel 1969, succede anche un fatto di grande rilevanza industriale per l'Italia. Su impulso di Pasquale Saraceno, il grande economista, cognato di Ezio Vanoni e padre della programmazione economica, IRI dà vita a Italsiel, la prima società pubblica del software italiano. Fu un'operazione di grande lungimiranza, destinata a lasciare tracce durature nell'industria informatica italiana. Se fosse stata perseguita con intelligenza e coraggio imprenditoriale, avrebbe potuto creare le basi per una leadership italiana in Europa, in un'area tecnologica che nessuno dominava a quel tempo, nemmeno IBM, come si è visto poi. L'operazione non nacque a freddo, perché, da qualche tempo, attorno alle vicende di Olivetti e al rischio di ulteriore declino dell'informatica italiana, partiti e sindacati in vario modo sollecitavano l'entrata in campo delle partecipazioni statali. L'intuizione anticipatrice fu quella di scegliere il software come missione dell'impresa, abbandonando la prospettiva dello sviluppo completo dei sistemi, assai impegnativa per la mole degli investimenti in gioco in quella fase dell'industria. Non era questa una scelta scontata per almeno due ragioni.

In primo luogo, a quel tempo, come abbiamo visto, il software era considerato un componente secondario dei sistemi, in termini di valore e di ingegneria produttiva. Non esistevano perciò, come si direbbe oggi, modelli di business a portata di mano per le società di software. In altri termini, non era chiaro dove stavano i margini e i rischi, né si conosceva l'entità degli investimenti necessari per agire da protagonisti del mercato. Si pensava genericamente, con qualche approssimazione, che, essendo basse le barriere all'entrata, ci sarebbero stati margini per una certa improvvisazione e un approccio per tentativi ed errori.

In secondo luogo, in Francia, ma anche negli altri paesi europei, inclusa l'Italia, il dibattito politico-sindacale sulle politiche industriali dell'informatica era focalizzato sullo sviluppo di campioni nazionali che potessero agire a tutto campo (hardware, software e componentistica) per competere con gli americani, facendo leva sui rispettivi mercati nazionali e sull'investimento di capitali pubblici.

Impegnare le risorse di IRI per lo sviluppo dell'industria del software, fu perciò un atto audace e controcorrente, che, lo si può ben dire oggi, fu coronato dal successo, almeno in termini di sviluppo delle

competenze e dell'occupazione qualificata, se non nella creazione di valore.

In coerenza con l'iniziativa illuministica della sua fondazione, le prime azioni costituenti della Italsiel furono caratterizzate da un respiro grandioso. In accordo con la linea, che ogni tanto ritorna di moda, del «ritorno dei cervelli», furono convinti a rientrare in Italia alcuni ex Olivettiani e qualche tecnico della IBM da tempo negli USA. Tra i primi vi fu Mauro Pacelli, che divenne direttore centrale per lo sviluppo dei sistemi, una sorta di unità di ricerca e sviluppo centrata sulle tecnologie di base e intermedie, come si direbbe oggi. Ma altri importanti dirigenti della ex divisione elettronica vennero a far parte del gruppo dirigente. Nello stesso periodo, fu avviato un programma di attrazione dei migliori giovani talenti che operavano già da qualche anno nell'industria informatica, con la motivazione patriottica dell'interesse nazionale nella missione dell'impresa e, anche, cosa non secondaria, con la promessa di retribuzioni superiori a quelle del mercato del tempo. Terzo, fu avviato un piano di selezione e formazione dei migliori neolaureati delle università italiane che avrebbero dovuto costituire, in prospettiva, lo strato dirigente intermedio dell'impresa.

La missione di mercato dell'impresa doveva essere quella di ammodernare lo Stato, che ne aveva davvero bisogno, in balia com'era, a quel tempo, della pressione commerciale dei costruttori, non sempre finalizzata a soddisfare i bisogni della pubblica amministrazione. Da solo lo Stato poteva garantire elevati volumi d'affari, grandi e complessi progetti con impegno di risorse nel lungo periodo, per sviluppare la capacità organizzativa dell'azienda. La natura pubblica dell'impresa permetteva condizioni assai favorevoli nella contrattazione con le amministrazioni dello Stato e la poneva in condizioni di indubbio vantaggio rispetto ai concorrenti. Su questa base d'affari, con lo sviluppo parallelo delle tecnologie software, curato da uomini dell'esperienza di Pacelli, e la crescita dell'esperienza industriale sui grandi progetti dello Stato, l'Italsiel avrebbe potuto in breve tempo essere competitiva anche negli altri segmenti del mercato, in primo luogo nella grande impresa e, nel medio termine, anche sui mercati internazionali.

L'ingresso nel mercato dell'industria e delle banche poteva essere facilitato dalla varietà di aziende industriali, di istituzioni finanziarie che gravitavano nell'universo delle partecipazioni statali. Anche qui, la comune appartenenza allo stesso gruppo industriale poteva favorire la favorevole e rapida stipula di contratti per prodotti e servizi. Era un programma lungimirante e ben congegnato che poteva anche riuscire. Vedremo più avanti come esso fu realizzato solo in minima parte e come finirà senza prospettive.

Mauro Pacelli appena arrivato a Roma mi chiama a collaborare con

lui: ero tra i primi quaranta di un'impresa che, tre decenni dopo, doveva raggiungere i dodicimila dipendenti. E le sue prime mosse sono fortemente innovative. Egli avvia tre linee di attività: una linea di sviluppo prodotti software, una linea di vendita di prodotti software di base su licenza di produttori americani e una linea di servizi ad alta tecnologia. Lo sviluppo prodotti era centrato sulla realizzazione di un sistema di gestione di basi di dati. Era il 1969 e non c'era nulla del genere sul mercato, se non qualche cosa di sperimentale di Charles Bachman e se fossimo stati tempestivi avremmo anche potuto farcela. Per un po' lavorammo anche all'idea dello sviluppo di un *text editor* (embrione di quelli che poi vennero chiamati *word processor*). La vendita di prodotti software era orientata a un mercato vergine e fu immediatamente fortunata, anche se penalizzata dalle forti *royalties* richieste dai produttori.

Purtroppo insieme ai semi fecondi dello sviluppo della nuova industria, i fondatori mescolano il loglio della decadenza e della crisi. Di questo ci si accorge quasi subito, finito il piacevole intermezzo della sistemazione iniziale.

La persona che l'IRI indica come amministratore delegato è Carlo Santacroce, un ex dirigente IBM di formazione commerciale, con una modesta esperienza internazionale, tutta esterna alle attività industriali. Del resto IBM in Italia era, a quei tempi, soprattutto una filiale di vendita di prodotti americani.

Santacroce è un uomo non più giovane, di orientamento conservatore, con un sistema di relazioni costruito attorno ai potenti della pubblica amministrazione centrale e delle istituzioni, insomma più un lobbista di alto livello che un dinamico organizzatore di uomini e di tecnologie proiettato coraggiosamente verso il futuro.

Nella lotta tra il male e il bene, come spesso capita, il peggio ha la meglio. Ben presto l'azienda si divide nettamente in due schieramenti: il gruppo maggioritario che si riconosce nelle pratiche lobbistiche e che lascia le scelte tecniche ai fornitori di sistemi (IBM, in primo luogo), da una parte, e, dall'altra, una minoranza di visionari che pensavano di progettare il futuro di una nuova industria nazionale.

La direzione sistemi, forse anche poco difesa da Pacelli, non del tutto convinto, anche per ragioni personali, della scelta fatta rientrando in Italia, e comunque schiacciata dalla cultura aziendale lontana dalle attività industriali, perde progressivamente consistenza organizzativa e peso politico. Gli investimenti in ricerca si diluiscono progressivamente, mentre il potenziale di supporto tecnologico verso le altre direzioni non viene riconosciuto e valorizzato. In pratica veniamo messi sul mercato dei progetti a prevalente contenuto tecnologico, che, per la verità, nell'Italia di quel tempo, come del resto oggi, non erano particolarmente diffusi e remunerativi. Io mi trovai a Euratom a coordinare un

progetto di sviluppo di un interprete Fortran per un sistema operativo time-sharing della IBM e non fui tra i più sfortunati.

In parallelo, l'iniziativa di Santacroce verso lo Stato e verso le Partecipazioni statali, produce, a trattativa privata, i primi contratti di grande rilievo. Il primo contratto importante riguarda lo sviluppo e la gestione del sistema informativo della Ragioneria generale dello Stato (RGS), seguito, dopo qualche tempo, dallo storico accordo per la realizzazione e la conduzione tecnica dell'anagrafe tributaria, dopo un clamoroso fallimento dell'impegno IBM con l'allora ministro delle finanze, il socialdemocratico Luigi Preti. I contratti stipulati furono particolarmente vantaggiosi per l'azienda pubblica sia per la remunerazione della forza lavoro «a tempo e spese», senza alcun rischio per il fornitore, sia per la struttura a convenzione pluriennale rinnovabile. Nello stesso tempo il governo investiva la Finsiel del ruolo di monopolista per i progetti strategici, proteggendola da situazioni concorrenziali con la clausola degli affidamenti consentiti solo a società «a prevalente capitale pubblico», caratteristica che solo Italsiel, a quel tempo, poteva vantare.

Con questi due incarichi l'amministrazione finanziaria dello Stato passa saldamente nelle mani di Italsiel, che, solo dopo alcuni decenni, il gruppo Telecom Italia, divenuto proprietario dell'eredità Italsiel, restituirà, almeno parzialmente, allo Stato. Attorno a essi assume consistenza numerica e si modella di fatto l'azienda.

Nello stesso periodo, Italsiel assume sempre più le caratteristiche di uno strumento del quale si avvale anche il potere politico e, segnatamente il partito della Democrazia Cristiana, per il rafforzamento dell'apparato di controllo della pubblica amministrazione. Da questa stagione iniziale, nella quale ministri e funzionari di stretta osservanza DC, da Emilio Colombo a Gaetano Stammati ostentavano le loro visite in azienda, l'Italsiel uscirà marchiata con i segni della sua dipendenza politica dal partito di maggioranza relativa, da cui tarderà molto a emanciparsi. Questo legame avrà un'influenza profonda nella formazione dei gruppi dirigenti e le creerà indubbi vantaggi sul fronte dei rapporti con lo Stato. Al contrario, i rapporti con l'industria, meno impressionata dal lobbismo politico, ma più attenta alla sostanza delle realizzazioni, furono, fin dall'inizio, difficili e sporadici, con l'eccezione dei contratti stipulati con le imprese della galassia delle partecipazioni statali (Finmare, Italsider, Selenia, Credito italiano, Banca Commerciale Italiana...).

Un ruolo particolare nell'intermediazione con la pubblica amministrazione e con il sistema politico fu ricoperto da Gaetano Stammati, Ragioniere generale dello Stato al tempo della prima importante convenzione pluriennale stipulata con la RGS, e da Francesco Cosentino, allora potentissimo segretario generale della Camera dei Deputati. Allora

per noi essi erano soltanto dei potenti di stretta osservanza andreottiana. Più tardi, entrambi entrarono nel Parlamento come parlamentari democristiani.

Successivamente, il primo optò per una carriera imprenditoriale, mentre Stammati, dal 1976 al 1980, fu ministro della Finanze, del Tesoro, dei Lavori pubblici e del Commercio estero con Moro, Andreotti e Cossiga. Qualche anno dopo, nel 1981, Stammati e Cosentino balzarono agli onori della cronaca, dopo la scoperta dei tabulati degli iscritti alla Loggia massonica P2. Il loro ruolo nella Loggia coperta di Licio Gelli non fu marginale. Nel corso della sua carriera politica, Stammati ebbe a occuparsi, per conto di Andreotti, del tentativo di salvare Sindona, dell'operazione di controllo della Rizzoli da parte della P2, fino all'affare delle tangenti Eni-Petromin. Dal canto suo, Cosentino non fu da meno. Nel 1982, la vedova del banchiere piduista Roberto Calvi dichiarò alla Commissione parlamentare d'inchiesta per la P2 che, nella gerarchia della Loggia, «Gelli era solo il quarto... il primo era Andreotti, il secondo era Francesco Cosentino, il terzo era Umberto Ortolani»¹⁴. In conclusione, oltre alla DC, anche la Loggia P2 risulta incardinata nel Dna dell'Italsiel.

L'Italsiel crebbe mantenendo ferma la sua identità di azienda di Stato legata alle classi dominanti del tempo. Si trasformò in Finsiel e diede origine a una galassia di medie e piccole aziende da essa controllate, mentre il gruppo dirigente vide avvicendamenti di amministratori di nomina politica e non sempre all'altezza della situazione. Operando quasi esclusivamente sul mercato italiano divenne per dimensioni una delle prime imprese d'Europa, ma non seppe mai distinguersi per capacità innovativa e iniziativa commerciale. Il suo modello di business era quello dell'impresa di servizi prevalentemente impegnata nelle attività di sviluppo su commessa pubblica, con sporadiche e marginali incursioni nell'area dei prodotti software, della consulenza manageriale e dei servizi di elaborazione dati. Il declino dei ricavi e il livello insostenibile dei costi per mantenere un apparato con larghe sacche di inefficienza, insieme all'aumento della concorrenza e al progressivo venire meno degli sponsor politici ne hanno minato le fondamenta. La successiva privatizzazione, prima in Telecom e poi nel gruppo Almagora, hanno portato verso l'epilogo un'importante anche se discussa vicenda industriale.

¹⁴ S. Flamigni, *Trame atlantiche – Storia della Loggia massonica segreta P2*, Kaos Edizioni, Milano 1996.

Riparte Ivrea, ma vincono i cloni di IBM

Dopo un breve periodo di sonno, successivo alla cessione della divisione elettronica, Olivetti, che non aveva mai abbandonato del tutto il settore tenendo in vita, proprio presso il Laboratorio di Pregnana della GE, una piccola unità di ricerca affidata a Pier Giorgio Perotto, riprese in pieno l'impegno nell'informatica. Perotto si conquistò anche grande notorietà per aver progettato, per la società Olivetti, la Programma 101, conosciuta anche come «Perottina», presentata nel 1965 a una fiera internazionale a New York. Era un embrione di computer personale, adattato alle esigenze di un'azienda e di un ufficio: la sua macchina, grande quanto una calcolatrice, fu messa in vendita da Olivetti nel 1965 e ne furono prodotti 44.000 esemplari. Con eccessiva enfasi Perotto fu fregiato dalla pubblicistica nazionale del titolo di «inventore del personal computer».

Tuttavia al di là di questa impropria investitura, rimane il fatto che, a partire dal 1967, Perotto assunse la responsabilità della direzione ricerca e sviluppo di Olivetti e ebbe il merito di rilanciare la progettazione e lo sviluppo di macchine elettroniche. Nei primi anni Settanta la direzione R&S diede vita a un importante progetto di una nuova linea di minicomputer che però non ebbe il successo sperato.

L'aspetto che interessa registrare qui riguarda ancora una volta l'impostazione del software di sistema alla quale ebbi modo di partecipare. A Ivrea, era il 1972, collaborai allo sviluppo del compilatore PL/I, per scrivere, usando un linguaggio ad alto livello, tutto il software per una famiglia di minicomputer, come si diceva allora, destinati al mercato delle piccole e medie imprese. L'idea di scrivere il software con un linguaggio molto più espressivo del linguaggio assembler, allora in uso per lo sviluppo del software di base, corrispondeva ai migliori canoni dell'ingegneria del software ed era tratta pari pari dal progetto abortito della nuova linea General Electric. All'Olivetti trovai un gruppo di transfughi dalla GE, rientrati dagli USA, che avevano assunto ruoli dirigenti nella direzione ricerca e sviluppo. In particolare, il capo dell'unità che si occupava del compilatore PL/I era Luigi Petrone già nel gruppo Plm di Pacelli, che successivamente aveva raggiunto Pacelli a Phoenix. Era sempre lo stesso ristrettissimo clan di specialisti italiani di software di sistema che si andava riconfigurando e insediando là dove nascevano opportunità interessanti di sviluppo innovativo. Nel gruppo lavoravano altri reduci del Laboratorio che avevo conosciuto bene alcuni anni prima. Con noi era anche Axel Kvileqval, già consulente di GE a Boston, sul Multics, e a Phoenix. È interessante notare qui come il gruppo cosmopolita che si era venuto formando, ereditava le migliori esperienze

del mondo, cortocircuitando i percorsi del trasferimento di tecnologia, per incalzare da vicino i primi nel mondo.

Dopo l'arrivo a Ivrea di Carlo De Benedetti e la rapida sterzata verso i personal computer vennero altre macchine e anche successi commerciali con l'M10, l'M20 e, soprattutto, con l'M24, un clone del personal computer dell'IBM. Di sviluppo software innovativo non si parla più. La linea pragmatica di De Benedetti optò per l'imitazione di IBM e bisogna riconoscere che diede anche risultati economici interessanti, anche se cancellò ogni impegno innovativo nel campo delle tecnologie software.

Verso la fine degli anni Ottanta ci fu un fugace soprassalto di autonomia progettuale e Ivrea mise in cantiere il progetto ambizioso di una nuova linea di macchine basate sul sistema operativo derivato da Unix e su una ricca e originale dotazione di software di sistema. Protagonisti di questa fase furono Gianfranco Casaglia per l'architettura di sistema e Alessandro Osnaghi per il software. Fu anche chiamato Pacelli dagli USA in funzione di *advisor*. Tuttavia la mole degli investimenti e le ambizioni in campo erano forse eccessive per l'Olivetti di quel tempo. Il progetto non vide mai la luce.

La miniera dei servizi senza minatori¹⁵

La storia dell'informatica italiana ha visto grandi intuizioni anticipatrici e anche fasi, purtroppo brevi, di successo sul mercato internazionale, ma dal 1970 in poi è un catalogo di occasioni mancate, di errori e di frustrazioni, che è stato illustrato in diverse occasioni. Il tracollo però si è avuto a partire dalla crisi degli anni Novanta che fu il preludio della fine dell'unica grande azienda multinazionale di informatica con base in Italia, Olivetti. In quegli anni, diversi fattori esterni concorrevano al declino: ciclo economico internazionale difficile, guerra dei prezzi, caduta dei margini sull'hardware eccetera.

Accanto a fattori generali, si manifestarono anche aspetti specifici:

- nei primi anni Novanta, per la prima volta nella sua storia, l'informatica apparve, improvvisamente, un settore come tutti gli altri, sensibile cioè al ciclo economico e non indifferente a esso, come fino ad allora era accaduto. Nel corso dei decenni la sua crescita, anche in Italia, non aveva conosciuto arresti, né rallentamenti significativi, narcotizzando le coscienze e la capacità di innovare le strategie. In quella nuova fase, dall'andamento inaspettato, tutti si

¹⁵ M. Bolognani, *Bit Generation*, Editori Riuniti, Roma 2004.

- trovarono disarmati, tentando, addirittura, di esorcizzare la novità, minimizzandola o considerandola un fenomeno del tutto transitorio ed eccezionale;
- nel corso degli allegri anni Ottanta non si era fatto nulla per vedere il settore in modo strategico, programmando il futuro. Non solo gli imprenditori pubblici e privati camparono sugli allori, ma anche lo Stato non mise in atto concrete misure di politica industriale e fu del tutto assente nel sostegno delle alleanze. La conferma di questo atteggiamento rinunciatario fu l'abbandono sistematico della ricerca e sviluppo, con chiusura di centri e di stabilimenti.

Mancarono del tutto, da parte del governo, una politica industriale e, da parte delle imprese, una strategia dell'innovazione.

In questo difficile frangente il ciclo industriale dell'Olivetti arrivò alla conclusione¹⁶. Dopo aver chiuso nel 1989 le operazioni per il lancio della nuova linea di computer, Olivetti si ostinò a percorrere il vicolo cieco del taglio dei costi. Dal 1990, per tre anni consecutivi, questo fu l'unico obiettivo: *rightsizing*, cioè ridimensionamento e taglio dei costi. Nel 1991 l'azienda chiedeva 3000 prepensionamenti di cui ben 2000 a Ivrea. La fuoriuscita dall'azienda, gestita senza il criterio della salvaguardia delle competenze, coinvolse alcuni dei migliori quadri tecnici, con un salasso di esperienza le cui conseguenze si pagarono negli anni a venire.

Nel 1992 Olivetti tagliava le produzioni, ma anche qui in modo incoerente. Si chiusero gli stabilimenti di Crema mantenendo in vita Triumph Adler, che però fu costretta a chiudere più tardi. Nell'azienda insorsero contrasti fra i dirigenti per la gestione approssimativa della crisi. Accadde così che, alla fine del 1992, l'occupazione della capogruppo e delle consociate italiane scese sotto le 20.000 unità, mentre alla fine del 1987, cioè cinque anni prima, era a quota 30.000. Ma non bastava, l'azienda denunciò eccedenze anche per il 1993. Intanto, il risultato economico andò in rosso per il secondo anno consecutivo.

Che cosa si sarebbe dovuto fare per superare le difficoltà? Convengo che, nella situazione data, l'unica via d'uscita a breve per migliorare la competitività era la riduzione degli organici. Però ciò doveva essere fatto con la contemporanea difesa delle competenze e con una forte tensione verso l'innovazione. Invece nulla di questo è stato fatto. Le competenze sono state lasciate allo sbando nell'azienda, con i migliori in fu-

¹⁶ In verità il marchio Olivetti è stato di recente riproposto da una società del gruppo Telecom Italia specializzata nella produzione di apparecchiature periferiche che ha anche elaborato una strategia di sviluppo di apparecchiature del tipo iPad di Apple. In origine questa società era un'azienda del gruppo Olivetti con il nome Olivetti Tecnost.

ga continua, mentre l'azienda continuava a investire poco sul business strategico che prima era l'hardware e ora erano i servizi. Sull'hardware le incertezze e le oscillazioni, fin dal 1988, ebbero effetti paralizzanti: fare o non fare la workstation? fare o non fare la nuova linea di macchine? Si perse tempo prezioso e si bruciarono risorse scarse come denaro e competenze di eccellenza.

Per anni, Olivetti aveva indicato il software e i servizi come la nuova miniera del valore aggiunto, senza però riuscire a trovare i minatori. Olivetti Information Services (ois) nacque nel 1988 accorpando le società di servizi di informatica del gruppo. Da allora il fatturato ois si triplicò rimanendo però a livelli inferiori al 10% del fatturato globale del gruppo. La strategia di crescita di ois si basava sulla acquisizione di piccole imprese vitali. Queste ultime, appesantite da vincoli e da oneri indiretti e poco integrate sul piano dello sviluppo degli affari, persero però, poco a poco, la loro vitalità, andando incontro a crisi anche gravi. Vi furono anche acquisti errati e mal gestiti. Ois perse progressivamente smalto senza riuscire a decollare per assumere il rango di impresa europea. Nel cuore della crisi il suo presidente Franco Debenedetti lasciò le redini del comando. Gli subentrò un uomo d'apparato industriale che avviò un'azione di risanamento secondo i canoni correnti: tagli, dismissioni, fusioni, prepensionamenti. Nel corso del 1993 ois, dopo aver tentato senza successo varie operazioni tra cui l'acquisizione di Finsiel e una joint venture con Cap Gemini Sogeti, avviò una ristrutturazione che ne ridimensionerà ulteriormente le ambizioni. In realtà, anche nel software, Olivetti non ha mai integrato, promosso e valorizzato. Ha soltanto spremuto il limone, finché c'era qualcosa da spremere.

Eppure, fino a qualche tempo prima, Olivetti era considerata come un modello di impresa guidata da un imprenditore audace, con un management cosmopolita, competenze industriali di alto livello e una tradizione di relazioni industriali innovative. Cosa rimaneva di tutto ciò?

Le prospettive per Olivetti, dopo la crisi degli anni Novanta, erano estremamente incerte. Era ormai chiaro a tutti gli osservatori che Olivetti, come produttore globale di hardware e software non sarebbe riuscita e riemergere da sola. Era chiaro anche che ciò non avrebbe causato problemi solo nel comprensorio di Ivrea, ma che l'informatica italiana sarebbe entrata in fase di collasso. Lo Stato avrebbe dovuto riprendere l'iniziativa nella politica industriale e per un nuovo sistema di regole e di alleanze nel settore, mettendo in moto un volano che avrebbe dato all'azienda il tempo di rimediare agli errori e di costruire una prospettiva credibile. Olivetti era ancora un interlocutore interessante per le imprese nazionali, se non altro per gli importanti collegamenti americani, per la ricca esperienza internazionale in genere e per la capacità di integrazione di sistemi complessi. Ma bisognava agire in fretta. Rimanendo nell'informatica, una strada in-

interessante da percorrere poteva essere quella della conversione verso un grande polo di software e servizi di informatica. Questa poteva essere la via d'uscita, come oggi appare evidente, considerando il percorso compiuto da tutti i costruttori, inclusa IBM. Olivetti tentò timidamente, tramite ois, di avviare un'iniziativa in quella direzione, ma di fronte al veto del governo se ne ritrasse. La crisi poi travolse tutto, ma lasciò in piedi un programma di liquidazione delle attività informatiche e di conversione di ciò che rimaneva verso le telecomunicazioni.

Cronaca di un'illusione: il polo del software italiano

Si deve a Giovanni Battista Gerace la prima elaborazione di un progetto di ricomposizione dell'informatica italiana. Gerace era un uomo importante per l'informatica italiana. Progettista della CEP fu anche il promotore, insieme ad Alessandro Faedo, del primo corso di laurea italiano in Scienze dell'informazione, che vide la luce nella «culla» dell'informatica italiana, a Pisa, nel 1969.

Egli espose pubblicamente il suo progetto in un convegno del Pci, che si tenne a Milano a metà anni Ottanta. Gerace pensava a un polo nazionale dell'informatica costruito attorno alla Finsiel, nella quale, a quel tempo, vedeva la capacità industriale in grado di esercitare un ruolo nazionale e internazionale. Ebbi modo a quel tempo di criticare questa idea parlandone personalmente con Gerace, perché temevo che potesse rafforzare il monopolio di fatto attorno alla Finsiel, senza garanzie in termini di qualità dello sviluppo per la debolezza del suo management. In quegli anni, infatti, l'azienda aveva raggiunto un punto alto della sua crescita quantitativa, sostenuta da una presenza incontrastata nella pubblica amministrazione centrale. Essa, tuttavia, basava la sua forza sui legami politici e lobbistici che ho già ricordato, e non sulla qualità dei prodotti e dei servizi. Inoltre, manifestava un comportamento arrogante nei confronti delle imprese emergenti che non riuscivano a confrontarsi alla pari con il gigante pubblico. Infine, temevo la capacità di conquista sotterranea dei consensi anche a sinistra, mediante accordi poco trasparenti e anche consulenze ben piazzate.

L'idea di Gerace veniva da lontano perché sviluppava la posizione elaborata nei primi anni Settanta dal senatore comunista Napoleone Colajanni sul calcolatore nazionale¹⁷, muovendosi nella direzione di un rafforzamento dell'intervento di IRI per un piano di sviluppo dell'indu-

¹⁷ *Informatica economia democrazia*, Atti del seminario del Pci tenuto a Frattocchie (Roma), 11-13 ottobre 1973, Editori Riuniti, Roma 1974.

stria del software, eventualmente anche passando per un accorpamento, attorno a Finsiel, delle altre aziende pubbliche di informatica nate attorno a Eni e a Efim (si parlò allora di Enisiel). Purtroppo, Gerace, gravemente malato, morì dopo qualche tempo, nel 1987, e l'elaborazione del partito, già travagliata e discontinua, lasciata in mano a responsabili improvvisati, privi di competenze specifiche, s'interruppe.

La questione del polo nazionale di informatica si ripresentò nell'ottobre 1991 quando i maggiori quotidiani italiani annunciarono il tentativo di acquisizione della maggiore impresa italiana di servizi di informatica, Finsiel, da parte di Olivetti Information Services (ois), la seconda impresa del settore, appartenente al gruppo Olivetti. Immediatamente si scatenò un dibattito urlato con slogan contrapposti da politica-spettacolo, che non aiutò a far capire le motivazioni delle parti in causa e il reale interesse dell'Italia nell'operazione.

Provo a discernere i principali elementi di verità della vicenda scrutando attraverso il polverone che è stato sollevato in quel periodo. Finsiel chiuse il 1991 con circa 1300 miliardi di lire di ricavi e con una crescita del fatturato, rispetto al 1990, di circa il 30%, mentre ois (senza Tecnost che apparteneva al raggruppamento ois, pur avendo poco a che fare con i servizi di informatica) denunciò circa 470 miliardi di ricavi e una crescita del 10%. Messa così, la questione faceva una certa impressione. Si trattava effettivamente, come si obiettò allora, dell'acquisto di un grosso gruppo da parte di un'impresa molto più piccola, ma, soprattutto, con una struttura organizzativa inefficiente e con tassi di crescita inferiori. Tuttavia se ci fossero stati i soldi e un progetto convincente, molte cose improbabili sarebbero diventate possibili. In realtà, bisognava aggiungere che nel consolidato 1991 Finsiel teneva conto, per la prima volta, di Eurosystem e Data Management, da poco acquisite, che, oltre ad apportare debiti, contribuivano anche ai ricavi consolidati, per cui il tasso di crescita reale si sarebbe dovuto calcolare a parità di perimetro. Inoltre, bisognava ricordare che la parte industriale dei ricavi Finsiel era di gran lunga inferiore. Per esempio in Italsiel, che nel 1990 ebbe ricavi per 350 miliardi di lire, la quota di beni e servizi a rimborso, cioè, in pratica, delle partite di giro, pesava per il 50%. Infine, Olivetti precisava che Sogei, che gestiva i servizi di informatica del Ministero delle finanze, per la sua particolare collocazione, non sarebbe stata coinvolta nell'operazione. E Sogei apportava al bilancio consolidato Finsiel ricavi per circa 500 miliardi di lire. Fatte queste precisazioni, un'analisi oggettiva dei dati quantitativi non evidenziava un'eccessiva sproporzione dimensionale. Erano, purtroppo, entrambi i gruppi, dei nani rispetto a ciò che sarebbe stato necessario per l'informatica italiana.

Finsiel era un'impresa con sacche di bassa produttività e con una

dipendenza esterna dal sistema di potere che governava l'Italia. Difettava di cultura imprenditiva e di orientamento al mercato. Il suo punto di forza, allora come oggi, era la quota di mercato dell'amministrazione centrale dello Stato. Ma i processi di liberalizzazione, uniti all'accresciuta concorrenza esterna, avrebbero reso difficile il mantenimento di quei livelli, come poi è puntualmente accaduto. L'impresa era fra le maggiori in Europa, dal punto di vista quantitativo, ma era assai poco diversificata nel portafoglio prodotti-servizi e nei segmenti di mercato. La sua presenza all'estero era insignificante. Inoltre, essa operava prevalentemente nella fascia bassa dei servizi professionali.

Ois era una recente formazione conglomerata di società di servizi di diversa natura. Era cresciuta in fretta per acquisizioni, anche per recuperare il ritardo rispetto ai concorrenti. Difettava perciò di identità e cultura d'impresa e di strategie riconoscibili. Al contrario di Finsiel, disponeva però di un portafoglio prodotti-servizi piuttosto diversificato, ma con limiti di focalizzazione di prodotto-servizio/mercato. Immersa in mercati non protetti e con una discreta forza commerciale, risentiva più di Finsiel della recessione.

In difesa dell'integrità di Finsiel si levarono una varietà di voci (da IRI, da Confindustria, da IBM, dal sindacato fino a esponenti politici della maggioranza), che raggiunsero l'obiettivo. L'incontrastata supremazia di IBM sul mercato italiano dell'hardware e il controllo politico sulla Finsiel erano, per il momento, salvi. L'iniziativa di Olivetti, che i mass media avevano battezzato Olisiel, abortì e non se ne fece nulla.

Fine di un ciclo storico

Nell'aprile 1994 Olivetti incassò l'aggiudicazione a Omnitel (la controllata di telecomunicazioni) della gara per il secondo gestore Gsm. Questo fatto aggiunse un ulteriore tassello al tam-tam strumentale della cosiddetta convergenza delle filiere delle telecomunicazioni, dell'elettronica e dell'informatica e nella sua particolare lettura nazionale in base alla quale, se è vera la convergenza, allora al centro dell'attenzione si sarebbero dovuti collocare i problemi delle telecomunicazioni, mentre l'intera industria informatica, non solo Olivetti, sarebbe diventata un fenomeno residuale.

Ora la convergenza era un fenomeno in corso di attuazione da decenni da parte delle imprese più avvedute di tutto il mondo, fossero esse di informatica, di elettronica o di telecomunicazioni. Essa, tuttavia, nonostante la propaganda speculativa, si stava rivelando in realtà come

un processo lento e foriero di insuccessi per la difficoltà dell'incontro di culture e storie industriali assai diverse.

Su un punto vi era, tuttavia, una certa concordanza di opinioni tra gli esperti: una moderna industria dei servizi di telecomunicazione doveva essere basata sulla capacità di progettare e produrre apparati elettronici intelligenti e di produrre sistemi software complessi.

È evidente allora che quello che accadeva in Italia a metà degli anni Novanta, dove si discuteva con grande accanimento di liberalizzazione, di privatizzazione e di regole, ma si dimenticava l'industria informatica e, di conseguenza, si eludeva anche la questione delle prospettive dell'industria delle telecomunicazioni, era un'ulteriore rappresentazione di particolare mancanza di visione del futuro e di arretratezza culturale della classe dirigente nazionale.

L'Italia non stava perdendo Carlo De Benedetti o una fabbrica del Canavese. Il paese rischiava di perdere il principale connotato della modernità, cioè la capacità di progettare e produrre autonomamente le macchine elettroniche e le macchine virtuali (il software), che sono alla base di tutta l'industria moderna, del funzionamento di una efficiente pubblica amministrazione e del miglioramento della qualità della vita delle persone. Era chiaro che una perdita di questa portata avrebbe avuto come naturale conseguenza la trasformazione del Paese in un grande e profittevole mercato per le maggiori imprese americane ed europee, come poi si è puntualmente verificato.

Olivetti aveva subito una gestione dissennata che aveva dilapidato non solo le risorse dell'azienda, ma anche la parte più difficile da distruggere, cioè il patrimonio di idee e di valori dell'impresa di Adriano Olivetti. La teoria, cara al *top management* Olivetti, che per governare un'impresa non era necessario avere una profonda conoscenza del suo business (e che ha visto il suo drammatico epilogo nel salto alla generazione dei trentenni) ha reso improbabili e azzardati i piani dell'impresa e, nei momenti di difficoltà, quando non è stato più possibile affidarsi soltanto alle armi della diplomazia o alla forza delle lobby, ne ha determinato il tracollo.

Proprio nel 1996, la vicenda Olivetti si avvia all'epilogo. In settembre Carlo De Benedetti lascia i suoi incarichi in Olivetti, dopo diciotto anni di responsabilità al vertice. Poco prima di lasciare Carlo ci spiegava, con la rude franchezza dell'industriale metalmeccanico, che in materia di tecnologie il vecchio continente non aveva più nulla da dire, avendo:

perso tutti i treni che si potevano perdere, che ci resta il patrimonio del sapere, che il mercato è la regola e il monopolio l'eccezione e che ora si tratta di adattare le regole del lavoro e di organizzazione delle aziende

in funzione della *customer satisfaction*. Non per fare prodotti, ma per rispondere a esigenze che finora non sono state servite perché mancavano le possibilità¹⁸.

Purtroppo, qualche treno locale era stato perso anche per gli errori di De Benedetti e di quant'altri avevano diretto l'informatica italiana da Adriano Olivetti in poi. Ma la metafora ferroviaria continua a imperversare anche ai giorni nostri.

Intanto in Olivetti, dopo un breve e turbolento intermezzo come amministratore delegato di Francesco Caio, già amministratore di Omnitel, arrivò Roberto Colaninno, che concluse l'opera di smantellamento dell'informatica, hardware, software e servizi. Nello stesso anno la storica società di servizi di informatica Syntax Processing, fondata nel 1961, fu ceduta alla francese Sema. Nel 1997 furono cedute le attività manifatturiere di Olivetti Personal Computers. Nello stesso anno, con un'operazione di management buy-out, passò di mano l'Elea, società leader nel settore della formazione e della consulenza. Nel 1998 Olsy (Olivetti Soluzioni e Servizi Informatici, erede delle attività della oss – Olivetti Sistemi e Servizi) fu ceduta all'americana Wang Global, che nel 1999 sarà a sua volta acquisita dell'olandese Getronics. Nello stesso anno, Getronics acquistò anche Olivetti Ricerca, la società di software operante a Pozzuoli. E così, il ciclo dell'informatica di Ivrea si conclude¹⁹.

Sempre nel 1999, nel corso del processo di privatizzazione, la società guidata da Colaninno, che nel frattempo aveva liquidato quasi tutte le attività industriali, acquisirà il controllo di Telecom Italia e quindi di Finsiel, ritornando nell'informatica senza però mai riuscire a sviluppare questo ramo d'azienda, incapacità che si manifesterà anche nel corso del successivo cambio di proprietà quando Pirelli subentrerà alla società controllata dai raider Gnutti e Colaninno, che continuava, nonostante tutto, a chiamarsi Olivetti.

Il sommovimento del settore IT

La inopinata conversione di Olivetti in società di telecomunicazioni è stata favorita dal contemporaneo emergere della tecnologia delle comu-

¹⁸ M. Bolognani, «Le tecnologie del progresso moderato», *l'Unità*, 10 marzo 1995.

¹⁹ Ancora più amaro sarà l'epilogo dei servizi di informatica ex Olivetti: la Getronics cede la consociata italiana a una società di telecomunicazioni di Arezzo, Eutelia, che, con iniziative di cui si sta occupando la magistratura, la porta verso la liquidazione, mettendo sul lastrico oltre millecento famiglie.

nicazioni mobili e dal fenomeno, più mediatico che sostanziale, della già ricordata convergenza di informatica, elettronica e telecomunicazioni. Si veniva così confusamente configurando un nuovo settore delle tecnologie multimediali che finiva per includere non solo le telecomunicazioni e l'informatica hard e soft, ma anche fenomeni in origine assai distanti come il cinema, la radio e la televisione.

Il risultato immediato di questa campagna fu per l'Italia l'oscuramento della centralità delle tecnologie informatiche e soprattutto del software, leva operativa per tutti i settori in fase di convergenza, e la trasformazione dell'informatica in *commodity*, con il conseguente disinteresse per le attività di ricerca e sviluppo e per gli investimenti nell'innovazione.

Nello stesso tempo non solo le società di telecomunicazioni divennero operatori di servizi di informatica, ma anche grandi imprese provenienti dal settore della consulenza manageriale, cannibalizzando in modo passivo le tecnologie informatiche, si affermarono come imprese immediatamente competitive con le maggiori del settore (si pensi al fenomeno Accenture), almeno nei servizi a medio contenuto tecnologico.

Un'ulteriore alterazione degli equilibri ultradecennali del mercato fu portata nel settore dall'emergere delle reti elettroniche. Già alla fine degli anni Ottanta alcuni studiosi del MIT avevano iniziato a studiare le conseguenze dell'avvento delle reti elettroniche nei mercati. La conclusione a cui giunsero fu che l'avvento delle reti avrebbe reso più facile affidare al mercato operazioni prima svolte in modo tradizionale all'interno dell'azienda²⁰. Si avviarono così fenomeni destinati a lasciare tracce profonde nel futuro: il commercio elettronico e le esternalizzazioni.

L'avvento delle reti generò inoltre uno sciame di nuovi entranti con un profilo d'offerta inedito per il settore, così come si era venuto configurando nei decenni precedenti. Nacquero le imprese fornitrici di accessi alla rete, i cosiddetti *Internet service provider*, e i gestori di contenuti multimediali. Di lì alla fornitura di altri servizi tramite la rete, il passo fu breve.

Anche i costruttori di apparati hardware, e tra questi IBM e Hp, portatori di esperienze paradigmatiche, furono toccati dal vento della trasformazione. Con cessioni e acquisizioni (IBM vendette la sua divisione Personal computer ai cinesi della Lenovo, mentre Hp acquistò EDS, la maggiore impresa di servizi di informatica del mondo) spostarono la quota maggioritaria delle loro attività verso i servizi, fino a cambiare di fatto l'identità di impresa manifatturiera di hardware.

²⁰ Malone, T.W., Yates, J. and Benjamin, R.I. (1987), «Electronic Markets and Electronic Hierarchies», *Communications of the ACM*, Volume 30, pp. 484- 497.

Alla fine degli anni Novanta, mentre già si avvertivano i primi segni della crisi che ha travagliato l'inizio del nuovo secolo, un'ondata speculativa innescata dai media investiva come un ciclone il settore, interessando anche le imprese coinvolte nella gestione di operazioni e servizi della rete Internet. Si manifestò un'altra ondata di nuovi entranti, molti dei quali provenienti dal settore dei media tradizionali che acquistarono imprese sopravvalutando *asset* intangibili. La bolla speculativa, denominata incongruamente «new economy»²¹ durò lo spazio di un mattino bruciando capitali e imprese senza generare ricchezza e nuove opportunità. Ma anche da qui arrivava un segnale nuovo: l'importanza della leva comunicazione e dei corifei della grande stampa nel determinare gli orientamenti delle imprese che in quella fase avevano perso di vista i parametri fondamentali della buona gestione.

Fu un periodo di profondo riassetto del mercato e dei suoi equilibri che toccò in modo non marginale anche il nostro Paese, dove però non ci fu chi seppe in anticipo trarre profitto dalle nuove opportunità per espandersi sui mercati globali.

Il «nuovo secolo» dell'informatica italiana

Dopo la scomparsa di Olivetti le imprese informatiche italiane, ormai prevalentemente società di servizi di informatica, salvo poche eccezioni, hanno perso progressivamente peso economico e visibilità. Esempio è la vicenda di quello che una volta era il secondo maggiore gruppo italiano dopo Olivetti, Finsiel. L'azienda, ridimensionata dopo aver cambiato diversi proprietari che non hanno saputo risanarla e rilanciarla sul mercato, è stata acquisita da Almagora, un'impresa che viene dal business dei call center, senza che si sia arrestata la tendenza al declino. Oggi, il gruppo più vitale e in continua crescita, Engineering, è l'unica grande impresa italiana a contendere il mercato delle maggiori commesse ai tre operatori americani, di poco più grandi, IBM, Accenture e Hp-EDS.

Il resto del quadro è sconsolante. Nel 2008, tra le prime dieci imprese del settore soltanto cinque erano di proprietà italiana. Tra queste, oltre alle due maggiori citate, troviamo l'impresa del gruppo Finmeccanica, Elsas Datamat, che opera prevalentemente in un mercato *captive*, e altre due imprese, SIA-SSB, che opera per conto degli istituti finanziari associati e Reply, attiva sul mercato dei servizi. Di queste im-

²¹ In realtà Hal Varian, specialista dell'economia dell'informazione, sostiene che quest'ultima si può trattare efficacemente con gli strumenti dell'economia classica. Si veda: Varian, Hal R., Farrell Joseph, Shapiro Carl, *The Economics of Information Technology – An Introduction*, Cambridge University Press, 2004.

prese soltanto Engineering (oltre a Reply) è quotata in Borsa, sia pure con un flottante che la rende non contendibile. Le altre cinque imprese non italiane agiscono nel nostro Paese come filiali delle rispettive case madri americane, senza investire in modo significativo nella ricerca e nell'innovazione, ma limitando le operazioni all'attività commerciale e all'esecuzione delle commesse. Le prime cinque imprese (quattro americane, inclusa Microsoft, che però è meno presente nel mercato dei servizi, e Engineering) hanno circa il 25% del mercato, in un processo di concentrazione che però negli ultimi anni si è allentato, per la scomparsa di alcune grandi imprese e il declino di altre (EDS, Finsiel, Getronics, Etnoteam). Infatti, nel 2004 i primi cinque operatori controllavano il 36% del mercato, mentre, nel 2001, la quota controllata era addirittura del 45%. Tuttavia, nonostante l'attenuarsi del processo di concentrazione e quindi l'abbassarsi delle barriere all'entrata in un mercato che diventa più contendibile e meno oligopolistico, lo squilibrio tra pochi grandi operatori e la moltitudine dei piccoli rimane. Le decine di migliaia di microimprese, decisive per la tenuta dell'occupazione, rendono ancora più fragile la base produttiva nazionale per la loro strutturale difficoltà a confrontarsi con i problemi della crescita e dell'innovazione. I servizi che esse mettono a disposizione sono in prevalenza i supporti per lo sviluppo di software delle grandi imprese che ne hanno necessità, fungendo da volano delle crisi in quanto le imprese appaltatrici scaricano sui piccoli subfornitori la gestione della flessibilità della forza lavoro.

Inoltre, se si allarga l'orizzonte all'Europa e agli altri Paesi, si scoprono altri problemi. In primo luogo emerge la scarsa propensione degli operatori italiani a operare all'estero. Solo l'8,4% delle imprese svolge attività all'estero e tra queste Engineering è particolarmente attiva. Interessante è il caso List, una piccola impresa italiana con meno di duecento addetti, che esporta prodotti high-tech di nicchia nei mercati forti (USA, Inghilterra, Francia) per circa il 30% del suo fatturato. Nonostante questi casi di dinamica positiva il panorama complessivo è deludente per la bilancia dei pagamenti dell'Italia e per la misura della capacità competitiva delle nostre imprese. Inoltre, se si considerano le dimensioni delle imprese, la capacità di fare economie di scala e il livello di produttività, il confronto con le imprese dei mercati forti è ancora più impietoso.

Dulcis in fundo, la rappresentanza delle imprese del settore nella confederazione degli industriali, Confindustria, non è abbastanza autorevole e in grado di far emergere in modo netto le esigenze di sviluppo.

Il fenomeno emergente di questi ultimi anni è stato quello dell'*outsourcing off-shore* dei servizi, che ha visto l'impetuoso progresso degli operatori indiani e di altri Paesi presenti ormai in forza in Europa e penetrati anche capillarmente in Italia. Lo stesso è prevedibile

che accada con gli operatori cinesi, le cui capacità produttive e di penetrazione sono esaltate dalle politiche industriali del governo focalizzate sulle tecnologie dell'informazione.

Questi dati non incoraggianti non possono però avallare la rinuncia all'impegno del Paese nel settore, come è evidente anche da una superficiale analisi delle tendenze in atto nel mondo, dove grandi Paesi con difficoltà di sviluppo come India e Cina stanno diventando potenze globali nel settore. Del resto, la rinuncia ad agire per conquistare posizioni di eccellenza nel panorama mondiale dell'industria IT, che emerge dalle politiche messe in atto dagli ultimi governi nazionali, non colpisce soltanto il settore IT, ma ha gravi ripercussioni sullo sviluppo dell'economia in generale, come dimostra il deludente controcanto di tutti gli indicatori dell'economia nazionale.

Le politiche pubbliche

In estrema sintesi le politiche del governo centrale riguardanti l'IT delle ultime tre legislature, improntate al compimento dell'Agenda di Lisbona, si possono riassumere nei punti seguenti:

1. Nella legislatura 1996-2001:

- controllo e regolazione della domanda delle pubbliche amministrazioni centrali tramite AIPA e Consip;
- alfabetizzazione informatica;
- sostegno alla domanda di beni e servizi prevalentemente con l'azione «e-government».

2. Nella legislatura 2001-2006:

- istituzione di un Ministero senza portafoglio per presidiare l'innovazione con affidamento della titolarità a un ex manager di IBM;
- prosecuzione dell'azione sulla domanda delle pubbliche amministrazioni tramite Cnipa e Consip;
- direttiva sull'uso del software aperto e libero presso le pubbliche amministrazioni;
- sostegno alla domanda di beni e servizi con l'azione «e-government», rafforzata nella dotazione di risorse, e con altre misure rivolte alle piccole imprese e ai consumatori;
- prosecuzione dell'alfabetizzazione informatica;
- sostegno dell'offerta nei diversi settori industriali e dei servizi con incentivi, distribuiti a pioggia, per lo sviluppo di prodotti ad alta tecnologia e alla formazione di poli tecnologici.

3. Nella legislatura 2006-2008 e fino a oggi:

- è stato varato dal governo Prodi il programma «Industria 2015» dove però le tecnologie dell'informazione hanno una presenza marginale;
- con l'ultimo governo Berlusconi, l'attenzione verso il settore, già debole in passato, ha visto un'ulteriore attenuazione anche per le condizioni deteriorate della finanza pubblica e per l'affanno di molte imprese attanagliate da una crisi che sembra non finire più.

I governi locali, spesso nell'ambito dei fondi strutturali dell'UE, hanno dato vita a imprese pubbliche o a capitale misto per agire sui rispettivi mercati *captive* e hanno attivato strutture di promozione a carattere locale. Tutto ciò ha ridimensionato lo spazio di mercato per i piccoli e medi operatori, soprattutto in alcune regioni, e ha determinato situazioni di privilegio verso strutture spesso clientelari e di pura intermediazione, create anche per eludere le regole europee delle gare d'appalto.

Se ne deduce che, negli ultimi dieci anni e sia pure con diversa enfasi e in modo progressivamente calante, l'attenzione principale è stata dedicata al versante della domanda pubblica di informatica, con particolare riguardo all'area dei servizi, mentre il sostegno della domanda privata e le politiche sull'offerta, hanno toccato solo indirettamente il settore IT. Si può affermare che, essendo l'IT e il software agenti trasversali di innovazione, incentivare i settori che utilizzano informatica porta dei benefici anche all'indotto. Ma anche qui il serpente si mangia la coda. L'incentivazione indiretta, quando interessa le imprese a base italiana, riguarda un indotto frammentato e debole che opera con margini al limite della sopravvivenza. L'azione indiretta su chi è costretto a sfavorevoli rapporti di subfornitura e subisce scelte effettuate non di rado sulla base del prezzo piuttosto che su quella della qualità può avere effetti controproducenti. Le imprese subfornitrici diventano sempre più subalterne e prive degli spazi necessari per governare la propria crescita. Un settore IT debole che opera con forniture di qualità medio-bassa penalizza gli investimenti delle imprese committenti con una retroazione negativa che danneggia tutta l'economia italiana.

Inoltre, nella situazione data, lo stimolo generico alla domanda di beni e servizi ha favorito le imprese maggiori, tra le quali principalmente imprese a proprietà non italiana, e, per quanto riguarda i prodotti, l'oligopolio Microsoft, Oracle e SAP, peggiorando ulteriormente i dati della bilancia dei pagamenti.

A tutto ciò si aggiunge il più lungo stato di crisi del settore dal dopoguerra a oggi che ha condannato imprese piccole e grandi, con migliaia di licenziamenti, cassa integrazione, liquidazione di aziende anche importanti.

Alla fine del primo decennio del nuovo secolo, nel quale, nonostante la crisi, ingenti investimenti di fonte nazionale ed europea sono stati messi a disposizione delle imprese, l'istantanea che fotografa il settore IT lo rappresenta più piccolo, più debole, più frammentato, sfiduciato e con prospettive focalizzate sulla ripresa della domanda che di anno in anno viene continuamente rinviata.

Per un programma di riqualificazione e sviluppo

Una nuova politica pubblica per lo sviluppo dell'economia del Paese non può limitarsi a intervenire con misure emergenziali sulla domanda e sull'offerta dei settori industriali oggi più forti e dinamici. Né ci si può limitare a sperare, anno dopo anno e crisi dopo crisi, nella ripresa che sta dietro l'angolo e chi ci farà crescere dello zero virgola. Dall'analisi delle cause specifiche, attuali e remote, che hanno portato alla situazione attuale, emerge invece la necessità di procedere alla «rifondazione» dell'informatica italiana mettendo al centro la trasformazione e lo sviluppo dell'industria IT, con particolare attenzione ai servizi di informatica e, soprattutto, all'industria del software.

La disattenzione rispetto al comparto del software e dei servizi viene da lontano, come abbiamo visto. Si può dire che è incardinata nel Dna di questa industria e, di riflesso, nella cultura delle classi dirigenti nazionali. Il ritardo storico nel software, i limiti dimensionali delle imprese che ne limitano la capacità di configurare un'offerta di prodotti e servizi per il mercato globale e l'abbandono pressoché sistematico della ricerca tecnologica non sono scelte recenti, ma, come abbiamo visto, risalgono al vizio d'origine che ha minato le basi della nostra industria condannandola alla subalternità.

Incalzato con domande specifiche sulle prospettive del settore, uno dei protagonisti principali della storia informatica italiana, Elserino Piol risponde oggi in modo autocritico indicando una prospettiva.

Nell'interessante libro da lei scritto sulle vicende Olivetti di quel tempo – chiedevo di recente a Piol²² – le tecnologie software non sono mai abbastanza a fuoco se non come accessorio per vendere le macchine. Perché forse pensa, nonostante i tanti esempi contrari nel mondo, che in Italia non si possa fare industria con i prodotti software e i servizi di informatica? Ma forse la chiave di tutto sta nel passaggio in cui lei accenna di sfuggita al ruolo avuto da Mauro Pacelli nello sviluppo del software per Elea: aveva

²² M. Bolognani, L. Logrippio, *cit.*

un approccio da ricercatore universitario! Ma non è così che nascono quelle che lei stesso chiama 'tecnologie destabilizzanti'?

Prima di rispondere a questo interrogativo sul ruolo del software nell'industria informatica devo fare una precisazione. Ho cercato, per correttezza e nei limiti del possibile, di esporre le mie idee al momento in cui i fatti avvenivano, anche se poi ho cambiato idea. Per quanto riguarda Mauro Pacelli è perfettamente vero che al tempo lo consideravamo non solo un 'professore', ma anche un grande teorico che buttava via i soldi della azienda per creare linguaggi (Pac e Palgo) che non servivano a niente. Ovviamente mi sbagliavo e nel tempo ho riconosciuto i miei errori di valutazione. Si deve però tener presente, a parziale giustificazione delle mie errate valutazioni, che queste risultavano dalla sommatoria di ignoranza (mia), della pressione commerciale per installare i prodotti, delle limitazioni dell'hardware Elea... Rimane anche il fatto che si operava molto isolati (a quel tempo un viaggio in USA era considerato un grande evento), per cui quando ebbi la visibilità delle attività che hanno poi portato al Cobol, trovai Sacerdoti, Pacelli e compagni impreparati mentalmente a utilizzare gli standard nascenti, rispetto alle invenzioni domestiche. Comunque, è vero, è con persone come Pacelli che si innova e si creano tecnologie competitive. Ma a condizione di operare in un contesto culturale preparato: non era così nella Olivetti degli anni Sessanta (anche per colpa di persone come me) e certamente non lo era in Italsiel, con una strategia orientata solo alla clientela governativa o quasi-governativa e a creare legami con i potenti di allora... Però non è vero che le tecnologie software non sono a fuoco nel mio orizzonte. Se l'Italia avrà un futuro nell'IT, le potrà avere solo attraverso il software. Ma ultimamente ho visto l'orizzonte offuscato, in quanto tentativi di convincere operatori software ad aggregarsi per creare strutture più efficienti, o incoraggiare nuove iniziative di sviluppo, non hanno avuto successo. Conosco una decina di operatori software con aziende valide, in profitto, ma che non sanno cosa fare da grandi: resistono a ogni tentativo di nuove strategie. E bisogna aggiungere che sarebbe opportuno avere del capitale (per accelerare il processo di integrazione e rischiare su innovazioni di prodotto), ma far rinascere il venture capital in Italia sembra una missione impossibile, e lo sto sperimentando... Concludendo ritengo che sia giusto fare il possibile per focalizzare l'innovazione italiana sulla tecnologia software, e spero che il mio attuale pessimismo, dovuto a recenti esperienze, venga a cadere.

Per avviare una politica di profonda trasformazione del settore e, di riflesso, del modello economico dell'Italia non basta dare priorità a un generico sostegno dell'innovazione, come è nella vulgata politico-economica corrente. Per esempio, promuovere lo sviluppo di prodotti-servizi ad alta tecnologia nel settore dei trasporti, confidando nel fatto che questa azione possa trainare lo sviluppo dell'industria IT, leva primaria dell'innovazione in qualunque settore industriale e dei servizi, è lodevole ma non raggiunge lo scopo. Anzi, può determinare ulteriori squilibri nella bilancia dei pagamenti.

Lo sviluppo delle imprese italiane indotto dalla domanda pubblica o privata non si è verificato in passato e non si vedrà in futuro se non cambia con la struttura economica del settore IT e del suo comparto strategico, quello del software. Né i pur lodevoli finanziamenti europei alla ricerca, dei quali aziende ben guidate come Engineering fruiscono con intelligenza e impegno, sono destinati a innalzare la capacità competitiva della nostra industria sul mercato globale. Numerosi esempi, e non solo delle solite grandi imprese leader, dimostrano che solo incardinando la ricerca nel vertice dell'impresa fino a farla diventare al centro di una rete dell'innovazione, solo se la ricerca insomma diventa una leva strategica e non un centro di profitto separato dalle attività di mercato, arrivano i risultati sotto forma di prodotti-servizi vincenti. Naturalmente questo non basta a garantire il successo, sono indispensabili altre capacità dell'imprenditore e del manager, ma è certo che senza un forte impegno di ricerca è difficile competere con i maggiori operatori.

Obiettivo prioritario di un'azione di governo che vuole sviluppare l'economia del Paese alzando il profilo tecnologico dei prodotti-servizi, aumentando la capacità di generare valore e di acquisire vantaggio competitivo, deve essere il risanamento e il rilancio dell'industria informatica e, per le ragioni esposte, della sua componente a base italiana, dando particolare rilievo all'industria del software.

La centralità del software

In un appello firmato qualche tempo fa da alcune decine di autorevoli docenti universitari e dirigenti di industrie IT di tutte le Regioni italiane²³ si leggeva, tra l'altro:

Quali sono le aree dove il software (e l'ICT in generale) possono giocare un ruolo decisivo?

Certamente l'area delle tecnologie della comunicazione. Ciò a cui si sta assistendo è la progressiva 'informatizzazione' delle telecomunicazioni. I fornitori di apparati di rete, di centrali di commutazione, di telefoni cellulari e telefoni in senso stretto stanno sempre più diventando aziende di software. Il mondo della telefonia cellulare è scosso alle radici dall'avvento di nuovi dispositivi (*smartphone*) per i quali i nuovi concorrenti del futuro saranno le imprese del software; i recenti servizi di IPTV (cioè servizi televisivi trasmessi via rete grazie a software e banda larga) costituiscono una

²³ Esso ha costituito la mozione alla base di un convegno organizzato il 19 gennaio 2006 presso la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Roma «La Sapienza», al quale hanno partecipato esponenti di tutte le principali forze politiche del Paese.

rivoluzione che potrebbe sconvolgere il mercato televisivo tradizionale. Ma la penetrazione delle tecnologie del software non si limita al mondo delle telecomunicazioni. Le tecnologie del silicio vengono ormai immesse in moltissimi oggetti di uso comune: dai milioni di telepass ai milioni di elettrodomestici (per larga parte prodotti in Italia ed esportati). I moderni sistemi di infomobilità per le quattro e due ruote sono basati su sistemi ICT e, soprattutto, su moderne applicazioni informatiche. Il mondo delle macchine utensili, che ci vede leader a livello mondiale, è sempre più basato su sistemi informatici di controllo e gestione remota. Nelle applicazioni di monitoraggio ambientale e di supporto alla protezione civile e alla sicurezza è centrale il ruolo dell'ICT e del software.

Anche settori che l'immaginario collettivo considera legati al passato, come l'agricoltura, stanno rapidamente evolvendo grazie al software e, in generale, all'ICT. Si utilizzano sofisticati sistemi infotelematici per il controllo della trazione di un trattore (che grazie a essi può ruotare su se stesso) e per l'automazione tramite GPS delle operazioni sui campi (l'aratura in automatico). Le tecnologie dei RFID permettono già ora la costruzione di soluzioni e applicazioni innovative nel campo della logistica e del controllo alimentare.

Non esistono settori della nostra società che non siano permeati da prodotti innovativi basati sull'ICT e soprattutto sul software. È il software che permette di fornire l'intelligenza ed è il software che abilita lo sviluppo di servizi innovativi. Il software è quindi decisivo.

Ma non basta affermare questa centralità. Servono imprese capaci di sviluppare software per rispondere ai bisogni di tutta l'economia italiana. Servono prodotti software di base innovativi. Non è possibile montare Windows su una lavatrice, né si può pensare di usare un Intel Pentium in un sensore ambientale. Ci sono spazi di innovazione che potranno da un lato dare origine a nuove tecnologie ICT e del software e, dall'altro, a nuove applicazioni e prodotti ICT-based.

Un Paese moderno, per dominare le tecnologie che sono necessarie al proprio sviluppo, deve contribuire alla loro creazione e produzione. Comprare innovazione e applicarla in modo pedissequo è un errore di gravissima portata che crea enormi danni.

Gli economisti tendono a sottovalutare il peso dell'IT nell'economia (famoso al riguardo è stato l'intervento di Nicholas Carr che nel 2003 ha sostenuto provocatoriamente la tesi che l'IT «non conta»²⁴). L'argomento usato è che le risorse che danno vantaggio competitivo devono essere rare, non imitabili e difendibili e che le tecnologie IT, non avendo queste caratteristiche, ma essendo ormai disponibili come *commodity*, non apportano benefici alla competizione. Purtroppo autorevoli opinioni come questa, lette superficialmente, fanno tendenza. I più benevoli concedono che l'impiego efficiente e creativo di queste tecnologie può

²⁴ N. Carr, «It Doesn't Matter», *Harvard Business Review*, maggio 2003.

conferire vantaggi durevoli e che quindi è la miscela tecnologia-persone l'ingrediente decisivo per il successo.

Quest'ultimo argomento è certamente valido: la tecnologia in sé non porta da nessuna parte se non c'è un contesto favorevole al suo impiego. Ma sostenere che le tecnologie IT sono *commodity* dimostra una profonda ignoranza della natura di queste tecnologie, sottovalutazione del ruolo del continuo sciame di innovazioni che le sconvolge, e delle peculiarità della loro componente dominante che è la tecnologia software (ormai decisiva anche per lo sviluppo di qualunque tecnologia hard).

Il software e la sua industria sono semplicemente qualcosa di differente e non ammettono parallelismi con altri settori manifatturieri o di servizio. La sua natura di bene economico è difficilmente definibile. Proviene da un atto di creazione di singoli o di gruppi di individui, ma è concepito in collaborazione con chi lo utilizzerà in futuro. Persino i titoli di proprietà del bene sono messi in discussione dai *copyleftist* e comunque sono regolati dalle leggi sulla proprietà intellettuale. Il software è ubiquo e spesso incorporato²⁵ in apparati senza che se ne abbia la percezione. Il software, in ultima analisi, è «l'espressione di un comportamento definito da un programmatore»²⁶, cioè da una persona. Da questo punto di vista l'attività di creazione di un software non è molto differente da quella di una «scrittura creativa». La componente di invenzione e di improvvisazione creativa che esso incorpora (e che è anche all'origine di molti problemi che l'ingegneria del software cerca invano di rimuovere) è fondamentale e conferisce caratteristiche di originalità e unicità a ogni nuovo software.

Si può dire anche che il software è inutile se non vi sono persone che lo usano e apparati di cui il software determina il funzionamento. Ma la combinazione software-apparati-persone è una leva strategica perché è unica, non replicabile, può essere durevole, può essere difesa.

Prodotti o servizi?

Una volta scelta l'opzione software bisogna essere consapevoli della varietà di possibili percorsi che ci stanno dinanzi.

Le società italiane di servizi di informatica, per le quali l'attività prevalente è lo sviluppo di software su commessa o l'integrazione di

²⁵ A.R. Meo preferisce l'espressione «incastonato» per indicare la preziosità del software rispetto alla parte fisica, v. M. Berra, A.R. Meo, *Libertà di software, hardware e conoscenza – Informatica solidale 2*, Bollati Boringhieri, Torino 2006.

²⁶ D. Messerschmitt, C. Szyperski, *Software Ecosystem*, The MIT Press, 2003.

sistemi e componenti software di origine diversa (attività che implica comunque sviluppo di software specifico), dominano il panorama del settore in Italia. Anche considerando le maggiori imprese, dimensioni, competenze e caratteristiche operative non permettono loro di affrontare singolarmente progetti di grandissima scala e di sostenere investimenti per servizi ad alta intensità di capitale per il mercato globale, come i servizi di *outsourcing off-shore*. Si tratta quindi di imprese che operano prevalentemente in ambito nazionale o locale con forniture a contenuto tecnologico medio e poco differenziate. Tra esse prevale la competizione di costo che, in situazioni di crisi o stagnazione come l'attuale, spinge verso il basso tariffe, margini, utili e qualità.

Abbiamo già visto come il livello di concentrazione del mercato sul lato dell'offerta, pure in diminuzione, è tuttora elevato. Ma la concentrazione è alta anche sul lato della domanda: le grandi imprese (oltre 250 addetti) contano per il 54% della spesa complessiva in prodotti e servizi ICT, mentre le imprese minori (meno di 50 addetti), con un peso occupazionale del 99,4% hanno un'incidenza su tale spesa del 19%²⁷.

In questa situazione il regime di concorrenza è caratteristico di una struttura di oligopolio collusivo favorito da:

- presenza di poche imprese che si conoscono a vicenda;
- non ci sono segreti industriali;
- le imprese hanno tecniche di produzione e costi medi simili, le imprese producono servizi simili;
- c'è un'impresa dominante (nel caso italiano ancora IBM, anche se in fase egemonica declinante);
- vi sono barriere all'entrata legate ai costi di cambiamento del fornitore (*switching cost*);
- il mercato è stabile.

Alcune tra le maggiori imprese di servizi hanno anche una marginale attività di sviluppo e vendita di prodotti per mercati verticali, mentre alcune società sono vere e proprie società di prodotto, in quanto i loro ricavi derivano prevalentemente dalla vendita delle licenze d'uso di prodotti software proprietari e dei servizi associati per mercati di nicchia.

Le società di prodotto sono in genere imprese di medie o piccole dimensioni tra le quali, a titolo d'esempio, si ricordano Insiel che opera sul mercato della pubblica amministrazione locale, Formula che sviluppa una filiera ERP dedicata alle PMI, Eltrac (ora incorporata in Iveco) specializzata nell'elettronica e nel software di bordo degli autoveicoli e,

²⁷ *La diffusione dei servizi innovativi in rete. Linee strategiche*, Scuola Superiore di Sant'Anna, 2006, p. 22.

infine, List che sviluppa prodotti per la gestione in tempo reale dei mercati finanziari e li vende in tutto il mondo ma al limitatissimo numero di imprese che li utilizza (gestori e operatori di Borsa, banche d'affari ecc.). Non mancano quindi situazioni di eccellenza e di presenza sui mercati internazionali, ma si tratta di casi isolati e marginali che non modificano la caratteristica di fondo di un mercato che rimane focalizzato sui servizi, su forniture di media complessità ed è prevalentemente all'interno dei confini nazionali.

È tuttavia da tenere sotto osservazione questa capacità di entrare in mercati globali di nicchia e di operare con successo nell'area dei sistemi con l'informatica incorporata (*embedded*), virtù questa che ci avvicina ad altre importanti esperienze europee e che può rappresentare, in prospettiva, una caratteristica distintiva dell'agire del nostro continente nell'area dei prodotti software, considerando la sua storia secolare nella produzione manifatturiera.

Come si vede, anche nel campo dei prodotti le strategie possibili sono assai varie. I grandi monopolisti come Microsoft e Oracle sono concentrati sui prodotti software di sistema e infrastrutturali destinati a mercati di massa. I sistemi applicativi integrati configurabili della classe Erp si collocano in un'area intermedia tra i prodotti applicativi veri e propri e il software di infrastruttura. Infine abbiamo i prodotti applicativi destinati ai mercati orizzontali, verticali, di massa o di nicchia. Per ognuna delle possibili coppie prodotto-mercato le strategie e le attività operative presentano differenze marcate.

Modelli di remunerazione

L'obiettivo generale delle imprese è quello di avere una fonte di ricavi continua e profittevole. Da questo punto di vista le imprese di prodotto e di servizio hanno strutture di conto economico assai differenti:

- con i prodotti si possono avere utili lordi che possono raggiungere il 60% dei ricavi;
- con i servizi utili più contenuti, di solito inferiori al 10% dei ricavi;
- nelle società di servizi il costo del personale incide fino all'80% dei costi complessivi, mentre è molto più contenuto nelle società di prodotto;
- nelle società di prodotto gli investimenti di ricerca e sviluppo si avvicinano al 20% dei ricavi e le spese di marketing e vendita possono raggiungere il 50%;
- i ricavi da prodotti hanno un andamento ciclico in rapporto al ciclo di vita dei prodotti ecc., mentre i servizi sono meno sensibili al ciclo economico.

Il modello di business delle società di prodotti software (SPS) ha le seguenti caratteristiche principali:

- obiettivo primario: massimizzare il volume del venduto;
- accurata temporizzazione del rilascio dei prodotti e degli aggiornamenti;
- *lock-in* dei clienti a piattaforme standard di fatto (ad es. Windows, Intel);
- criticità del ciclo di invenzione-progettazione-sviluppo, del marketing e della distribuzione;
- economie e diseconomie di scala nella produzione e nella distribuzione;
- organizzazione produttiva monolitica con commercializzazione distribuita;
- fase di avviamento lunga e ad alto rischio.

Per le società di servizi di informatica (SSI) si ha invece:

- centralità delle persone e delle competenze;
- primato delle relazioni commerciali;
- importanza decisiva del project management (competitività sui costi);
- criticità: la saturazione delle risorse umane e tecniche;
- barriere all'entrata crescenti con la dimensione dei progetti;
- economie di scopo o di produzione congiunta (riuso).

Dalla sintetica descrizione dei due modelli si possono capire le ragioni della scelta prevalente del modello SSI nel nostro Paese. Intensità della concorrenza, rischio imprenditoriale, alta intensità di capitali, diseconomie di scala nella produzione, complessità manageriale per la varietà delle competenze necessarie, investimenti in marketing e pubblicità scoraggiano l'imprenditore che cerca di entrare nel mercato globale dei prodotti software, mentre le barriere sono sensibilmente più basse per le società di servizi. D'altra parte, queste ultime sono spesso giganti con i piedi d'argilla in quanto i ricavi sono direttamente legati all'impiego efficiente delle risorse umane. Se la gestione dei progetti è carente, se il portafoglio ordini si assottiglia, se la tensione sulle tariffe si innalza, esse si trovano costrette a tagliare organici e rami d'attività fino alla definitiva liquidazione.

Diversi osservatori²⁸ hanno rilevato che i due modelli di remunerazione descritti subiscono una deriva naturale verso un modello ibrido di società di prodotti software e di servizi di informatica (SPSSI), nel quale

²⁸ M. Cusumano, *The business of software*, Free Press, New York 2004.

le società di prodotto si impegnano progressivamente anche in attività di servizio e viceversa.

Le caratteristiche principali del modello ibrido sono:

- è naturale l'evoluzione da SPS a SPSSI, mentre più difficile l'inverso (si ottiene mediante riuso e standardizzazione, ma anche tramite acquisizioni e richiede cambio di mentalità e di personale; inoltre, i 2/3 delle acquisizioni falliscono);
- l'impresa ibrida è dipendente dal sentiero percorso: mantiene un orientamento dominante verso i prodotti o verso i servizi in relazione con l'attività originaria;
- per conciliare i diversi approcci alla produzione e al mercato le società ibride adottano un modello organizzativo che tende verso forme multidivisionali o a rete.

Non vanno trascurati in questa sommaria analisi i modelli di business alternativi che hanno già dimostrato tutta la loro validità, come quelli legati alla distribuzione gratuita di servizi e prodotti, con ricavi che derivano da altre fonti, quali pubblicità (Google), *business intelligence* e altri tipi di servizio (ad es. quelli che derivano dalla distribuzione di prodotti open source), vendita di beni complementari (iTunes store di Apple).

In tutti questi casi è determinante la gestione della cosiddetta esternalità positiva di rete o «effetto rete», cioè il fenomeno per il quale il valore di un bene o servizio dipende dalle aspettative del potenziale acquirente sulla dimensione della comunità degli utenti (il valore, inteso come disponibilità a pagare un certo prezzo, cresce al crescere della dimensione percepita, che in genere è diversa dalla dimensione reale). È evidente come in questi casi influenzati dall'effetto rete la potenza dell'annuncio, della pubblicità e quindi di una gestione strategica del marketing e della comunicazione possono essere più importanti delle politiche di prodotto e di servizio.

Da tutto ciò si ricavano alcune indicazioni di fondo:

- l'attivazione di linee di prodotto è una fase indispensabile del ciclo di vita di qualunque impresa di servizi di informatica;
- data la limitata dimensione del mercato nazionale, il mercato dei prodotti deve essere almeno continentale;
- la nuova linea di attività richiede iniezioni di capitali, dotazione di risorse umane dotate di competenze non convenzionali, capacità di governo della leva finanziaria, della comunicazione e del marketing, managerializzazione delle imprese, innovazione tecnologica e orga-

nizzativa, capacità di stabilire rapporti diretti con il mondo dell'università e della ricerca, cosmopolitismo.

Tutto ciò implica l'avviamento di un processo che le nostre imprese non sono oggi in grado di affrontare senza politiche di sostegno che contribuiscano a ridurre il rischio economico, favoriscano la penetrazione sui mercati internazionali, diano un contributo alla formazione e alla selezione di talenti, premino la capacità di invenzione, sviluppino le capacità manageriali a livelli di eccellenza, forniscano insomma una leva all'avvio della nuova fase produttiva.

Ingredienti di una nuova politica industriale per l'offerta

Facendo riferimento alle indicazioni specifiche e ai problemi evidenziati nei paragrafi precedenti ho preparato un elenco di possibili ambiti di azione per riqualificare e trasformare l'offerta IT. Ho volutamente ommesso di citare politiche generiche ricorrenti come misure di defiscalizzazione, fondi di finanziamento della ricerca, fondi rischi, sostegno all'acquisto di tecnologie, *venture capital* ecc. Sono queste misure utili ma, essendo orientate al sostegno generico dei settori, non sortiscono l'effetto desiderato.

Conoscere l'offerta e il mercato del software

A tale fine sarebbe utile:

- istituire un'anagrafe dei prodotti software italiani, inclusi quelli che fanno parte di sistemi con informatica incorporata e che appartengono all'area del software aperto e libero. Classificare i prodotti in modo da evidenziare i mercati potenziali di riferimento, lo stadio del ciclo di vita, le tecnologie di riferimento, il potenziale di assistenza tecnica, il grado di diffusione ecc. Studiarne il loro potenziale competitivo a confronto con prodotti concorrenti;
- istituire un Osservatorio per il software. Studiare criticamente i processi produttivi e le politiche di marketing se presenti. Studiare e proporre nuovi modelli di remunerazione e di valutazione. Promuovere studi e ricerche sul tema «Economia del software». Tale funzione di studio e conoscenza può anche essere affidata a strutture operative esterne (ad es. istituti di ricerca e dipartimenti universitari,

anche non italiani) purché accreditate e riconosciute per la validità tecnico-scientifica e il rigore degli apporti.

Riqualificare le imprese esistenti

Abbiamo visto in precedenza i principali problemi delle società italiane che operano sul mercato del software dei servizi di informatica. Di seguito li ricordo assieme ad altri elementi di tipo microeconomico e organizzativo:

- operatività prevalente nei servizi a bassa intensità di capitale;
- debole presenza sui mercati internazionali;
- forniture a tecnologia e complessità media;
- insufficiente cosmopolitismo;
- insufficiente valorizzazione delle competenze e del potenziale di creatività;
- scarsa visibilità e insufficiente peso economico;
- dualismo concentrazione e frammentazione;
- scarsa concorrenza;
- sottocapitalizzazione e proprietà famigliare;
- scarsa managerializzazione;
- deboli investimenti in ricerca e formazione;
- competizione di costo e scarsa differenziazione.

La riqualificazione di queste imprese può essere favorita da diverse misure complementari o alternative:

Agevolare e fornire supporto al cambio generazionale al vertice delle imprese. Il capitalismo famigliare è un tipico problema italiano che caratterizza anche il settore che stiamo studiando. La proprietà di imprese piccole e grandi è concentrata nelle mani di pochi soci fondatori, alcuni dei quali anche in età avanzata. Il ruolo dei soci fondatori è spesso importante nella gestione operativa di queste aziende che non di rado assumono caratteristiche di «impresa padronale». Gli stili di gestione sono spesso di tipo «fraternalistico» con i quali si ottiene lealtà in cambio di una relativa autonomia lavorativa. La crescita delle aziende allenta questo tipo di legame, ma l'impronta culturale dell'impianto originario permane a lungo. Quando l'azienda cresce incorpora nuove competenze manageriali che, però, raramente arrivano dall'esterno apportando novità negli stili di vita e di lavoro. In molti casi la scelta ricade su qualche membro della famiglia. La conduzione imprenditoriale delle imprese italiane del settore rivela spesso una scarsa propensione

al rischio e alla proiezione internazionale. L'ossessione del controllo al 51% e la scarsa propensione alla quotazione in Borsa rendono queste imprese sistemi chiusi e poco sensibili alle spinte al cambiamento negli assetti proprietari e nell'organizzazione, in contrasto con le continue sollecitazioni che arrivano dal cambiamento tecnologico e dell'assetto dei mercati. L'impresa sana deve però durare nel tempo e svincolarsi dal ciclo biologico dell'imprenditore. La complessità dei rapporti tra i soci e le diverse vicende personali complicano ancora di più la gestione della successione imprenditoriale. Alcune misure di transizione che si sono rivelate efficaci sono:

- la partecipazione progressiva del management al capitale azionario (*management buy-out*);
- l'approntamento di un nucleo di manager che conducano l'azienda nella fase di transizione (*temporary management*).

Tali azioni possono essere sostenute finanziariamente da agevolazioni specifiche al credito (nel caso di *management buy-out*) e con misure di accreditamento e sistemi di regolamentazione contrattuale pubblici nel caso di *temporary management*.

Aprire l'azionariato al private equity²⁹ e favorire la quotazione in Borsa. La pratica del ricorso al *private equity* è molto frequente negli USA e nei maggiori Paesi europei ma è rara in Italia e, quando accade, riguarda solo operazioni marginali e di minoranza. Un tale limitato ricorso a questa pratica è generato da un'insicurezza bilaterale. Dalla parte dell'imprenditore c'è il timore della perdita di controllo e dall'altra la difficoltà cronica delle banche a misurarsi con processi di valutazione spesso basati sul patrimonio intangibile. Su quest'ultimo versante è possibile agire incoraggiando gli istituti finanziari a intraprendere, insieme a università e centri di ricerca specializzati, studi e sperimentazioni avanzate nel campo della valutazione di imprese high-tech. Anche la quotazione in Borsa è una pratica alla quale le imprese italiane sono ricorse in misura assai limitata, dopo l'euforia effimera della *new economy*. Le piccole imprese sono scoraggiate dagli alti costi e dal timore di scarsi ritorni dall'operazione. Sul versante dei costi è però possibile agire attivando misure finanziarie di sostegno alla quotazione. Analogamente è

²⁹ *Private equity* è l'apporto di capitale di rischio ovvero l'investimento da parte di investitori specializzati nel capitale di rischio di società, generalmente non quotate, ma con alto potenziale di sviluppo del valore o con capacità di generare flussi di cassa costanti e prevedibili. Scopo ultimo dell'investitore è quello di ottenere, nel medio lungo periodo, una plusvalenza dalla vendita delle azioni.

possibile operare anche sul versante dell'informazione e del supporto consulenziale nei confronti delle piccole imprese, in collaborazione con le Camere di Commercio e le organizzazioni imprenditoriali.

Migliorare la governance dell'innovazione tecnologica, con specifico riferimento all'informatica. Un aspetto specifico e di rilevanza strategica è l'interpretazione del cambiamento indotto nei mercati e nei prodotti-servizi dall'evoluzione delle tecnologie disponibili e l'analisi delle nuove potenzialità legate alle tecnologie emergenti. Le imprese maggiori si sono dotate di strutture che operano maggiormente a contatto con l'innovazione, ma in generale l'approccio è dilettantesco, basato sull'intuizione e sull'imitazione dei concorrenti piuttosto che sullo studio sistematico dei fenomeni. Questi comportamenti rendono gli operatori insicuri di fronte al cambiamento tecnologico, sempre in ritardo nel coglierne gli aspetti che conferiscono vantaggio competitivo e, in definitiva, li portano ad adottare un atteggiamento conservatore e di rinuncia a priori alla sfida della concorrenza. Migliorare la capacità delle aziende di governare l'innovazione tecnologica è una leva decisiva per l'innalzamento della capacità concorrenziale delle nostre imprese. Qui la miniera di conoscenze assai poco sfruttata è costituita dalle risorse dell'università italiana e del sistema degli enti pubblici di ricerca pubblica. Agevolare l'incontro tra mondo della ricerca e le imprese in questo campo è un'azione di sostegno allo sviluppo che potrebbe giovare anche al finanziamento delle università italiane. Nel nostro tempo la produzione di nuovi beni immateriali e di servizi complessi si avvicina sempre di più alle fonti della conoscenza. I Paesi con un sistema universitario e di ricerca efficiente e valorizzato ne traggono un vantaggio competitivo rilevante. Azioni che sostengono la costituzione di uffici di collegamento università-industria nel campo del software (Industrial Liason Office specializzati), peraltro già in fase di attuazione in alcune regioni, vanno moltiplicate e sostenute finanziariamente. Nell'appello di docenti universitari e dirigenti industriali, già citato, si propone di istituire una «Agenzia nazionale per la ricerca e l'innovazione nel software e nei servizi di informatica». Tale agenzia dovrebbe disporre di risorse economiche e strutture di governo e operative adeguate e perseguire obiettivi di valutazione, selezione e supporto ai processi di innovazione condotti da imprese, università e centri di ricerca.

Internazionalizzazione. Scomparsa Olivetti l'esperienza internazionale delle imprese di software e servizi di informatica è rimasta marginale. Una presenza significativa di imprese italiane si registra nell'ambito dei Programmi Quadro di ricerca dell'Unione Europea. Azioni specifiche di sostegno possono essere avviate per fornire assistenza legale, proce-

durale, promozionale e anche di analisi delle opportunità alle imprese che vogliono avviare operazioni all'estero. In particolare, l'iniziativa nei confronti dell'Unione Europea deve essere sostenuta e rafforzata per recuperare una situazione che vede l'Italia accusare ritorni inferiori ai contributi versati annualmente. Allo stesso fine potrebbero essere attivate anche linee di credito agevolato o altre forme di incentivazione finanziaria o fiscale.

Managerializzazione. Imprese giovani e di recente formazione non possono vantare la tradizione organizzativa e l'esperienza manageriale delle grandi imprese che operano sul mercato da decenni. Spesso i manager provengono direttamente dall'esperienza tecnica o commerciale senza aver compiuto studi ed esperienze specifici. Ma l'approssimazione organizzativa e gestionale è tipica del settore nel quale, paradossalmente, anche l'impiego dell'informatica ai fini gestionali è embrionale e non di rado abborracciato. Azioni che premiano le imprese che si riorganizzano dotandosi di competenze manageriali che ne potenzino la cultura funzionale e la capacità operativa sui mercati internazionali, nonché la capacità di controllo della tecnologia, senza irrigidire l'organizzazione, vanno nella direzione di riqualificare la struttura economica. Analogamente va incentivata l'organizzazione di specifici corsi di laurea magistrale presso le università che dedicano attenzione ai problemi del settore.

Miglioramento dei processi. La cultura organizzativa riguardante la catena operativa del valore, tipica delle imprese manifatturiere, non è dotazione comune delle imprese di servizi e delle società di software. I processi operativi e manageriali sono spesso inefficienti e lacunosi. In particolare, i processi di gestione strategica, i processi amministrativi e i processi produttivi, sono spesso informali e lasciati alla spontaneità degli operatori. Anche il processo produttivo di software, critico nella creazione di prodotti, è assai carente, come una recente ricerca ha dimostrato³⁰. Tutto ciò è determinato dalla scarsità di competenze professionali, da carenze organizzative e da una endemica sottovalutazione del parametro produttività. Anche in questo caso incentivi e premi per chi si riorganizza adottando le «migliori pratiche» aiutano le imprese più consapevoli e desiderose di migliorarsi. Un particolare rilievo dovrà essere dedicato al processo produttivo di software per il quale potrebbe essere istituito un concorso nazionale con un premio di produttività, per esempio sul modello del Malcolm Baldrige Award americano.

³⁰ M. Bolognani, A. Fuggetta, F. Garibaldo, *Le fabbriche invisibili*, Meta Edizioni, Roma 2002.

Crescita dimensionale. La grande dimensione è un obiettivo da perseguire per poter effettuare i necessari investimenti di ricerca tecnologica, di marketing e per operare sui mercati internazionali. Incentivi specifici alla fusione e alla incorporazione, con facilitazioni di ordine finanziario, fiscale e procedurale, vanno resi operativi.

Distretti tecnologici. La creazione di ecosistemi software non legati a specifiche localizzazioni ma organizzati per filiere produttive complete fino a formare macroimprese nazionali o meta-distretti, come talvolta vengono denominati, deve essere al centro di una politica di settore, in considerazione dell'estrema frammentazione dell'offerta. Catalizzatori di questo processo di aggregazione possono essere misure legislative e finanziarie a supporto dello sviluppo di infrastrutture tecnologiche e organizzative come reti *wireless*, sportelli amministrativi, uffici di intermediazione università-impresa, centri di promozione del marchio, scuole professionali di settore.

Sostenere le politiche di prodotto

La formazione di una robusta capacità di creazione di nuovi prodotti software richiede una forte concentrazione di iniziative e investimenti, considerando il grave ritardo e il tempo perduto. In quest'area hanno riportato molti successi i sostenitori del modello di remunerazione del software aperto e libero. Tuttavia, nella situazione attuale molte opportunità sono disponibili per chi crea prodotti software innovativi soprattutto nell'area applicativa e dei sistemi software incorporati. Nel seguito si riportano alcune proposte per sostenere in modo mirato questo comparto produttivo:

Favorire la differenziazione. Abbiamo visto che nelle imprese italiane del settore prevale la competizione di costo e che il livello di differenziazione dell'offerta è scarso. La differenziazione di prodotto-servizio è materia di strategia aziendale, che non ammette intromissioni, tuttavia un clima favorevole alla differenziazione può essere instaurato, per esempio, promuovendo concorsi e premi di carattere nazionale per le imprese, che offrano visibilità e prestigio agli innovatori.

Premi per sviluppi innovativi a università, studenti e altri soggetti produttori di conoscenza. Misure di incentivazione e sostegno di carattere finanziario opportunamente finalizzati possono favorire l'orientamento della ricerca tecnologica nelle aree più promettenti dal punto di vista della redditività e del vantaggio competitivo.

Incentivi e supporti per realizzare siti di commercio elettronico da parte di istituti finanziari, Camere di Commercio e altre organizzazioni di supporto al sistema delle imprese. Molti piccoli operatori sono dotati di buone idee e di capacità creative, ma non hanno la capacità di distribuire i prodotti, una volta realizzati. La distribuzione è un collo di bottiglia decisivo per chi progetta modelli di remunerazione basati sulla cessione di licenze d'uso. La messa a disposizione di facilitazioni finanziarie e di supporti tecnici adeguati per realizzare efficaci reti distributive affidate all'e-commerce può facilitare l'avviamento di nuove imprese innovative. Inoltre, la legislazione che regola questo aspetto del mercato è farraginosa e arretrata. È urgente un intervento legislativo di semplificazione e modernizzazione.

Promuovere nuove competenze e facilitare la selezione di talenti creativi. La formazione di nuove competenze nel campo dei modelli di remunerazione del software e, in generale dell'economia del software non può essere affidata ai processi di riforma dell'università italiana. Un'azione specifica di sostegno finanziario per attivare nuovi corsi di laurea di primo e secondo livello e corsi di dottorato orientati al software deve essere avviata in collaborazione con i Ministeri competenti. Per favorire l'innalzamento della qualità del lavoro devono essere avviate iniziative per individuare i talenti fin dai primi anni di università in modo da consentire, con forme di tutoraggio, la selezione di percorsi formativi e di avviamento al lavoro creativo nel settore sulla base di accordi tra università e imprese.

Finanziare le idee. Il tema è noto e riguarda il *venture capital*, assai poco sviluppato in Italia, ma anche i criteri di assegnazione delle misure di sostegno da parte dei Ministeri competenti.

Spezzare l'oligopolio e organizzare la domanda

È improrogabile la ricerca di un nuovo assetto del mercato che dia maggiori opportunità alle nuove forze imprenditoriali che possono contare solo sulla qualità dell'offerta e non sulla forza economica e organizzativa e che spezzi le logiche consociative tra concorrenti e tra clienti e fornitori. Un contributo in tal senso può essere dato da un profondo cambiamento nell'organizzazione della domanda pubblica.

Ruolo delle Authority. Le strutture oggi operanti in funzione di regolamentazione del mercato e di acquisizione di beni e servizi come Consip e Cnipa vanno profondamente riformate. La prima deve essere messa

in condizione di svolgere azioni di *procurement* strategico che favoriscano gli innovatori selezionando con criteri nuovi i vincitori delle gare d'appalto e bandendo gare a forte contenuto di innovazione. La seconda deve recuperare la sua indipendenza di operatore *super partes* riqualificando la sua composizione professionale anche con accordi strategici con università e centri di ricerca e svolgendo la funzione di regolatore indipendente inattaccabile sul piano delle competenze e del rigore morale. Anche la regolazione dei mercati regionali e metropolitani va affidata ad Authority locali, collegate con quella centrale, che operino per migliorare l'assetto del mercato, la qualità della domanda e delle forniture e spezzino la logica di scambio e la rete delle lobby che troppo spesso governano i rapporti tra clienti e fornitori nel sistema pubblico.

Ruolo delle società regionali. Tra le distorsioni del mercato italiano vi è la proliferazione delle società pubbliche e a capitale misto che operano come fornitori privilegiati nell'ambito della domanda pubblica locale. La nascita di tali strutture è legata al tentativo di superare l'impreparazione e l'inefficienza degli apparati pubblici nella gestione delle forniture ad alto contenuto di tecnologia. Accanto a operazioni consolidate e di qualità sono nate strutture clientelari e inefficienti, condizionate dal potere politico e non di rado legate a un operatore privato che privatizza i profitti e pubblicizza i rischi. Si tratta di un fenomeno che va superato con l'istituzione di Authority indipendenti e professionali, in grado di organizzare la domanda pubblica e di svolgere con efficacia il ruolo di stazioni appaltatrici, delegando agli operatori di mercato tutte le funzioni operative.

Innovare i servizi

Servizi per il mercato globale. Anche i servizi di informatica possono essere innovati in modo radicale usando la fantasia e la conoscenza. Azioni analoghe a quelle che ho proposto sul versante dei prodotti software si possono mettere a punto sul versante dei servizi incentivando le iniziative che possono reggere il confronto sui mercati internazionali come ha saputo fare, per esempio, l'India con i servizi di manutenzione dei sistemi *legacy*.

Nuove tecnologie per i servizi. Identificare e standardizzare regole di cooperazione applicativa per rendere interoperabili i vari sottosistemi in una logica di integrazione che garantisca la realizzazione di applicativi con software sia proprietario che open source.

Nuovi modelli e strumenti di remunerazione

Software aperto e libero. Grande interesse è dedicato in tutto il mondo al fenomeno del software aperto e libero. Una rassegna delle politiche dei diversi governi nazionali è riportata in (M. Berra, A.R. Meo, 2006, pp. 226-304). Ma non meno interessate dei governi sono le imprese che in modo attivo o come osservatori stanno monitorando il fenomeno con un atteggiamento ambivalente di preoccupazione e curiosità. Nel 2004 il governo nazionale aveva studiato il fenomeno istituendo un'apposita commissione, presieduta da Angelo Raffaele Meo³¹ e adottando una direttiva orientata al risparmio delle pubbliche amministrazioni, di cui non sono noti gli effetti. Non altrettanta attenzione è stata dedicata all'azione sull'offerta di servizi legati al software aperto e libero. L'attenzione pubblica verso il fenomeno va ripresa e rafforzata sia al livello dell'Anagrafe e dell'Osservatorio di cui si è già parlato sia con misure incentivanti adatte a stimolare la domanda e l'offerta. La presenza di una forte comunità di sviluppatori di software aperto e libero in Italia e l'ottimo posizionamento delle tecnologie aperte nell'insegnamento e nella ricerca presso le università costituiscono un indubbio vantaggio competitivo.

La questione della brevettabilità del software, sulla quale l'UE ha preso una posizione interessante, è strettamente connessa con la tematica del software aperto. La questione dei diritti di proprietà intellettuale è uno dei grandi temi di scontro in atto oggi nel mondo tra le grandi imprese globali, i governi nazionali e la grande massa dei cittadini consumatori. Le posizioni che si assumono a questo riguardo, almeno per quello che riguarda il software, devono essere improntate alla gradualità. Da una parte, esse devono sostenere l'azione dei creatori di software libero e aperto che esercitano un'azione antimonopolistica nell'interesse dei consumatori e, dall'altra, non devono scoraggiare i nuovi creatori di software applicativo e incorporato per il mercato internazionale dei prodotti individuando spazi di cooperazione.

Eternalità di rete e modelli alternativi di remunerazione. Abbiamo già visto le potenzialità legate allo sfruttamento dell'effetto rete e del mercato della pubblicità, che oggi si sta spostando dal mondo della televisione alla rete. In entrambi i casi la leva principale nelle aziende diventa l'organizzazione che presidia i mercati dove è decisivo l'apporto di nuove competenze tecnico-scientifiche altamente specializzate. Lo sviluppo dell'economia dell'informazione fornisce nuove armi per

³¹ Rapporto conclusivo del Gruppo di lavoro Codice sorgente aperto del 24 luglio 2004, www.gov.it.

comprendere percorsi alternativi per ottenere una migliore redditività. Tale branca dell'economia è poco sviluppata in Italia. Occorre perciò che il sistema dell'alta formazione affronti con nuove energie questo settore e che sia incentivato a farlo. Nello stesso tempo è necessario che tutto l'apparato di esperti di mercato che oggi si muove nell'area della stampa e delle Tv pubbliche e private sia progressivamente attratto verso le potenzialità della rete dove non è improbabile che nascano nuovi casi Google.

Ritorno all'intervento pubblico

Come abbiamo visto, la storia dell'informatica italiana si è mossa zigzagando tra visioni di breve termine e slanci strategici sia delle imprese che dell'intervento pubblico. Tuttavia, negli ultimi decenni, il settore è uscito stabilmente dall'attenzione dell'interesse pubblico e degli investitori istituzionali. Ora, io penso che il mercato da solo non ce la possa fare né in Italia, né in Europa dove pure gli spazi sono maggiori. La storia insegna che senza un forte investimento pubblico l'alta tecnologia non si sviluppa adeguatamente. Infatti, così accade in India e in Cina e anche nella patria del mercato, cioè negli Stati Uniti: si pensi al ruolo degli investimenti pubblici nella difesa, nello spazio e nella sicurezza.

In primo luogo è necessario riprendere il percorso virtuoso della politica industriale, cominciando a correggere l'impostazione del pur interessante programma «Industria 2015» dedicando una maggiore attenzione ai programmi che riguardano l'IT.

In secondo luogo, le forze di governo devono mobilitare le migliori intelligenze del settore e del mondo dell'università e della ricerca, anche in ambito internazionale, per promuovere l'elaborazione di un programma di iniziative coerenti che spazino dall'intervento normativo e legislativo, al sostegno specifico alla ricerca mirata, al supporto alle politiche dell'offerta e non solo della domanda, alla cooperazione internazionale, alla collaborazione università-industria secondo le linee esposte nei paragrafi precedenti e individuandone anche di nuove.

Infine, il programma deve essere adeguatamente finanziato e sostenuto come un'iniziativa strategica di lungo periodo per lo sviluppo di un'economia moderna e sostenibile.

*Information Technology in Italia all'inizio del XXI secolo**

Elserino Piol

Alla fine del secolo precedente alcuni fatti modificarono radicalmente lo scenario dell'Information Technology (IT) in Italia.

Il fatto più importante è stata la scomparsa di Olivetti come azienda di IT. Olivetti riuscì nella strategia di entrare nelle telecomunicazioni, ma si commise l'errore di considerarla sostitutiva alla presenza nell'IT. Si ritenne, a torto, che non era possibile essere contemporaneamente una azienda IT e una azienda Telecom. Certo questo avrebbe richiesto complicate operazioni di sinergia finanziaria, molto probabilmente gestibili dopo l'accordo con Mannesmann.

Ma fa riflettere non tanto la discutibile visione di business, quanto la fretta con cui la dirigenza Olivetti procedette nel vendere e/o incorporare le varie attività di IT, senza ottenere la corretta valutazione strategica e operativa della attività IT. Un esempio fra tutti è stata la vendita dell'operazione personal computer con una formula tipo «private equity», caratterizzata dal fatto che il compratore non solo non aveva competenza e conoscenza del business, ma nemmeno i capitali necessari.

Nella storia di Olivetti la missione industriale veniva sempre vista con priorità rispetto alla valutazione finanziaria. Dopo l'ingresso nelle telecomunicazioni le priorità si sono invertite e si è visto Olivetti come un contenitore di valori con i quali fare operazioni finanziarie ardite: da qui l'acquisizione di Telecom Italia che, a valle delle operazioni di

* Il testo completo del saggio di E. Piol si può trovare tra le pubblicazioni della Scuola ICT «Enrico della Valle» di Engineering Ingegneria Informatica, *Biblioteca di Ferentino*.

acquisizione, avrebbe dovuto logicamente chiamarsi Olivetti. Con una sola mossa si è spenta Olivetti e si è inguaiata Telecom Italia.

Sembra che Olivetti sia stata distrutta con metodo, e quel poco che è rimasto è quanto non si è riusciti a vendere.

Ora Telecom Italia cerca di rilanciare Olivetti, ma, indipendentemente da quanto riuscirà a fare, il risultato non può che essere un'azienda di dimensioni limitate e non più in grado di contribuire ad alcuna innovazione.

L'altro fatto significativo è la crisi di Telecom Italia dovuta anche a instabilità azionaria e di management, prima della operazione con Olivetti. Questa crisi viene trasferita a Finsiel, allora il principale operatore italiano in software e servizi.

Telecom Italia aveva fatto poco per valorizzare Finsiel, che ha gradualmente perso di competitività. L'iniziativa Finsiel si chiude con la vendita del «core business» all'italiana Almagia.

Telecom Italia avrebbe potuto giocare un ruolo importante nel sistema Italia, creando sinergie tra l'offerta IT (servizi e software) e l'offerta Telecom. Ma non ha saputo disegnare una strategia di offerta con un management adeguato.

IBM è uscita dalla sua crisi modificando il suo modello di business, con enfasi nei servizi, specie di outsourcing. La competizione si allontana dall'hardware (IBM vende anche l'operazione personal computer alla cinese Lenovo). IBM rimane l'operatore più grande, ma ha perso la leadership del mercato che aveva nel secolo scorso.

Altri operatori importanti o sono scomparsi (vedasi Digital Equipment) o si limitano a operare su nicchie di mercato (vedasi Unisys).

Ne consegue all'inizio del secolo XXI il seguente scenario:

- l'Italia non ha più una presenza industriale nell'hardware IT. Le esigenze del mercato vengono soddisfatte esclusivamente dalle importazioni. L'IT italiano è rappresentato esclusivamente da imprese di software e servizi, ove si ha la competizione più significativa del mondo IT. Si confrontano:
 - alcune imprese italiane di software;
 - i due principali operatori mondiali nell'IT (IBM e HP) che hanno aumentato, anche grazie ad acquisizioni, la loro presenza nel settore software e servizi;
 - fornitori di prodotti software (di particolare rilevanza Microsoft, Oracle e SAP), che affiancano offerta di servizi alla fornitura prodotti;
 - i protagonisti software e servizi degli anni Novanta sono ora ridotti, o perché acquisiti (ad esempio HP acquisisce EDS) o ridimensionati. Tra questi rimane importante Accenture, che conserva una notevole presenza sul mercato.

Alla fine della decade 2010 si stanno verificando importanti trasformazioni dovute al crescente ruolo di Google, alla nascita dei *social networks* (es. Facebook) e di questo si dirà più avanti.

In questa fase di consolidamento industriale si vede anche un ritorno a modelli di business verticali, come sta avvenendo con Oracle dopo l'acquisizione di Sun Microsystems. È comunque certo che si tratta di verticalizzazione molto diversa da quella dell'IT degli anni Ottanta.

Dobbiamo rassegnarci al fatto che il sistema Italia ha perso definitivamente la sua guerra nei sistemi IT-hardware e rimane al livello competitivo nell'IT solo come software e servizi e questo è coerente con l'evoluzione macro-economica del sistema Paese.

Oggi il 70% dell'economia europea è costituito dai servizi (è il 75% negli States): proviamo a pensare quanta comunicazione, quanta conoscenza, in termini sia di relazioni sociali che di pervasività digitale, sono contenute in quel 70%.

A fronte di questa percentuale occorre osservare che in Italia il sistema normativo, le procedure di rappresentanza e di negoziazione del mondo del lavoro, la definizione stessa delle politiche pubbliche, sono ancora l'espressione di un modello economico industriale manifatturiero.

Oggi il fattore di cambiamento che dà corpo al processo di innovazione che sta interessando l'intera umanità è Internet, la rete che connette in modo interattivo milioni di computer con la loro potenza di calcolo. Occorre capire che la rete digitale non è un mondo parallelo, ma un'estensione del mondo relazionale e informazionale della nostra società.

In Italia vi sono 88.800 imprese IT (451.000 addetti e 301.800 dipendenti), di cui 75.000 di informatica (software). Il comparto ICT occupa oltre un milione di persone (fra domanda e offerta), principalmente impegnati in imprese da 1 a 9 addetti; i primi 10 operatori hanno il 50% del mercato IT, i primi 50 il 90%; agli altri (essenzialmente le migliaia di microaziende) il resto.

Contrariamente a un certo diffuso pessimismo si può constatare che i primi 10 operatori sono imprese competitive al livello offerta, comunque le si misuri (tecnologia, know how, management), ma la focalizzazione è sul mercato domestico: le grandi case di software/sistemi italiane, pur essendo competitive, hanno una limitata presenza sul mercato internazionale.

Sul lato delle domande i più grandi utilizzatori hanno sistemi e processi paragonabili a quelli dei loro concorrenti stranieri (per esempio le banche), ma esiste una domanda non ancora soddisfatta in modo efficace che è quella delle PMI e di gran parte della pubblica amministrazione.

Ma ciò che nasce attorno a Internet può rappresentare la grande opportunità per l'IT in Italia, se si saprà indirizzare le due aree critiche: la pubblica amministrazione e le PMI.

Nella pubblica amministrazione, e nelle PMI, la crisi del mercato italiano dell'IT non è solo quantitativa (calo della domanda, scarso utilizzo delle infrastrutture e prezzi unitari sempre più bassi), ma anche qualitativa: sistemi informatici nelle imprese e negli enti assimilati a commodities, servizi incompleti, frammentati e poco efficienti presso enti pubblici e privati, scarsa capacità di progettazione e di innovazione nelle Università e nei centri di ricerca privati e pubblici.

È necessario ribadire un problema di carattere generale che attanaglia il nostro Paese: la grave e profonda carenza di competenze e sensibilità sui temi della ricerca, dell'innovazione e dell'IT, soprattutto nei livelli decisionali e strategici. È questa la prima forma di *digital divide* che dovrebbe preoccupare: da un lato il mondo delle tecnologie e di Internet che evolve a una velocità impressionante e, dall'altro, una classe dirigente che fatica a capire e fare sua una visione che vede queste tecnologie al centro delle strategie di sviluppo del paese. La conferma più efficace di queste affermazioni è negli atti stessi dei politici (non solo di oggi) che assegnano ai temi della ricerca dell'innovazione e dell'IT una attenzione e un livello di priorità molto bassi.

Come già detto va precisato che, se si considera l'offerta da parte delle prime dieci case di software che operano in Italia non si recepisce nessun *gap* negativo rispetto agli operatori di altri Paesi industrializzati. Lo stesso vale per la domanda se riferita alle grandi imprese, banche e organizzazioni di medie e grandi dimensioni.

I principali fattori di criticità del sistema Italia possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- un alto numero di imprese, nella stragrande maggioranza di dimensioni minime;
- scarso sviluppo di software e quasi mai per il mercato internazionale (da ciò la scarsa apertura internazionale delle nostre imprese);
- largo utilizzo e manutenzione di sistemi applicativi importati;
- scarso sviluppo delle sedi italiane delle multinazionali (sono prevalentemente strutture commerciali) che appaiono lontane e avulse dalle iniziative di maggiore qualità che si sviluppano nel nostro Paese;
- forte rilevanza del *body leasing*, cioè utilizzo poco maturo delle società e delle competenze informatiche;
- una pubblica amministrazione che sta progressivamente tentando di qualificare la propria domanda, ma che però non appare ancora un *driver* significativo per l'intero settore;
- imprese italiane, anche quelle del *made in Italy*, che nel loro spe-

cifico sono innovative e leader di mercato, ma continuano a essere utenti riluttanti dell'IT, non considerandolo generatore di vantaggio competitivo.

È necessario un intervento pubblico nel settore IT, efficace e facile da gestire. Le aree interessanti sono:

1. sviluppo della banda larga;
2. fiscalizzazioni mirate per sostenere la ricerca e la crescita delle imprese;
3. potenziamento il sistema di venture capital, agendo sia sull'offerta (capitale di rischio) che sulla domanda (nuovi imprenditori);
4. intervento sulla formazione per gestire gli ingressi nel settore, l'aggiornamento, le uscite;
5. considerazione dell'IT come parte integrante dei programmi di cambiamento della pubblica amministrazione.

Si tratta di misure per certi versi semplici e che non richiedono necessariamente risorse ingenti. In molti casi, si tratta di spendere meglio quanto oggi già disponibile, oppure prevedere meccanismi di finanziamento innovativo in partnership con le imprese e il mondo della finanza.

Ma una osservazione nasce da un'analisi dei programmi proposti dai candidati alle scorse elezioni regionali (allora i candidati, oggi governatori o capi dell'opposizione). Lo sconforto nasce dal fatto che appena quattro programmi sui 33 analizzati prevedono l'innovazione come uno dei cavalli di battaglia degli impegni proposti agli elettori. In altri casi l'innovazione fa soltanto un timido capolino ma ben nella metà dei casi è addirittura dimenticata. Questo in una situazione di crisi economica dalla quale sarà ben difficile uscire con un'Italia più competitiva se non si usano le leve dell'innovazione.

La classifica delle società software e servizi mostra un alto livello del fatturato nelle mani di pochi operatori prevalentemente multinazionali, ed evidenzia gli effetti della trasformazione che l'industria IT sta affrontando. Tale concentrazione risulta essere ancora più accentuata a seguito dell'acquisizione di EDS da parte di HP.

Nel 2008 hanno fatturato più di 1.000 milioni di euro solo IBM e Hewlett-Packard: con circa 1.850 milioni per la vendita di software e servizi IT, IBM tiene comunque saldamente da anni la prima posizione, con una crescita del 5,4% rispetto al 2007. Hewlett-Packard è la prima delle dirette inseguitrici e, pur rimanendo ben distante, è comunque riuscita a superare quota 1.000 milioni di euro nel 2008, dovuta al consolidamento di EDS nel proprio fatturato, e a una crescita del 9,8% rispetto al 2007.

All'interno del gruppo della società che fatturano da 500 a 1.000

milioni di euro, rientrano quattro aziende che nel complesso realizzano il 23% del totale del fatturato delle prime cento imprese, con un valore medio di quasi 800 milioni di euro. Qui oltre alle grandi multinazionali Accenture e Microsoft, troviamo anche le italiane Gruppo Engineering (che tra la fine del 2007 e l'inizio del 2008 ha incorporato Atos Origin Italia) e Almaviva.

Le aziende con un giro di affari compreso tra i 100 milioni e i 500 milioni di euro sono 23 e mostrano un ricavo medio di circa 195 milioni. All'interno di questo gruppo la presenza di società italiane comincia a essere più consistente, sia come numerosità sia in valore. Qui compaiono diverse aziende dell'industria IT italiana con «performance» positive come: Zucchetti, che negli anni ha scalato diverse posizioni rivolgendosi con prodotti innovativi al mercato delle PMI; Basilich, che cresce perché ha adottato nuovi modelli di business; SIA/SSB, CEDACRI, CSE e SEC Servizi, che mantengono stabilmente la loro posizione di fornitori di riferimento all'interno del sistema finanziario.

Una cosa è certa: la presenza italiana nell'industria IT è legata esclusivamente a un numero limitato di imprese software/servizi. Tra le quali emergono Gruppo Engineering e Almaviva.

Il Gruppo Engineering è un *player* globale e primo operatore italiano attivo nella progettazione, nei servizi di *outsourcing*, nello sviluppo di prodotti e soluzioni proprietarie e nella consulenza: 6.300 dipendenti in Italia, 40 sedi in Europa, USA America Latina.

Con un market share del 7% Engineering è attiva su diversi mercati verticali: pubblica amministrazione, industria, finance, utilities, telco e opera con 7 centri di competenza specializzati e a stretto contatto con le business unit: ERP, outsourcing, enterprise content management, automazione e controlli, sicurezza, broadband media services, open source e business intelligence.

La direzione Ricerca e Innovazione coordina 250 risorse e numerosi progetti tra cui la piattaforma UE Nessi per software e servizi e la piattaforma Nem sulla convergenza media, comunicazione e tecnologia. Il Gruppo Engineering è il risultato di una iniziale intelligente e cauta strategia di crescita organica, sino a quando il team di management si è ritenuto pronto a fare una aggressiva politica di crescita esterna, tramite acquisizioni. Ovviamente lo stile di management è ben diverso dallo «stile Santacroce» che ha caratterizzato il primo intervento significativo di software in Italia: l'iniziativa Italsiel.

Almaviva è un gruppo a capitale italiano che nasce dall'integrazione di competenze pluriennali di Information Technology, customer relationship management, consulting e innovation. L'acquisizione di Fin-siel ha consentito un posizionamento significativo nelle più importanti amministrazioni dello stato nazionale.

IT per le PMI

Se si valuta la nuova offerta IT consentita da nuove tecnologie, in particolare da Web 2.0, e da nuovi modelli operativi (cloud-computing, software as service ecc.), nonché da nuove piattaforme (es. commercio elettronico) si potrebbe affermare che mai, come ora, l'offerta IT può contribuire a migliorare l'efficacia e la redditività delle PMI, a condizione che ci siano i «padrini» in grado di aiutare le PMI ad avvalersi di queste opportunità, a cui difficilmente potrebbero accedere in modo autonomo. Le software house che indirizzano le PMI non sono ancora bene strutturate per gestire queste opportunità. L'impresa che meglio potrebbe gestirle è certamente Telecom Italia, abbinando l'offerta IT a quella dei servizi telematici: ci sta provando, ma non sembra che il suo Dna contempli questa opportunità.

Sino a ora sembrerebbe che il protagonista meglio posizionato per l'offerta PMI sia Microsoft, che ora è aggredita da Google. Il potenziale ruolo di Google, come il grande fratello delle PMI, non può non destare preoccupazione, per chi offre soluzioni alle PMI, specie considerando l'ampiezza del supporto che Google è in grado di offrire.

Il sistema Italia deve farsi la domanda se accettare che le PMI (e la PA) soddisfino le loro esigenze informatiche solo attraverso tecnologie e sistemi di importazione, o se gli operatori italiani possono ancora avere un ruolo significativo. Risposta non facile data la globalizzazione dell'IT, amplificata dai *social networks*.

Le PMI rappresentano il 98% del numero totale delle imprese italiane e generano il 71% del Pil del Paese. Preoccupa che il loro budget di spesa per l'informatica è stimato, per il 2010, in flessione del 5,2% per quanto riguarda le piccole imprese e del 2,8% per quelle medie.

Vi sono vari ostacoli che limitano l'acquisto di soluzioni IT e fra questi la scarsa percezione del valore degli strumenti informatici e la carenza di competenze tecniche dedicate, senza dimenticare la difficoltà di accedere al credito (sensibilmente cresciuta nel secondo semestre 2009). Per uscire dall'empasse le PMI italiane devono quindi capire come utilizzare al meglio le risorse informatiche e di rete e l'evoluzione di offerta operata dai vendor IT. Oggi, secondo le rilevazioni dell'Osservatorio PMI del Politecnico di Milano, solo il 3% delle piccole e medie imprese investe in tecnologie SAAS (software as service), ma la percentuale è destinata a salire al 20% all'insegna di progetti che riguarderanno la collaborazione, i sistemi di customer relationship management a supporto delle vendite, le applicazioni gestionali e di prodotti produttività individuale.

I presupposti per cavalcare la ripresa a cavallo delle nuove tecno-

logie ci sono e nascono dal fatto che un cambio culturale nelle piccole medie imprese è in atto. A patto che l'IT sia facilmente accessibile.

È nell'area SAAS che Telecom Italia avrebbe potuto fornire un supporto ineguagliabile alle PMI, e lo potrebbe ancora con politiche mirate e con collaborazioni con i più importanti operatori software.

La crisi economica si è manifestata in una fase in cui le PMI italiane iniziavano ad acquisire una maggiore consapevolezza dell'importanza strategica dell'Information Technology e a intraprendere percorsi innovativi finalizzati a migliorare le loro capacità di competere sul mercato nazionale e all'estero. Questa fase di recessione ha generato una maggiore attenzione ai costi e una contrazione degli investimenti, rappresentando un ulteriore limite all'innovazione dell'Italia e contribuendo a incrementare il *gap* tecnologico tra le imprese italiane e quelle di altri Paesi europei. Ma ci si augura che abbia generato le consapevolezze di cui parlavamo.

Un nuovo elemento si è affacciato sulla scena: la nuvola di Internet, comunemente chiamato il *cloud computing*, che definisce servizi e applicazioni forniti via Internet. L'azienda non deve installare né procurarsi l'hardware adatto. Li utilizza sotto forma di servizi pagati con canone. Le applicazioni risiedono presso il fornitore di cloud e l'utente vi accede a distanza tramite Internet che ha nel SAAS (software as service) la più nota tecnologia. Altre tecnologie sono PAAS (platform as a service) e IAAS (infrastructure as service). La «cloud» potrebbe rappresentare un elemento importante per trasformare questa maggiore consapevolezza del ruolo della tecnologia in azioni concrete che mettano le aziende, anche le più piccole, nella condizione di sfruttare le nuove opportunità e risorse oggi disponibili sul mercato. A fronte quindi di una richiesta di una tecnologia più semplice, più accessibile e a costi più contenuti da parte degli imprenditori, è aumentata la disponibilità di servizi IT *on-line* in grado di adattarsi alle esigenze di ogni tipologia di azienda.

Questo scenario favorisce l'ingresso di nuovi importanti player come Google, che così pubblicizza la sua offerta: «passare a Google vuol dire far passare la tua azienda a Google Apps: e-mail, calendario e collaborazioni su documenti e siti, il tutto semplicemente accessibile sul web».

L'IT può rappresentare, oggi più che mai, uno strumento per affrontare una fase congiunturale negativa, in particolare per le imprese di minori dimensioni, perché in grado di generare vantaggi sia in termini di competitività sia di efficienza. È fondamentale far crescere la consapevolezza dell'importanza di adottare soluzioni informatiche che vadano oltre l'informatizzazione di base, investendo in modo più strategico e indirizzando gli investimenti IT a specifiche esigenze di business.

Le soluzioni cloud computing sembrano andare proprio in questa direzione in quanto promettono di ridurre i costi di investimento in IT,

aiutando al contempo le imprese a essere più dinamiche, a focalizzarsi sugli aspetti più strategici del loro business e a creare le premesse per una crescita veloce. Grazie all'offerta odierna di servizi *on-line*, le imprese – a prescindere dalla dimensione – potranno valutare, a seconda delle proprie esigenze, quale livello di tecnologia adottare, investendo solo ed esclusivamente per la tecnologia di cui necessitano.

Lo scenario appare ricco di fermenti, di iniziative e soprattutto di promesse e di opportunità parecchio suggestive. Uno di questi scenari nasce dall'enorme crescita dei volumi di dati aziendali e dal fatto che una componente sempre più importante di questi dati non è strutturata. I dati non sono presenti nei classici database relazionali, ma nelle *e.mail* degli executive, dei manager, del personale di vendita, nei siti e nei portali aziendali, nei social network delle community di utenti e partner e così via.

Questa enorme massa di dati non strutturati può costituire un'importante opportunità per chi sarà in grado di risolvere il problema della loro integrazione con i dati più tradizionali. Nel delineare un ipotetico *identikit* dell'ideale fornitore capace di tanto, viene sempre più spesso fatto il nome di Google, leader indiscusso nella gestione di diverse tipologie di dati multimediali e non strutturati. E Google non nega progetti concreti della società per diventare protagonista del mondo delle applicazioni business per le imprese.

Infatti Google afferma che le informazioni presenti sul web sono in continua crescita, sia per formati disponibili, e i motori di ricerca sono il luogo virtuale deputato al reperimento di tali informazioni, qualunque esse siano. Per Google l'obiettivo primario è quello di aiutare le persone a non perdersi nel mare di Internet offrendo loro tutti i possibili strumenti per trovare ciò che serve. È la conseguenza di oltre 10 anni dedicati alla continua ottimizzazione del motore di ricerca e allo sviluppo di una tecnologia che semplifichi e migliori l'esperienza d'uso dei servizi a vantaggio degli utenti: Google può contare non solo sui server in suo possesso (più di 2 milioni), ma anche su un modello di business legato all'advertising che gli permette di offrire gratuitamente i propri servizi cloud, come Google Docs, che ha già 20 milioni di utilizzatori, di cui 2 milioni in ambito business. E il lancio di Chrome Os e Android, i sistemi operativi per netbook e smartphone che integrano le offerte web del motore di ricerca, dovrebbe moltiplicare l'utenza.

I social network, per le PMI, rappresentano una grande opportunità e per la maggioranza di queste è un «must» esserci.

In un arco di tempo relativamente breve, i social media sono passati da tendenza emergente che si credeva confinata a un pubblico giovanile a importante canale di comunicazione anche per le aziende, le quali hanno saputo reagire prontamente, incrementando gli investimenti nei social network.

È interessante notare che i vantaggi legati al miglioramento del brand sono considerati più significativi di quelli legati all'aumento della profittabilità a breve. Una maggiore brand awareness è ritenuta il vantaggio principale offerto dai social media. Seguono l'incremento del coinvolgimento dei clienti, il miglioramento della *brand reputation* e l'opportunità di aumentare la comunicazione con gli influenzatori.

Il carattere interattivo, dinamico e l'apertura ai feedback degli utenti, rende i social network potenti alleati in chiave di posizionamento del brand. Le strategie di utilizzo dei social media sono stabilite e messe in pratica secondo questa logica, con le conseguenti ricadute sulla visibilità generale del marchio sul web e sul volume di traffico diretto al sito: fattore che rimane il principale parametro di valutazione delle attività di marketing digitale sui social media.

I *social media* rappresentano la naturale evoluzione del web partecipativo. Questi strumenti sono veri e propri aggregatori di opinioni e di informazioni consultate dagli utenti prima di effettuare qualsiasi tipo di acquisto. È quindi sempre più importante per le aziende presidiare questi punti cruciali sulla rete, con modalità opportune e create su misura, per sfruttare al meglio i vantaggi in termini di visibilità e di ampliamento del business che queste nuove frontiere del marketing digitale offrono loro.

Un'altra grande opportunità nello scenario Web 2.0 per le PMI è rappresentato dal commercio elettronico. Secondo un rapporto di Casaleggio Associati il fatturato stimato per l'e-commerce nel 2009 in Europa è pari a 307 miliardi di euro, nello stesso periodo in Italia sono stati fatturati 10 miliardi di euro pari al 3,2% del mercato europeo.

I settori principali sono il tempo libero (principalmente giochi d'azzardo) che rappresenta quasi la metà del mercato (42,2%), il turismo (35%) e l'elettronica di consumi (8,7%).

La crisi non sembra toccare l'e-commerce che anzi ha accelerato la sua crescita a un tasso del 58% rispetto alla crescita del 30,7% dell'anno precedente.

Secondo gli esercenti i clienti acquistano *on-line* per avere un servizio superiore. Come la comodità dell'acquisto a casa (31%), l'ampiezza di gamma (21%) e l'esclusività dell'offerta (9%). Circa un quarto (24%) individua invece il motivo del prezzo.

L'e-commerce è comunque frenato nella sua crescita da una legislazione italiana non adeguata e in alcuni casi punitiva, dalla ancora scarsa diffusione della banda larga la cui valenza strategica per lo sviluppo del Paese è sottovalutata e dai costi dei servizi spesso superiori alla media europea.

Un fenomeno interessante è l'aumento dell'offerta dei servizi in *white label*: gli esercenti che hanno acquisito esperienza negli ultimi

anni hanno iniziato a offrire il servizio di vendita a società operanti nel mondo fisico che non hanno ancora un sistema di vendita *on-line*. È superfluo sottolineare l'importanza per le PMI del commercio elettronico: è il modo più semplice ed economico per allargare la geografia di presenza dell'impresa, indipendentemente dalle dimensioni della stessa.

Il successo mondiale di Yoox, operatore italiano che opera nel settore della moda, sta a dimostrare che è possibile, anche per un'azienda italiana di commercio elettronico, essere competitiva a livello mondiale ed essere riconosciuta come tale. E quando gli analisti finanziari valutano Yoox la confrontano a imprese del tipo Amazon.com.

Il business model prossimo venturo

Il futuro non è più come era una volta. Non lo sappiamo ancora descrivere, ma sappiamo per certo che non è un'estrapolazione lineare del passato o del presente.

Quando nuove tecnologie e nuovi scenari cambiano l'assetto competitivo e di mercato si ha sempre una modifica anche radicale ai business model delle imprese: ciò che fino a oggi funzionava, e dava profitti, in breve tempo diventa obsoleto e diviene un fattore frenante o negativo per le imprese.

Le crisi economiche di cui stiamo subendo le conseguenze, le nuove tecnologie, l'evoluzione sociale e la conseguente trasformazione dei consumatori, impongono a ogni azienda di rivisitare continuamente il *business model* in cui opera. E questo è particolarmente vero per le aziende IT e Telecom dove il cambiamento del business model può avere effetti dirompenti anche per l'ingresso nel mercato di nuovi protagonisti.

Negli ultimi dieci anni il mercato ha visto la nascita di nuovi importanti operatori, che hanno immediatamente acquisito un ruolo di leadership. Basta citare Google, Facebook, Twitter, la nuova Apple (quella dell'iPhone e dell'iPad).

Oggi Google, Facebook e altri social network hanno nella pubblicità la sorgente principale di ricavi. Il mercato pubblicitario è raffigurabile come una torta la cui dimensione è funzione dell'economia globale. Da questa torta gli operatori web ritagliano fette di ricavi, sottraendole ai media tradizionali (specie Tv e carta stampata).

Ora anche Apple pretende la sua fetta della grande torta, con iAD, che inserirà i messaggi degli inserzionisti sulle applicazioni dei dispositivi mobili, girando una quota del ricavo agli sviluppatori.

Ma a questi grandi protagonisti dominanti (Google, Apple, Facebook, Twitter) la grande torta pubblicitaria non basta più: piccola per le loro

ambizioni e poi non possono averla tutta, dovendo lasciare uno spazio anche ai media tradizionali (specie Tv e carta stampata), anche per ragioni politiche.

Che la grande torta non sia grande abbastanza, lo sanno gli editori dei giornali di mezzo mondo, che in pochi anni si sono visti scappare dai siti una delle fonti di ricavi più significative, ossia i piccoli annunci, e negli ultimi 18 mesi hanno assistito sbigottiti a cali drammatici della pubblicità tradizionale. Lo scopriranno a proprie spese tra breve anche le tv generaliste, nella morsa della concorrenza di centinaia di canali specializzati e di un web sempre più informato *video on demand*. Se la grande torta non basta ci sarà una selezione. E ci sarà una grande trasformazione dei modelli di imprese e di business anche di aziende tradizionalmente molto profittevoli. Assisteremo alla ricerca di ricavi in business adiacenti a quelli tradizionali dell'impresa minacciati dai nuovi concorrenti.

Questo comporta che i nuovi players affrontino anche nuovi mercati in cui i ricavi non sono più solo quelli pubblicitari.

Non è difficile prevedere un impatto competitivo sulle aziende software e servizi. Ma chi sarà il vincitore in questa battaglia tra i nuovi giganti e quale impatto sui protagonisti minori?

A metà dicembre 2009, in Italia, c'è stato il sorpasso di Facebook ai danni di Google in minuti spesi, mentre in gennaio il distacco in visitatori tra il motore di ricerca e il social network (rispettivamente primo, con 21 milioni, e secondo in questa classifica di Audiweb Net View) si è ridotto a poco più di cinque milioni contro gli otto di un anno prima. In Italia Facebook macina crescite impressionanti: tra il 2008 e il 2009 ha avuto un incremento di utenti del 2.700%. Si calcola che in Italia gli iscritti al social network Facebook siano 14 milioni (marzo 2010). Sono centinaia di migliaia i «nativi Facebook» che si sono avvicinati al web solo per usare il sito di condivisione. Adesso, poi, cominciano ad arrivare i ricavi «buoni», quelli della grande torta.

E Google lancia ogni giorno nuove idee e iniziative. Le più recenti sono altrettanti dichiarazioni di guerra a Facebook e Apple: Buzz, un social network collegato alla posta gmail, e un tablet alla iPad basato sul sistema operativo per cellulari Android. Grazie ai nuovi formati pubblicitari in trasparenza, Google ora riesce finalmente a spremere quattrini anche da Youtube, che aveva un'audience sterminata, ma costi non coperti da ricavi. Soprattutto, difende il proprio vantaggio competitivo in termini di conoscenza dell'utenza, avendo costruito un sistema di oltre 130 servizi sinergici che raccolgono dati di ogni genere, li incrociano, li utilizzano per allestire target pubblicitari raffinatissimi. In cambio di una ricerca sul web molto efficiente, di una mail di qualità, di una barra di servizi efficace, di mappe dettagliate e di molto altro, gli utenti per-

mettono a Google di ignorare leggi locali sulla *privacy*. Non sarà facile scalfire tanta potenza. In attesa di iAd, delle pubblicità di Facebook e anche di quelle di Twitter, Google si affretta ad accaparrarsi una fetta sempre più grossa della grande torta, che varrà almeno 25 miliardi di dollari nel 2010.

Google rischia sempre più di assomigliare al grande fratello di Orwell che controlla e spia i nostri movimenti, le nostre abitudini e le nostre scelte. Di fatto Google diventa la porta praticamente unica di accesso al web. Google può essere raffigurata come una mente molto articolata e complessa, fatta di alcune migliaia delle migliori teste del mondo. Il risultato è già nei conti aziendali. La profittabilità sta crescendo e continuerà a crescere perché Google non è solo un motore di ricerca che gli ha consentito una leadership mondiale nella pubblicità. Google gode di alcuni vantaggi unici, che ha finora sfruttato solo in parte. Primo, è di fatto il principale *provider* di servizi per il mondo business delle piccole e medie imprese a livello internazionale. A loro fornisce gratuitamente una ricca serie di servizi quali la posta elettronica, spazi di memoria su Internet, servizi per la condivisione della conoscenza e altro ancora. In questo specifico segmento del mercato Google può offrire il software as a service. Google può offrire alle organizzazioni meno complesse un servizio di base chiavi in mano con tutti i software essenziali, e arricchirlo con servizi a valore aggiunto specifici. Insomma, nel mercato delle piccole e medie imprese e dei lavoratori indipendenti Google minaccia il conto economico di Microsoft, che potrebbe vedere volatilizzarsi una parte significativa dei propri ricavi da vendita di licenze.

Google deve ancora scoprire a livello di conto economico le enormi potenzialità del mercato mobile. Ha appena lanciato Android, un sistema operativo dedicato per il Gphone, ed è presumibile che guadagnerà rapidamente quote di mercato in questo settore. Qui la partita è meno agevole per Google, dovendo confrontarsi con aziende come Apple. Ma ogni dollaro di fatturato che guadagnerà sarà aggiuntivo e in alcuni servizi in mobilità Google gode già di un vantaggio di posizione, come nel caso delle ricerche e delle mappe. Insomma, Google è sempre meno una media company di nuova generazione e sempre di più un fornitore di servizi tecnologici innovativi.

Se è vero che di autostrade informatiche si tratta, tre dei più grossi operatori di telecomunicazioni si sono trovati d'accordo nel chiedere un pedaggio a Google. Telefonica, France Telecom, Deutsche Telekom hanno individuato nelle piattaforme di *video sharing* la causa principale dell'intasamento del traffico che viaggia sulle dorsali digitali. Non sarebbe solo un problema di lentezza, bensì anche di quattrini, come dichiarato dal direttore generale di France Telecom: vediamo lo sviluppo della società digitale come una questione di vincitori e vinti. Oggi c'è

un vincitore, che è Google, e ci sono vinti, come i fornitori di contenuti e gli operatori di rete. Le Telecom non possono accettarlo. La proposta sarebbe quindi quella di istituire un pedaggio virtuale per Google che dovrebbe dividere parte dei suoi introiti con le società di telecomunicazione. Secondo alcuni esperti, questa proposta vuole essere solo provocatoria: considerando l'elevato numero di operatori presenti in tutto il mondo, è praticamente irrealizzabile. Google si è affrettata a precisare che i suoi investimenti nelle infrastrutture di rete sono molto consistenti e che quindi non vi è alcuna asimmetria di mercato.

È in discussione la neutralità della rete che tutti gli interessati difendono, affermando che il *bit* è uguale per tutti. I servizi a valore aggiunto non sono più il nuovo affare dei vecchi «telefonisti», ma l'offerta post-moderna, e spesso gratuita, di milioni di applicatori sparsi nei cinque continenti. La «rete neutrale» è quello spazio in cui i consumatori hanno tre diritti fondamentali: quello di utilizzare «qualsiasi dispositivo a loro scelta»; quello di poter accedere a qualsiasi «contenuto, servizio o applicazione» e la possibilità di usare questi diritti senza «discriminazioni legate alla fonte, alla destinazione, al contenuto o al tipo di applicazione».

In tema di neutralità della rete la FCC (l'autorità americana per le telecomunicazioni) aveva anche proposto nuove linee guida per obbligare gli operatori a rendere pubbliche le modalità con le quali gestiscono la rete, per evitare l'eventuale discriminazione o il blocco illegittimo di servizi e applicazioni. Non è ancora chiaro se queste misure saranno mai trasformate in legge ma, intanto, gli operatori – come AT&T, Verizon e Comcast – hanno reso manifesta la loro opposizione a quella che è giudicata come un'intromissione del governo nella gestione delle reti, definendo questo tipo di regolamentazione «inutile» oltre che dannosa, poiché impedirebbe ai carrier di gestire le proprie reti e di prevenire, per esempio, la diffusione di virus o altri contenuti pericolosi.

Le compagnie telefoniche stanno comunque riscoprendo loro il ruolo di *carrier*, di gestori dell'infrastruttura: e questo riduce le loro ambizioni perché vedono diminuire le loro possibilità come fornitori di servizi e contenuti.

Quanto esposto sta a indicare come rapidamente possono cambiare gli scenari tecnologici e di mercato, nonché l'instabilità degli stessi.

Google, per esempio, rappresenta un'opportunità per le PMI e una minaccia per le imprese software che operano per le PMI: queste dovranno strutturare il loro modello di business per rimanere competitive o allearsi a Google. Ma attenzione! non è detto che Google rimanga l'operatore dominante e bisogna strutturarsi anche per difendersi da altri concorrenti (Facebook, Apple, altri?).

Le esperienze sino a ora acquisite (crisi IT negli anni Novanta, nuovi

concorrenti generati da Web 2.0, convergenza IT e Telecom ecc.) dovrebbero insegnare alle imprese IT che il loro futuro non si disegna attraverso una proiezione lineare inerziale delle loro offerte e dei mercati serviti. Non basta focalizzarsi sul prodotto e sul mercato, ma si richiede di mettere continuamente in discussione l'organizzazione, lo stile di management, il modo di relazionarsi con gli *stakeholders*. Bisogna avere una visione a 360°: i nuovi concorrenti, le nuove soluzioni, possono nascere da territori non esplorati o sino a ora considerati privi di interesse.

Questo vale specialmente per le aziende Telecom che dovrebbero porsi la domanda: «*can a network operator compete with the universe of service providers?*» Sappiamo già che la risposta è «no», ma non vi è ancora evidenza della trasformazione del modello di business da parte dei network operator.

Innovazione e competitività

Nel 1989 il commissario dell'US Office of Patents proponeva la chiusura del suo ufficio, in quanto, dopo tutte le invenzioni alla fine del XIX secolo, «tutto quello che c'è da inventare è già stato inventato». È solo un esempio di errori di previsione, che avvengono continuamente. Ci troviamo ogni giorno di fronte a valutazioni non sempre di buon senso e in contraddizione fra di loro.

Le innovazioni tecnologiche sono da sempre opportunità gigantesche per quelle imprese che riescono a cavalcarle, ma anche un pericolo per quelle che non le sanno cogliere. Tocca alle imprese aprire nuovi orizzonti ed esplorare nuove strade. Tocca agli imprenditori investire in ricerca, innovare, essere curiosi, accettare di immettere in discussione i propri assetti. Rinunciare, se necessario, al comando solitario delle imprese per affrontare, con altri, sfide che da soli non potranno neppure immaginare.

È razionale essere ottimisti in merito ai prossimi dieci anni se vi è un impegno verso l'innovazione e la crescita. Tutti gli ingredienti sono disponibili, specie sul piano delle tecnologie: connettività a banda larga e *wireless*, che stanno rivoluzionando la vita di tutti i giorni, energia solare, bio-tecnologie, nanotecnologie con le quali costruire oggetti atomo per atomo ecc. Non tutte queste tecnologie sono immediatamente disponibili in tutto il loro potenziale, ma vi è la speranza che lo siano entro pochi anni. Ci si deve inoltre attendere innovazione e crescita dall'espansione dell'educazione a livello mondiale, con nuovi importanti attori, quali la Cina e l'India. Con l'incremento di persone *smart* che lavorano su nuove idee, la velocità dell'innovazione

ne non potrà che crescere. Il numero dei laureati in discipline tecnico-scientifiche è in aumento, specie in Asia. La Cina spende in R&S più di ogni altra nazione europea, mentre l'India è tra le prime dieci. In questo scenario, gli USA perderebbero di competitività, se non fossero aiutati dal loro sistema di supporto all'innovazione, e orientato alla creazione di nuove imprese: un sistema che rappresenta un significativo vantaggio competitivo, in quanto risucchia verso gli USA nuove idee, e le migliori persone, e accelera la trasformazione tecnologica, creando posti di lavoro. Il vantaggio competitivo così raggiungibile è tale che nessun altro Paese potrà eguagliarlo, indipendentemente dal basso livello dei salari.

Il paradigma del progresso è cambiato negli ultimi quaranta anni in modo profondo e irreversibile. Nel 1968 si poteva ancora immaginare un percorso futuro lineare, scandito dal ritmo della fabbrica e dalla crescita dei consumi, accelerato dalle scoperte scientifiche che rigeneravano costantemente il mito della nuova frontiera, in un quadro istituzionale che si poteva contestare ma che appariva stabile, scontato e potentissimo. Allora non si poteva che pensare a un futuro nel quale l'umanità sarebbe stata enormemente ricca e potente, anche se preda di problemi esistenziali non dissimili da quelli che per tutta la sua storia aveva vissuto. Oggi non è più così. Il progresso non è più un motore avviato e inarrestabile. Il nuovo paradigma narrativo del futuro è caotico, denso di incognite e di pensieri irrisolti. Più che a una retorica del progresso destinato inevitabilmente ad avvenire, oggi ci si affida casomai a un'idea di intelligenza del futuro che, nella migliore delle ipotesi, può essere influenzato e costruito ma che non ha nulla di certo.

Lo sviluppo delle tecnologie è sempre accompagnato non solo dagli effetti positivi che queste determinano, ma anche da una serie di discrasie e inconvenienti, è quindi necessario che una politica economica orientata al rapido sviluppo tecnologico sia accoppiata a una maggiore sicurezza economica. Trasparenza, integrità, «fairness», sono fondamentali. Se si vuole che le persone (intese come investitori, lavoratori, consumatori, elettori ecc.) supportino i cambi tecnologici, è necessario assicurare un «equal level playing field» e che tutte le informazioni critiche siano largamente visibili e accessibili.

Non bisogna confondere invenzione con innovazione: l'invenzione, quasi sempre il punto di partenza dell'innovazione, va inserita in un processo che la trasformi in innovazione. Per esempio le ricerche di Xerox Parc hanno contribuito all'innovazione nell'IT solo quando sono state adottate da Apple.

Produttività e innovazione sono le linee che definiscono la capacità concorrenziale, la conquista di quote di mercato, la possibilità di con-

trastare i rischi di frenata. Non si tratta solo di condizioni interne alle imprese: i due elementi sono fortemente connessi con lo scenario in cui le imprese operano, con gli equilibri e i condizionamenti dei fattori che interagiscono con le attività economiche.

L'innovazione richiede almeno tre ingredienti. Il primo, condizione necessaria, sono le competenze tecniche e la creatività. Il secondo sono i finanziamenti e questo è un fattore scarso o insufficiente. Il terzo è la visione strategica. Sembra che, nella media, il nostro sistema industriale abbia perduto in visione, nel senso che sta diventando incapace di guardare oltre il periodo breve e di assumere rischi importanti. L'innovazione richiede la determinazione di spendere denaro oggi e per numerosi anni nella convinzione che si otterranno in futuro risultati, che però sono oggettivamente incerti.

È necessario e virtuoso riequilibrare l'investimento pubblico e quello privato nella relazione ricerca-sviluppo-trasferimento-creazione di impresa attraendo i capitali privati con incentivi fiscali, semplificazione delle procedure e facilità di accesso al capitale di rischio.

Occorre una strategia seria per sviluppare la figura e la funzione degli operatori del capitale di rischio, perché gli operatori del capitale di rischio rappresentano figure efficaci per la generazione di imprese derivate e imprese tecnologiche avviate originata anche nella relazione tra università e impresa. La vivacità di queste imprese, accompagnata dalla elasticità del capitale di rischio, ha una funzione indispensabile per il trasferimento della ricerca dentro a processi di innovazione. Nella realtà italiana caratterizzata dalla diffusione della piccola e media impresa questa è una funzione vitale perché essa acquisisca una visione strategica dell'innovazione.

L'innovazione richiede un approccio sistemistico per gestirla, è un processo complicato che deve essere favorito a diversi livelli:

- 1) sistema paese;
- 2) l'ambiente in cui si opera;
- 3) come l'impresa gestisce e favorisce l'innovazione;
- 4) il modo in cui l'innovatore si comporta nei riguardi dell'ambiente e dell'impresa in cui opera;
- 5) il modo in cui l'innovazione viene finanziata. L'innovazione non è solo il creare un nuovo prodotto o servizio, ma anche processi decisionali e operativi, oppure la gestione dell'intera catena del valore, oppure il modo di servire la base clienti.

L'affermazione che per innovare basti spendere di più in R&S, non è valida. Per l'innovazione, investire in R&S è quasi sempre necessario, ma mai sufficiente. Ciò che è necessario è avere una strategia

per l'innovazione, a tutti i livelli, creare l'ambiente adatto, accettare i rischi e i conseguenti probabili fallimenti e, soprattutto, avere capitale a rischio, che non va diretto solo verso la R&S, ma spesso privilegia contenitori per l'innovazione (nuove imprese, divisioni di imprese esistenti ecc.).

Bisogna constatare che non si è creato un ambiente favorevole all'innovazione, sia in Italia che in Europa. Pochi esempi bastano. Nella decade 1990 tre delle più importanti tecnologie del software sono nate in Europa: HTML e altri elementi chiave del Web (il britannico Tim Berners-Lee presso il Cern di Ginevra), il sistema operativo open source Linux (il finlandese Linus Torvalds); e il software MP3, che ha aperto la porta alla multimedialità (l'italiano Chiariglione). Utilizzando queste scoperte gli USA hanno creato, con l'aiuto del venture capital, nuove aziende che hanno acquisito clienti a livello mondiale. Linus Torvalds ha dichiarato: «noi europei siamo i creatori, gli americani sono i venditori».

L'innovazione tecnologica è spesso la risposta a un problema esistente: maggiore è il problema in termini di importanza e maggiori sono gli sforzi e le ricerche per risolverlo. In genere ciò va di pari passo con il livello di profitto che tale innovazione produce: se il problema è molto sentito, vi sarà un vantaggio competitivo nel risolverlo per primi e quindi un tasso di ritorno elevato che giustifica le energie e la massa di investimenti che vengono impegnati. Pur se l'innovazione nasce per risolvere un problema specifico, essa non si esaurisce nella soluzione di quel problema, perché ogni scoperta apre la strada ad altre innovazioni in un processo continuo che si accelera nelle fasi di forte innovazione: ogni soluzione di un problema produce, a sua volta, un nuovo problema, sicché si può dire che ogni innovazione genera spesso l'esigenza di un'innovazione successiva.

Un fattore che ha contribuito al fallimento di nuove aziende Internet è che questa tecnologia costituisce un'innovazione progressiva, e non dirompente, rispetto al modello di business di tante altre imprese, quelle definite come «old economy». La velocità con la quale queste nuove tecnologie vengono adottate dal sistema delle imprese dipende da molti fattori e l'adozione è stata accelerata proprio dalla necessità delle imprese di difendere il conto economico riducendo i costi. Oggi l'informatizzazione (che riduce il costo dell'informazione) e la globalizzazione (che mette a disposizione prodotti e lavoratori a basso costo) rendono più facile mantenere gli utili anche nel ciclo basso. Se tutto promette maggior benessere per tutti nel medio periodo, nel breve tende invece a moltiplicare gli attriti, perché nell'immediato risparmio di costi significa soprattutto risparmio di costi di lavoro.

Ogni innovazione, mentre risolve un problema, può generare an-

che una crisi per un certo periodo. L'innovazione tecnologica rende obsolete le imprese che non si adattano, produce crisi in settori che vengono abbandonati e impone riduzioni di occupazione in molte imprese che non possono essere sempre compensate dagli incrementi di occupazioni in altre imprese. Ma se l'innovazione alla lunga genera più ricchezza di quanta ne distrugga, ciò non è necessariamente vero per tutti e, comunque, impone dei cambiamenti che possono anche essere dolorosi.

La società dell'informazione porta a riconsiderare la percezione del tempo e dello spazio. Quello che un tempo era «domani», oggi è «subito». Nel mercato diventa quindi indispensabile possedere la capacità di soddisfare rapidamente le richieste, che sono sempre mutevoli, personalizzate e dipendenti dalle necessità del momento.

Questo processo porterà anche alla nascita di aziende sempre più estese. La tecnologia, quindi, rimarrà il fattore strategico, ma vincerà in quelle aziende che saranno capaci di adeguarsi a un cambiamento organizzativo tale da garantire la gestione del prodotto con la rapidità necessaria a generare vantaggi competitivi.

Potrebbe essere un atteggiamento razionale quello di mantenere immutato il modello di business ma, nel tempo, il sovrapporsi di trend tecnologici ed economici ne minerebbe la sostenibilità. Le pressioni si farebbero troppo forti, la discrepanza tra pratica e potenziale troppo marcata. È questo il punto di partenza per fare strategia, in questa fase della rivoluzione Internet. Non si tratta di una previsione, né di una visione del nuovo millennio o di una corsa all'oro, bensì di una fredda, razionale comprensione del fatto che l'economia dell'informazione compenetra progressivamente l'attuale struttura economica. La trasformazione è in atto. È evidente che il grado di «radicalità» del cambiamento differisce a seconda del ruolo dello scambio informativo nella catena del valore dei singoli settori, e non è assicurato che le organizzazioni più grandi siano l'avanguardia della rivoluzione e che le imprese di dimensioni minori rimangano indietro. Ma è anche vero che l'impatto della globalizzazione e la concentrazione nel *market-place* tendono a minimizzare queste differenze, mentre la pressione di nuovi grandi protagonisti (es. Google, Apple, Facebook ecc.) provoca un effetto propulsivo lungo la catena del valore che non lascia immune nessuna impresa.

Spesso la mancanza di passato costituisce la valenza strategica positiva di un'impresa che si muove in uno scenario tecnologico e di mercato in rapida evoluzione. Le aziende esistenti e stabilizzate, già dominanti il loro mercato, o accettano di aggiornare rapidamente modelli di business, e quindi processi e infrastrutture, o sono costrette a una politica conservatrice, in quanto non possono compromettere il flusso tradizio-

nale di ricavi. La maggioranza delle nuove aziende Internet non hanno avuto successo non per problemi legati alla tecnologia, bensì a causa di carenze di management, di modelli di business irrealistici o disegnati per un mercato non ancora materializzato. È una battaglia caratterizzata dal fatto che i vincitori, anche se pochi, vinceranno alla grande. I vincitori non saranno individuabili soltanto con i criteri tradizionali di valutazione, ma soprattutto con quelli «intangibili»: le capacità del management di affrontare sfide e di vincerle, di preconizzare gli scenari futuri (tecnologia, mercato e competizione), di capire la tecnologia e il suo impatto, di cogliere come cambia la domanda quando l'offerta apre nuovi orizzonti non previsti o non conformi alle abitudini acquisite ecc. Questi valori ovviamente non devono essere in sostituzione, ma in aggiunta ai tradizionali valori «old economy» quali il profitto, la posizione finanziaria, il cash flow ecc.

Come un sarto del Niger divenne un leader del prêt-à-porter...

Orazio Viele

In questo capitolo dovrei descrivere la storia della Ricerca e Innovazione nel gruppo Engineering. Il metodo storiografico anglosassone richiederebbe massima oggettività quando si racconta una storia: compulsare documenti, studiare reperti per stabilire la veridicità dei fatti che si raccontano. Ma si può farlo se si è stati tra i protagonisti della storia che si deve raccontare? Mi risulta alquanto difficile raccontare con oggettività una storia che si è intrecciata con la mia storia professionale per più di vent'anni: la passione fa sicuramente premio sull'oggettività; chiedo scusa fin da ora, ma avendo vissuto in prima persona questa storia mi è impossibile comportarmi da oggettivo osservatore, d'altronde Heisenberg ci ha dimostrato che qualunque osservatore inquina il dato osservato e anche il racconto che segue rispetterà questa legge fisica.

La storia che racconterò si poteva intitolare «È possibile fare innovazione in Italia: il caso Engineering» o se volete più letterariamente «Storia dolentissima ma poi fausta: come fare innovazione di successo nell'IT in Italia», ma alla fine ho optato per un titolo che riprende una battuta che mi venne di getto in un convegno aziendale. Tutti risero e anch'io, ma poi quando qualcuno me l'ha ricordata, riflettendo, ho capito che era la sintesi, sia pure ironica, di una lunga storia: il contesto nazionale dell'IT è tanto lontano da quello di un Paese arretrato dal punto di vista sia della domanda che dell'offerta? Chi fa innovazione normalmente vive in un contesto stimolante, ha di fronte un mercato che chiede innovazione: il mercato dell'IT in Italia ha queste caratteristiche? Per me sono domande retoriche la cui risposta è negativa; non è questo il contesto dove esporre le ragioni di queste affermazioni che in altri scritti ho già più volte sottolineato. Per questo la metafora del sarto nigeriano la ritengo adatta.

Come fu che incontrai Engineering

Un film di alcuni anni fa non particolarmente bello, intitolato *Sliding Doors*, era basato su un interessante spunto narrativo: in una porta scorrevole (*sliding doors*) si può imboccare uno dei due lati e questa scelta inconsapevole può decidere il corso degli eventi futuri. La protagonista del film attraversava la porta una volta da un lato e le capitavano una serie di eventi positivi e un'altra volta dall'altro lato e una serie di negatività si abbattevano su di lei. Ebbene in questa storia ci sono diverse *sliding doors*, alcune mi riguardano personalmente altre riguardano il gruppo di persone che con me negli anni ha dato vita a questa storia: le idee camminano sulle gambe degli uomini...

Maggio 1986, esco di casa in un mezzogiorno soleggiato tipico delle dolci primavere inoltrate dei paesi del Sud. Avevo finito gli studi da poco più di un mese e avevo già trotterellato per l'Italia in lungo e in largo a fare colloqui di lavoro: ero laureato in Informatica (come si dice oggi, allora si chiamava Scienze dell'Informazione) e, senza saperlo, ero finito nel vortice del primo boom dell'IT. Quattro anni prima avevo riposto in un cassetto della memoria la mia passione per Socrate e Kant e i miei «terrori adolescenziali» per le versioni di Lisia e di Cicerone per scegliere una facoltà universitaria sconosciuta ai più: scelta dettata dalla voglia di uscire dal circuito avvocato-dottore-ingegnere-professore che caratterizzava la carriera di quelli che «avevano studiato» dalle mie parti. Ma torniamo al giorno di maggio: in ogni paese c'è un luogo «vitellonesco», dove pascolano i vitelloni felliniani, e anche nel mio c'era (e c'è...). Ora che ero libero da impegni potevo permettermi di fare il vitellone anch'io e «perdere un po' di tempo» tra un colloquio di lavoro e l'altro. Arrivo al luogo di raduno dei «vitelloni» e incontro un mio amico che, nel fluire delle solite chiacchiere (calcio-donne-che si fa oggi), scorreva gli annunci di ricerca del personale sul Corriere della Sera e, a un tratto, richiama la mia attenzione su un annuncio di un'azienda di Padova, con uno strano nome, Engineering, che cercava neolaureati in Informatica. Avevo già mandato una cinquantina di cv in giro per l'Italia e avevo già ricevuto diverse richieste di colloquio, uno in più non faceva la differenza, e istintivamente decisi di rispondere. Nel giro di due settimane ero a Milano per partecipare al corso neolaureati di Engineering: per molti anni mi sono chiesto se quel giorno di maggio fossi andato a giocare a biliardo nel bar sotto casa dove sarei adesso? (... *sliding doors*...)

Entra in un'azienda giovane che, però, aveva dietro le spalle già una storia importante, essendo filiazione di Cerved; una storia che viene raccontata in altre parti di questo libro. Col tempo mi sono reso conto, confrontandomi con chi lavorava in aziende molto più grandi, che i cromosomi erano già da azienda adulta e strutturata.

Comincia così la mia avventura lavorativa e la mia vita cambia registro quasi istantaneamente: dal dolce far niente alla tensione del fare. Nel giro di pochi mesi mi ritrovo a Padova (con la nebbia anche d'estate...), nel costituendo Laboratorio di Ricerca e Sviluppo a partecipare allo sviluppo di un progetto di ricerca intitolato AxIS. Finita la parte «intimista», trasferiamo il piano del racconto alla storia della ricerca in Engineering che è la storia del Laboratorio.

La nascita del Laboratorio Ricerca e Sviluppo

Io arrivai nel 1986, il Laboratorio stava nascendo e temporaneamente era localizzato a Padova. Si stava approntando la sede definitiva a Pomezia, luogo in cui doveva svolgersi il progetto di ricerca che, essendo cofinanziato dal Ministero della Ricerca e Università, vincolava lo svolgimento delle attività nelle zone della cosiddetta Cassa del Mezzogiorno. Le condizioni per ottenere il finanziamento non erano certo lievi: gli azionisti dovevano dare garanzie personali; era obbligatoria la costituzione di un Laboratorio di Ricerca nelle zone della Cassa del Mezzogiorno assumendo persone dedicate a queste attività.

A quei tempi Engineering era poco più di una piccola impresa, si operava in un mercato dominato da due colossi, uno internazionale, IBM, e uno nazionale e di proprietà pubblica, Italsiel (poi Finsiel), agli altri restavano le briciole. Il mercato dell'IT vedeva pochissime innovazioni (i PC erano giocattoli...), il mercato italiano dell'IT era l'ultima colonia dell'impero: uno scenario «estremamente favorevole» per avviare un'attività di ricerca! Eppure l'azienda accettò le condizioni gravose poste e questo dà la cifra dell'«incoscienza spirito innovatore» che l'animava già allora (un'altra *sliding door*...).

In poco tempo il Laboratorio di Ricerca si arricchisce di diverse professionalità provenienti da università e centri di ricerca, si allacciano quasi immediatamente relazioni con l'Università di Pisa (personalmente vengo mandato a lavorare tre mesi nel gruppo di Antonio Albano, un punto di riferimento nell'area di ricerca sulle basi dati). Il progetto che dobbiamo svolgere ha per obiettivo la realizzazione di un «ambiente di supporto al processo di sviluppo del software». Per spiegare di che cosa si trattava è necessario riportare indietro l'orologio all'epoca che potremmo etichettare «neolitico dell'IT». Poche righe per delineare il contesto (mi scusino gli storici dell'IT ma dovrò necessariamente fare delle semplificazioni):

– all'epoca il software era sostanzialmente tutto sviluppato su main-

- frame, macchine totalmente proprietarie dall'hardware al software, pur essendoci stato già da tempo il cosiddetto unbundling che aveva separato il software (in sostanza il sistema operativo) dall'hardware su cui doveva girare;
- i programmi si scrivevano in Cobol, gli archivi erano VSAM, i più innovativi usavano DL/I (modello gerarchico), le interfacce erano a caratteri e la tastiera conteneva dei tasti (i famigerati «tasti funzionali») che attivavano specifiche funzioni; «mouse» per la stragrande maggioranza degli operatori dell'IT era solo una parola inglese che indicava un animale grigio, peloso e repellente...
 - abbracciare la «trimurti» COBOL/CICS/DB2 significava fare «progetti» innovativi e rischiosi.

Questo era il «mercato»!

Poi c'era un'altra informatica, quella che ci facevano studiare all'università: basi dati relazionali, linguaggi strutturati (Pascal... per i meno puri il C), interfacce grafiche, complessità algoritmica, metodologie di progettazione ecc. Tra quello che faceva e chiedeva il mercato e quello che esplorava la ricerca IT c'era una distanza più che siderale (guardando l'IT oggi possiamo dire di aver viaggiato oltre la velocità della luce).

Ebbene in questo panorama, il progetto AxIS aveva l'intento di costruire un ambiente che consentisse di esplicitare in maniera formale le specifiche di un'applicazione software e di poter, poi, in «modo automatico» generare il codice conseguente. In tutto il mondo si facevano ricerche su questo tema, il cui fine ultimo era «industrializzare» il più possibile il processo di produzione del software. Il processo di produzione coinvolge diversi aspetti dell'IT: metodologia, linguaggi di programmazione, modelli architetturali, eterogeneità tecnologica ecc. e quindi il progetto AxIS doveva esplorare diversi temi dell'IT. Non è possibile elencare tutto quello che fu studiato e sperimentato, ma vorrei soffermarmi su alcuni argomenti che, studiati allora, hanno costituito un bagaglio di know how che abbiamo ampiamente sfruttato negli anni successivi.

A quell'epoca (fine anni Ottanta) i programmi per il mercato si scrivevano in Cobol, in AxIS sperimentavamo la progettazione e lo sviluppo a oggetti, che divenne «mainstream» dalla metà degli anni Novanta in poi: il linguaggio Java (linguaggio a oggetti) è il «Cobol» di oggi.

Le interfacce utente sviluppate negli anni Ottanta erano a carattere (le mitiche «mappe 3270», che i più vecchi ricorderanno con nostalgia dei tempi della gioventù...); in AxIS costruivamo interfacce cosiddette WIMP (Window, Icon, Menu, Pointer) sperimentando l'utilizzo di Windowing System (Windows doveva ancora nascere...). Dalla metà degli

anni Novanta in poi tutte le interfacce divennero WIMP e noi potemmo sfruttare tutto il know how acquisito in precedenza.

I protocolli di comunicazione erano quelli della famiglia IBM SNA (proprietari e legati al mainframe); in AxIS usavamo già TCP-IP, il protocollo su cui oggi si basa Internet.

In AxIS studiavamo metodologie di progettazione del software e come supportarle con formalismi grafici che fossero utilizzabili attraverso editor grafici; già dagli inizi degli anni Novanta si diffuse l'utilizzo del design grafico supportato da strumenti evoluti. In AxIS studiavamo tecniche per la misura della qualità del software e tutto questo fece nascere la Direzione Qualità che portò l'azienda in poco tempo alla prima certificazione di qualità.

All'epoca il modello architetturale largamente diffuso prevedeva un mainframe che concentrava tutta la capacità elaborativa e una serie di terminali senza intelligenza che interfacciavano l'utente. Tutta l'architettura del progetto AxIS si ispirava a un modello di architettura distribuita che ci rese capaci di far fronte alla prima rivoluzione dell'IT: l'esplosione nei primi anni Novanta delle cosiddette architetture «client-server».

Siamo così arrivati all'inizio degli anni Novanta. A quell'epoca il nostro paese viveva uno dei momenti più difficili della sua storia con una crisi politica ed economica devastante. Il 1992 fu un anno costellato da una sequenza di eventi drammatici. Il governo Amato approvò una serie di provvedimenti per evitare la bancarotta dello Stato (tra cui anche il prelievo forzoso sui conti correnti bancari... i più giovani: era l'Italia, non l'Argentina). Nel giro di due mesi furono uccisi due simboli della lotta alla mafia (Falcone in maggio, Borsellino in luglio). Scoppiò la cosiddetta Tangentopoli che portò all'estinzione nell'arco di un anno dei partiti che avevano governato il Paese dal secondo dopoguerra in poi. Ricordo un frase detta in quel frangente da un grande giornalista, Andrea Barbato, che secondo me dà un'immagine icastica di quello che stava accadendo: «il Muro è stato abbattuto a Berlino, ma sembra che tutte le macerie stiano cadendo sull'Italia». La sensazione generale era che stesse finendo un'epoca e che la fine fosse tragica.

Può sembrare una digressione fuori tema, ma la storia di un gruppo di persone (un'azienda) non è mai indifferente alla storia del contesto in cui si svolge. I riverberi si sentirono anche nel nostro lavoro: l'IT nazionale entrò in crisi come tutti gli altri settori, gli investimenti in ricerca andarono via via assottigliandosi, molte aziende italiane del settore, nostre concorrenti (System Management, Database Informatica solo per fare alcuni nomi), furono acquisite da multinazionali che avevano accumulato grandi disponibilità finanziarie, operando in mercati più floridi e in Paesi più stabili, e potevano approfittare della situazione di crisi

politico-finanziaria che squassava il nostro Paese. Anche Engineering fu tentata da queste «sirene», ma reagì come Ulisse legato all'albero maestro della sua nave: le ascoltò, ma non ne divenne prigioniero e proseguì nella navigazione in mare aperto. Un'altra... *sliding door*...

Il «drammatico» 1992 rappresentò un anno di svolta anche per la Direzione Ricerca e Sviluppo: si operò una trasformazione che, alla luce di quello che accadrà successivamente, si è rivelata decisiva per il ruolo della ricerca in Engineering.

Il Laboratorio si apre al mondo

Il primo atto di questa trasformazione fu l'uscita dai confini nazionali, cominciammo a esplorare il mondo della ricerca europea, gli allora ben noti programmi ESPRIT. All'epoca altre aziende italiane erano leader in tali programmi (Etnoteam, Tecsiel, Olivetti), noi non conoscevamo nulla di questo mondo, ma con lo stesso spirito di avventura che contraddistingueva l'azienda dalla sua nascita, ci provammo. Due progetti furono approvati e iniziò così un percorso che possiamo giudicare, alla luce dei risultati ottenuti dopo, straordinario. Mentre gli altri progressivamente scomparivano (le aziende che ho citato prima non esistono più) noi acquisivamo sempre più posizioni di leadership fino a diventare uno dei player più importanti nella ricerca europea sul software.

Il secondo atto fu l'uscita dal Laboratorio delle conoscenze acquisite. Molto di quello che avevamo imparato cominciava a essere interessante anche per il mercato. Con alcuni colleghi ci rendemmo conto che tutto quello che avevamo imparato si sarebbe rapidamente inaridito se non fosse stato trovato il modo di trasmetterlo a chi operava sul mercato. Anche di fronte alle condizioni difficilissime in cui ci si trovava a operare: crisi generalizzata, notevole distanza tra i trend innovativi dell'IT e le richieste del mercato italiano, decidemmo che valeva la pena provare. Redigemmo un documento in cui spiegavamo cosa avremmo voluto fare e l'azienda accettò questa nostra «provocazione». Un'altra... *sliding door*...

Alla fine del 1992, mi fu dato il compito di guidare il tentativo di mettere a frutto quanto avevamo acquisito, affiancando i colleghi che operavano sul mercato in tutte le attività: dalla prevendita al delivery, quando si rilevava l'opportunità di proposizioni innovative. Ricordo ancora il primo progetto che realizzammo insieme a una direzione di produzione e che seguimmo dall'offerta fino al rilascio. Avevamo proposto un'architettura distribuita e un'interfaccia multiwindow, poi avevamo progettato e realizzato un prototipo in laboratorio. Il cliente volle vedere il prototipo. Per la prima volta un cliente attraversava le «Colonne d'Ercole» del Laboratorio

Ricerca e Sviluppo, accompagnato dalle «premure» dei nostri colleghi del mercato. Tutto andò bene e ricordo che il commerciale accompagnatore mi disse: «Ero scettico a portare un cliente qui (al Laboratorio...) perché pensavo di trovare persone strane e invece...». Insomma nella mappa mentale di alcuni colleghi di allora il Laboratorio era considerato alla stessa stregua dei luoghi sconosciuti nelle carte geografiche usate nell'Antica Roma: «*HIC SUNT LEONES*».

Il Laboratorio divenne così «terra conosciuta», i rapporti con le strutture di mercato si intensificarono sempre più e diventammo progressivamente parte del tessuto connettivo dell'azienda.

Avevamo costruito le gambe su cui camminerà da allora in poi la ricerca in Engineering: apertura internazionale, stretta relazione con le strutture che operano sul mercato.

Il Laboratorio diviene parte integrante dell'azienda

Il quadriennio 1992-96 fu un periodo di crescita debole per il mercato dell'IT, soprattutto se confrontato con quanto accadrà inaspettatamente di lì a poco, fine anni Novanta, con l'esplosione di Internet. A metà degli anni Novanta anche in Italia iniziano a sfaldarsi una dopo l'altra tutte le «certezze» che avevano contrassegnato il decennio precedente: cominciano a diffondersi le architetture distribuite anche in contesti tradizionalmente mainframe-oriented; i clienti cominciano ad accettare anche sviluppi non-Cobol per applicazioni mission-critical; iniziano a emergere le prime richieste di sistemisti Unix e di DBA Oracle...

Anche il Laboratorio segue queste evoluzioni, cercando di anticiparle e nel quadriennio 1992-1996 si rafforzano entrambe le gambe che avevamo costruito negli anni precedenti: aumentano le attività in Europa, anche perché l'Italia tende a desertificarsi dal lato dell'innovazione nell'IT; si incrementa notevolmente la collaborazione con le strutture che operano sul mercato.

Le attività di ricerca si concentrano sui temi del software reengineering nelle sue varie forme. Uno spettro aleggiava nelle menti degli operatori IT che si concretizzava nella domanda in voga allora: *come si possono sfruttare le nuove tecnologie e i nuovi modelli architetturali senza distruggere l'enorme parco applicativo legacy basato su tecnologie in rapida obsolescenza?*

Il Laboratorio studiò come rispondere a questa domanda e facemmo diversi progetti che ci condussero a soluzioni e know how che sfruttammo nella realizzazione di soluzioni che integravano il «vecchio» (applicazioni *mainframe-based*) col «nuovo» (interfacce utente grafi-

che, architetture distribuite) e, qualche anno più tardi, per rispondere all'emergere del cosiddetto problema dell'«anno 2000».

Sul fronte del mercato, il rapido mutamento dello scenario tecnologico portò con sé un conseguente notevole aumento della complessità che ingenerò in azienda una sorta di *horror vacui* non del tutto ingiustificato. L'azienda era notevolmente cresciuta di dimensioni e la maggior parte della popolazione tecnica aveva acquisito il proprio know how nell'era «mainframe». In pochissimo tempo tutto stava radicalmente cambiando e ci si chiedeva se e come fosse possibile traghettare questa popolazione verso il nuovo mondo che si profilava all'orizzonte. Il mercato delle tecnologie proponeva «abbacinanti» scorciatoie che, grossolanamente, potremmo chiamare «generatori di codice» o «ambienti di IV generazione». Era difficile resistere a questo richiamo, la soluzione di tutti i problemi sembrava essere a portata di mano: la complessità tecnologica crescente era resa trasparente agli informatici da sistemi a cui bastava dare «istruzioni» in linguaggi semplici da imparare e le applicazioni sarebbero state generate automaticamente!

Anche Engineering ci provò, ma il canale di comunicazione che si era instaurato tra il Laboratorio, accortamente coinvolto dall'azienda nella valutazione delle soluzioni miracolistiche proposte, e le strutture di produzione ci condusse molto rapidamente a concludere che si trattava di un falso Eden: gli ambienti di IV generazione, dei generatori *et similia* imboccarono velocemente la parabola discendente, dimostrando ancora una volta, se ce ne fosse stato bisogno, che la caratteristica principe del mestiere di informatico è la gestione della complessità.

Mi permetto un inciso a questo punto: in tutti questi anni spesso mi sono imbattuto in teorie, metodi, strumenti tesi a «industrializzare» la produzione del software, e siccome l'industrializzazione ha il fine ultimo di eliminare il lavoro umano (in questo caso il lavoro degli informatici) sembra quasi che gli informatici siano spinti da un'incosciente volontà di autodistruzione.

Alla fine arriva Internet

Non ho scelto a caso il 1996 come anno limite del periodo che ho appena illustrato: il 1996 è l'anno in cui comincia a diffondersi il web e oggi possiamo dire che rappresenta un vero e proprio punto di discontinuità nella storia dell'ICT.

Nel Laboratorio, avendo rapporti con una rete di collaborazioni internazionali, utilizzavamo già da tempo gli strumenti che sarebbero divenuti i protagonisti della rivoluzione Internet. La posta elettronica e il *file transfer* via TCP-IP erano di uso comune da anni, avevamo studiato

gli ipertesti e avevamo anche provato a proporre un progetto di ricerca insieme ad altre università europee che prevedeva un «navigatore ipertestuale». Ho detto «provato» perché il progetto non fu ritenuto degno di finanziamento... evito ogni commento!

Cominciammo a utilizzare sperimentalmente Mosaic (il progenitore di tutti i browser) e ci rendemmo conto di come «in un colpo solo» molti dei problemi che avevamo trattato fino a quel momento (eterogeneità delle interfacce utente, eterogeneità dei protocolli di comunicazione, definizione dei protocolli di scambio dati) venivano risolti con l'utilizzo semplice di tecnologie già esistenti. Per la verità, nessuno di noi ebbe immediatamente la percezione di quello che stava per accadere: Mosaic era un «giocattolo», le implementazioni del protocollo http (il Web Server per intendersi) erano tante e diverse tra loro e, in generale, poco stabili. Da questa piccola goccia sgorgò, improvvisamente, un diluvio di proporzioni bibliche. Il mondo del software (e dell'ICT) venne colto completamente di sorpresa e anche Engineering si ritrovò in questo mare senza bussola. Venne d'aiuto, ancora una volta, il canale di collaborazione che si era ormai consolidato negli anni precedenti tra il Laboratorio Ricerca e Sviluppo e le strutture di mercato. A partire dal 1996 e per alcuni anni a seguire molti di noi furono «fagocitati» nel supportare le strutture aziendali su tutti i progetti web-oriented. Nacque all'interno del Laboratorio una struttura dedicata che di lì a qualche anno sarebbe diventata un'azienda del gruppo. L'avvento del web aveva accorciato notevolmente l'intervallo di tempo tra la gestazione di un'idea innovativa e la sua applicazione sul mercato dell'IT. In meno di due anni (l'articolo che presentava per la prima volta il web apparve sulla rivista scientifica *Communications of the ACM* nel 1994) si era passati da un articolo scientifico che descriveva una soluzione tecnologica alla realizzazione di applicazioni di livello enterprise con la tecnologia descritta.

Un punto di discontinuità così forte non c'era mai stato nella breve storia dell'IT e costrinse il Laboratorio a concentrare molte delle forze nell'aiutare l'azienda nell'attraversamento di questo mare in tempesta. Nello stesso tempo, non si perse mai di vista la missione principale: fare progetti di ricerca per esplorare le innovazioni che negli anni successivi sarebbero divenute foriere di prospettive di business.

La ricerca si orientò sui temi innovativi che emergevano dal tumultuoso diffondersi del web. Studiammo le evoluzioni del modello architetturale delle applicazioni software, sperimentando i primi timidi assaggi di quelle che saranno più in là nel tempo denominate architetture a servizi. Sperimentammo lo sfruttamento dei *tag-language*, trascinati dal successo di HTML. Facemmo progetti di ricerca finalizzati a sfruttare le tecnologie web-based per costruire «network» per condividere conoscenza, che collegavano entità geograficamente distribuite operanti in

un determinato dominio: se avessimo dovuto scrivere questa frase con i concetti di oggi (2010) ci sarebbe bastata la locuzione progetti di «social network» e tutti avrebbero capito di cosa si trattava, ma allora (un decennio fa) un fenomeno come facebook non era neanche immaginato dai futurologi.

Ci concentrammo sulle problematiche relative alla gestione e produzione di contenuti da erogare non solo via web, ma anche attraverso i nuovi dispositivi che stavano emergendo sull'onda della rapidissima diffusione della telefonia mobile.

Il tempo tra sperimentazione di innovazioni (in Laboratorio) e utilizzo nei progetti per il mercato si accorcì notevolmente, alcuni casi sono sintomatici di questo trend: il primo progetto che sfruttava le potenzialità di XML lo proponemmo e lo realizzammo nel 1998 per un cliente; nel 1998 andammo in produzione col primo sito di home banking.

La risposta al boom delle dot.com: Engiweb.com

Nel 2000, in pieno boom delle dot.com, nasce, da una costola della Direzione Ricerca e Sviluppo, Engiweb.com. Questa scelta fu figlia di un «moto di reazione» a un fenomeno che ben presto avrebbe mostrato la corda: nascevano come funghi aziende che, senza alcun background di know how pregresso, si proponevano come esperti di applicazioni web. Sembrava quasi che l'essere stati presenti sul mercato dell'IT prima dell'avvento del web fosse un peccato originale di cui fare ammenda per i secoli a venire e solo gli «eletti» della nuova fede potessero essere i portatori del «verbo». Dimenticando in un sol colpo la «semplice» evidenza che un'applicazione web era prima di tutto un progetto software.

Engiweb.com portava con sé l'esperienza ventennale di Engineering nel saper fare progetti software e la coniugava con il know how tecnico che il Laboratorio Ricerca e Sviluppo aveva maturato nei progetti di ricerca.

La nascita di Engiweb.com rese ancora più chiara la strategia di innovazione che Engineering aveva attuato fino a quel tempo: un circuito virtuoso che faceva nascere competenze e soluzioni innovative nel laboratorio di ricerca e le trasmetteva, attraverso strutture dedicate, alla produzione. Oltre all'impegno primario di sviluppare applicazioni web (poi portali), in Engiweb.com si accesero le scintille di iniziative che avrebbero contrassegnato gli anni a venire di una parte della proposizione aziendale: si cominciò a studiare il fenomeno open source e si immaginò quello che poi sarebbe diventato il prodotto IDEAS. Ancora una volta Engineering, appoggiando le iniziative di Engiweb.com sull'open source, assumeva una posizione da «non allineato», valutata alla luce

dei tempi (2000-2004) e del Paese in cui operava. Oggi sembra che tutti abbiamo sempre creduto nell'utilizzo di soluzioni open source, ma nei primi anni del nuovo millennio nessuno dei player significativi sul mercato italiano si azzardava neanche a pensare al software libero come alternativa: noi non solo pensammo ma facemmo progetti e iniziammo a lanciare nostre soluzioni open source.

Intanto, la Direzione Ricerca e Sviluppo continuava a operare con risultati straordinari sul fronte dei progetti di ricerca. Quando lasciai, nel 2000, il Laboratorio per assumere la carica di Direttore Generale di Engiweb.com avevamo una decina di progetti, quando tornai dopo quattro anni i progetti e le persone erano raddoppiati e sedevamo ai tavoli in cui si definivano le strategie europee sulla ricerca nel software: non c'è che dire, un bel cammino dai primi timidi passi del 1992...

Nasce la Direzione Ricerca e Innovazione

Alla fine del 2004, l'onda web diviene «mainstream» e si decide che non è più necessario mantenere una connotazione specifica sul mercato: Engiweb.com viene fusa nella capogruppo. Visto che lo sviluppo di applicazioni web non era più un'innovazione, poteva apparire una scelta naturale distribuire le competenze tecniche accumulate in Engiweb.com nelle diverse business unit che operavano sul mercato: si fece, invece, una scelta diversa. La struttura operativa di Engiweb.com insieme alla Direzione Ricerca e Sviluppo vennero integrate e fu istituita la Direzione Ricerca e Innovazione. Ancora una volta, una scelta non casuale: si mettevano insieme in un'unica struttura chi lavorava sui progetti di ricerca e chi aveva lavorato fianco a fianco con le strutture di produzione nello sviluppo di soluzioni web innovative. Si dava seguito alla strategia che aveva contraddistinto la vita della ricerca in Engineering: essere il più possibile «dentro» l'azienda e accompagnarla sul mercato. Un'altra *sliding door*...

Dal 2004 in poi la Direzione Ricerca e Innovazione ha proseguito nel cammino tracciato anni prima. La numerosità dei progetti e l'ampio spettro di tematiche trattate ci ha portato a organizzare le attività di ricerca in aree tematiche con gruppi dedicati. Cloud computing, Service Science, Security, Intelligent Systems, Search Technology sono alcune delle principali aree tematiche di ricerca su cui si concentrano le attività attuali della Direzione. A esse sono state affiancate nel tempo aree tematiche che potremmo definire «verticali». Tra queste, progetti negli ambiti enterprise 2.0 e e-government 2.0, per usare termini di moda, che in concreto per noi significa studiare come è possibile sfruttare le

tecnologie web 2.0 nelle imprese e nel rapporto cittadino pubblica amministrazione, e progetti finalizzati a sperimentare soluzioni IT per il risparmio energetico. La collaborazione con le strutture di produzione si è arricchita con la creazione di competence center all'interno della Direzione Ricerca e Innovazione, in cui viene tesaurizzato il know how tecnico specialistico su specifiche tematiche e messo a disposizione di tutte le business unit aziendali.

Siamo ormai passati dalla «storia» alla «cronaca» e quindi il racconto si può fermare qui.

Conclusione

Vorrei concludere con alcune brevi considerazioni.

Riporto un'affermazione che abbiamo inserito nel Group Profile 2010 per descrivere la strategia attuata dall'azienda perché mi sembra la giusta sintesi della storia della ricerca in Engineering:

la stella polare che ci guida è sempre quella che intravedemmo tanti anni fa: la ricerca è l'approfondimento dei temi tecnologici come leva per aprire nuove opportunità di business, trasferire l'innovazione, sperimentata e testata, nella realtà del mercato e del nostro modello di business. *Non solo una buona idea, ma una buona idea che serve.*

Spesso, negli anni passati ho ascoltato da autorevoli commentatori il «refrain» che suona più o meno così: «Engineering non ha una strategia». Può essere anche vero, ma ripercorrendo gli avvenimenti che ho riassunto in questo scritto è statisticamente improbabile che sia solo frutto del «caso» il fatto che ogni volta che ci si è parata davanti una *sliding doors* l'azienda abbia sempre imboccato la parte che ha poi dato i migliori frutti.

Per finire, ritornando al «sarto del Niger» protagonista del titolo, mi piace chiudere così: la battuta la feci quando annunciai che due progetti di innovazione di Engineering erano stati selezionati per rappresentare l'Italia nel padiglione degli innovatori all'Expo di Shanghai 2010... ne ha fatta di strada il sarto del Niger!!

Elogio della buona amministrazione

Armando Iorio

Introduzione

La mia formazione è maturata in un Gruppo manifatturiero operante nel settore chimico con un fatturato di oltre mille miliardi di vecchie lire, 22 stabilimenti in tutta Italia e oltre 4000 dipendenti, che nel 1987 fu ammesso, con successo, alla quotazione in Borsa. Quando entrai in Engineering nel 1990 portavo dunque con me una cultura operativa e un orientamento di chi ha lavorato nell'organizzazione di grandi gruppi industriali. Fui subito a mio agio nella nuova società, anche perché vi trovai nell'amministrazione, in particolar modo nel controllo di gestione, una ottima impostazione metodologica. Chiaro ed evidente segnale di aspirazioni a diventare protagonista e leader di mercato; obiettivi ambiziosi che possono essere raggiunti con l'indispensabile contributo di una Direzione Amministrativa di gran livello.

Incontrai invece difficoltà nel comprendere il modello di business e il prodotto generato. Ero cresciuto in un Gruppo ove la trasformazione della materia prima in prodotto finito si «vede» ed è tangibile; nell'informatica regna invece l'immaterialità, e solo la soddisfazione del cliente ti fa comprendere la qualità e funzionalità di quanto hai prodotto. Passavo da una realtà tecnologica che produce beni con il lavoro di tanti robot e pochi uomini al settore informatico, ove, viceversa, le persone sono al centro di ogni processo. Ciò che prima definivo «maestranze», ora in Engineering definivo «risorse». Lasciavo un Gruppo in cui il sindacato, potentissimo, registrava adesioni vicino al 100% dei lavoratori ed era molto presente attraverso l'aspro confronto quotidiano per entrare in una realtà ove il «patrimonio umano» era oltremodo cura-

to perché costituiva la vera forza dell'impresa, che si mostrava in grado di anticipare ogni necessità dei suoi dipendenti. Furono sufficienti due o tre mesi e pervenni alla seguente conclusione: la differenza sostanziale tra la mia precedente esperienza e l'attuale risiede nella variegata attività progettuale di Engineering, nei tempi di esecuzione e i riverberi sui fattori economici, finanziari e operativi a differenza della «catena di montaggio» che produce per il magazzino in modalità standard.

Grazie alla fiducia e autonomia accordatami, presi parte a ogni attività che coinvolgesse la Direzione Amministrativa del Gruppo. Il ruolo e la responsabilità mi consentirono di interagire direttamente con Michele Cinaglia e Rosario Amodéo, e ciò mi diede modo di conoscerli non solo come imprenditori, ma come persone.

Al mio ingresso in Engineering la quotazione in Borsa non era immaginabile; nulla m'induceva a pensare che da lì a dieci anni saremmo stati in grado di poter fare il gran salto. È anche vero che la forte personalità e capacità manageriale dei due soci fondatori unita a quella di molti colleghi faceva intuire che l'azienda avesse grandi potenzialità. Proprio come una squadra di calcio nella quale giocano giovani talenti, che hanno bisogno di maturare e daranno il meglio di sé da una certa età in poi. Così è stato, e il successo di Engineering è dovuto alla maturazione di una squadra di manager prelevati dall'università e formati «in casa» e per questo molto coesa.

Il percorso della quotazione in Borsa

Provenivo da un gruppo quotato e conoscevo i vincoli imposti dai due organi vigilanti Consob e Borsa Italiana, pensavo che difficilmente i due soci fondatori avrebbero accettato di sottostare a quel complesso di vincoli e regolamenti.

L'azienda aveva i requisiti per essere quotata in Borsa: risultati eccellenti, management di grande livello, posizione finanziaria solida, ottimo sistema di controllo, certificazioni di bilancio positive.

La decisione di quotarsi in Borsa ebbe una gestazione lunga con confronti a tutti i livelli, consultazioni con i guru del momento, elaborazioni di scenari alternativi, e alla fine arrivò la decisione di accettare la sfida e puntare a diventare quello che siamo oggi. A mio avviso, la scelta fu condizionata dall'onda emotiva del boom dei mercati finanziari di fine millennio. Era il periodo delle quotazioni di Freedomland, Vitaminic, Datamat e Finmatica che furono premiate dagli investitori raccogliendo centinaia di milioni.

Engineering vantava performance migliori delle predette società in termini di risultati, ricavi, competenze, prodotti, risorse qualificate; l'uni-

co neo era il non essere presenti su tutti i mercati. Ricordo bene l'atteggiamento di Michele Cinaglia che mostrava un marcato nervosismo perché non era del tutto convinto. Nel corso del mese di giugno e luglio precedenti la consegna del «file» a Consob (4 settembre), tutti i giorni Michele mi chiamava e mi invitava a fare quattro passi per le strade adiacenti l'ufficio di Via dei Mille alla ricerca di un confronto per analizzare i pro e i contro prima della decisione finale. Facemmo lunghe passeggiate, «giri di palazzo» come li chiama ancora adesso Michele, durante i quali in pratica dava voce a quello che aveva in pancia più che in testa. Il timore misto a fastidio era di dover coabitare con altre centinaia di azionisti (dipendenti, investitori, fondi, banche e privati) e «cedere un pezzo della proprietà», il che significava limitazione dell'autonomia; in Cinaglia prevaleva la preoccupazione di evitare interferenze di ogni tipo e di poter guidare l'azienda condividendo le decisioni solo con l'altro socio, Rosario Amodeo. I «soldi» giocavano un ruolo relativamente minore, ma gli era fin troppo chiaro che la crescita e l'affermazione di Engineering passava anche attraverso la quotazione in Borsa.

Dopo consultazioni a tutti i livelli, tra cui molte con esperti esterni, partimmo per la «costruzione» della domanda di ammissione. La struttura che mettemmo in piedi fu imponente, qualificata e selezionata perché i tempi furono stretti. In 60 giorni facemmo quello che di solito si fa in 5 mesi. Tutta l'azienda e noi dell'amministrazione producemmo una quantità di attività come non mai e, nonostante il mese di agosto, consegnammo il dossier il 4 di settembre, condizione necessaria per essere ammessi entro l'anno. Il 12 dicembre 2000 fu la fatidica giornata: Engineering Ingegneria Informatica è quotata alla Borsa di Milano nell'indice Allstar, destinato ai titoli con i più alti requisiti industriali e patrimoniali.

Tutti ci illudemmo che lo sforzo maggiore fosse stato prodotto, nessuno immaginava quello che ci aspettava. Come si dice, «il bello doveva ancora venire».

L'ingresso in Borsa ha reso necessaria un'intensa riconversione professionale, perché di fatto si era spinti verso ruoli e competenze più ampi. La figura del direttore amministrativo finanziario doveva evolversi verso una figura professionale capace di utilizzare i più aggiornati strumenti di analisi economico-finanziarie, di essere un propulsore delle migliori opportunità strategiche e in grado di creare valore e ricchezza.

Ad avvenuta quotazione subentrano veri e propri cambi di passo che «ti obbligano» ad avere una visione dinamica in contesti a elevata innovazione organizzativa. Saper cogliere l'entità e la qualità del cambiamento che la nuova situazione avrebbe prodotto è stato fondamentale. Ci siamo «attrezzati» studiando, seguendo corsi e seminari e dotandoci dei mezzi giusti.

La direzione amministrativa ha saputo interagire con le funzioni aziendali, contribuendo a governare i costi senza appesantire i processi amministrativi. Si è posta inoltre l'obiettivo di anticipare gli eventuali interventi correttivi intervenendo nel momento delle previsioni invece di agire *post factum* a fronte di scostamenti tra risultati e obiettivi.

L'informativa aziendale e la comunicazione finanziaria nell'ultimo decennio rappresentano una crescente importanza nei rapporti con le varie categorie di shareholders e stakeholders e rappresenta un consistente onere di lavoro amministrativo.

Devo affermare che anche il ruolo del direttore amministrativo subisce, inevitabilmente, un radicale cambiamento perché matura la consapevolezza di avere un ruolo determinante nel Gruppo. Vuol dire interpretare e sostenere l'evoluzione degli scenari aziendali, collaborare a stretto contatto con la proprietà, l'amministratore delegato e il management nelle fasi decisionali e nell'attuazione dei programmi. L'efficacia del sostegno deve consistere nel mettere a disposizione le proprie capacità di «lettura» delle informazioni economico/gestionali e finanziario/patrimoniali, senza limitarsi quindi a una rappresentazione asettica dei dati.

L'ingresso in Borsa e l'accettazione dei suoi regolamenti, rende tutto più difficile nella gestione amministrativa. Complessità di ogni tipo a cui abbiamo saputo rispondere con elevata professionalità e una struttura organizzativa di ottimo livello.

Il Gruppo, ancorché suddiviso tra varie realtà giuridicamente distinte, va considerato come una sola entità, e il modello amministrativo introdotto mette in pratica questa linea di pensiero.

Le competenze sono suddivise in due aree: una amministrativa pura e l'altra di staff. All'interno dell'area amministrativa è stato creato un Centro Servizi che trasversalmente eroga attività a favore delle aziende del gruppo.

Sono state identificate funzioni di staff trasversali, come gli uffici centralizzati (Legale, Fiscale, Controller, Acquisti), i quali interloquiscono direttamente con le direzioni generali e le società del Gruppo. In definitiva, un'integrazione a matrice dei servizi amministrativi, di accesso immediato ai dipendenti: una vera e propria sfida per tanti aspetti, a partire dalla organizzazione del lavoro che prevede una dislocazione delle risorse sul territorio (Roma, Torino, Palermo, Pont-Saint-Martin, Milano e Brescia), con un impegno notevole nel definire ruoli e compiti.

Principi contabili internazionali

Il passaggio dai principi contabili nazionali agli internazionali è stato un'altra fase importante della mia carriera: un'esperienza che ha arricchito le mie competenze e mi ha sollecitato a studiare su nuovi trattati di contabilità e finanza. Questa innovazione, che ha portato il beneficio di un riesame delle pratiche contabili, ha comportato anche, purtroppo, elementi di appesantimento burocratico.

Abbiamo impiegato due anni per assimilare i nuovi principi contabili partecipando a numerosi corsi e convegni.

Engineering nel 2005 fu la quinta su 300 aziende quotate in Italia ad applicare i principi internazionali. Anche su questo argomento ci sarebbe tanto da dire, sia in merito alla complessità dell'innovazione contabile sia per l'impatto sui risultati aziendali. Mi limito a evidenziare che i principi furono e sono emanati e pubblicati esclusivamente in lingua inglese da un organismo europeo (IASB) che non tiene conto delle peculiarità del nostro ordinamento tributario (per esempio l'istituto del TFR esiste solo da noi, così come l'IRAP). Quindi fummo costretti a rimodellare i nostri postulati contabili, con l'aggravante che tali principi non sono statici come gli italiani, bensì dinamici, ossia subiscono continue revisioni delle quali si deve tener conto, a volte con effetto retroattivo.

Controllo di Gestione

Il Gruppo da sempre ha rivolto la sua attenzione alla misurazione delle performance aziendali ritenendolo fondamentale per una corretta ed efficace gestione dell'azienda. Engineering, creando un proprio modello, ha scelto di riconoscere a una larga fascia di dipendenti una significativa retribuzione variabile, in aggiunta a quella riconosciuta dal contratto di categoria, assegnando degli obiettivi di margine di contribuzione e di booking.

Non vi è dubbio che tale sistema è da annoverare tra le chiavi del nostro successo. Nel Gruppo da anni abbiamo un modello di controllo e un sistema di reporting basati su poche ed essenziali metriche; un sistema che offre una visione unica e centralizzata dei dati di performance e produce rendiconti e report afferenti il conto economico con raffronti sull'andamento passato e scostamenti rispetto alle previsioni.

Per valutare l'andamento dei risultati, abbiamo implementato un sistema flessibile, e nello stesso tempo rigoroso, di monitoraggio delle commesse (oggi circa 18.000 aperte). Il sistema di controllo rileva mensilmente ricavi, costi e margini, confrontandoli con le previsioni

denunciate, dalla singola commessa al centro di costo di appartenenza, sino al livello di direzione generale.

Abbiamo dato vita a un sistema di controllo che ci permette di seguire l'allineamento tra budget condiviso e il conseguimento dell'obiettivo assegnato. Abbiamo messo in opera strumenti incisivi e affidabili in grado di segnalare tempestivamente inefficienze o deviazioni di rotta e quindi di farci assumere velocemente decisioni per facilitare sia la comunicazione che il controllo degli avanzamenti dei progetti.

Solidità finanziaria

Altra peculiarità della nostra azienda è la solidità finanziaria.

Solidità finanziaria che dipende da tante variabili, ma essenzialmente significa oculata gestione della finanza aziendale e utilizzo del circolante generato. Gli squilibri finanziari possono diventare significativi e le leve tradizionalmente impiegate possono rivelarsi inefficaci. Prima regola fondamentale: occorre conoscere il rischio di cui l'azienda può farsi carico. È basilare essere consci della credibilità riconosciuta all'azienda dal sistema bancario, indipendentemente dagli affidamenti concessi al Gruppo.

La crescita di Engineering ha avuto un significativo impatto sulla gestione finanziaria e, con l'ingresso in Borsa, i rischi sono aumentati: ma abbiamo saputo affinarci fino a «imporre» condizioni alle banche.

I flussi finanziari derivanti dalla gestione caratteristica garantiscono un rassicurante autofinanziamento, il che ci permette di limitare l'indebitamento, finanziare la crescita e sostenere, parzialmente, gli investimenti. Va sottolineato che i soci di maggioranza di Engineering contribuiscono considerevolmente al *cash flow* lasciando nelle casse del Gruppo mediamente il 75% degli utili netti prodotti ogni esercizio.

La solidità finanziaria è frutto di una strategia e passa attraverso le seguenti fasi, tutte strettamente collegate:

1. definizione di una politica finanziaria che, seppur bilanciata, non può ignorare le leve a disposizione né penalizzare talune categorie, tra cui i fornitori;
2. un'organizzazione finanziaria basata sulla gestione da parte della capogruppo della tesoreria centralizza (*cash pooling*) a cui confluiscono tutte le entrate e le uscite finanziarie delle società del gruppo, trasformando il *cash flow* del Gruppo da virtuale a reale, gestendo la liquidità, un maggior potere negoziale che consente di ottenere le migliori condizioni di mercato e stabilizzare il costo del denaro;

3. rinegoziazione costante dei tassi sugli affidamenti bancari (senza garanzie) a ogni utilizzo, sfruttando al meglio le leve del mercato in nostro favore;
4. una buona conoscenza dei flussi durante l'intero esercizio mediante previsioni che mettano al sicuro le risorse necessarie;
5. credit manager, per sollecitare gli incassi e il recupero dei crediti. C'è un notevole impegno aziendale su questo tema, e da poco è stata introdotta nel piano incentivi una componente economica che viene erogata se la durata dei crediti diminuisce;
6. monitoraggio del cliente, per prevenire lo stato di salute economica del creditore.

Corporate Governance

Engineering, essendo quotata al mercato borsistico, opera in un contesto normativo in continua evoluzione tra direttive e raccomandazioni nazionali e comunitarie rese più rigide a seguito degli scandali finanziari.

Siamo dentro un sistema di regole che disciplina la gestione e garantisce il funzionamento di un'impresa, dei suoi rapporti tra i vari attori coinvolti quali azionisti, organi sociali, investitori e stakeholders (dipendenti, fornitori, clienti, banche...).

La Corporate Governance è profondamente mutata negli ultimi anni ed è andata assumendo un ruolo sempre più incisivo nella gestione delle imprese. Dalla legge Draghi al primo codice di autodisciplina è stato un susseguirsi di disposizioni che hanno ridefinito il ruolo e la composizione del Consiglio di Amministrazione.

A ciò si aggiunge la crescente attenzione degli investitori istituzionali e degli organi di informazione, particolarmente sensibili dopo i recenti scandali, per cui si va affermando il principio che una buona Corporate Governance è anche un importante strumento di creazione del valore e di promozione dell'immagine aziendale. Le procedure amministrative devono essere trasparenti, non discriminatorie, e non devono ritardare le scelte imprenditoriali.

Le acquisizioni dopo l'ingresso in Borsa

L'attività di acquisizione è stata più intensa, dopo la quotazione in Borsa, rispetto alle acquisizioni effettuate nei primi vent'anni dell'azienda, caratterizzati prima da una situazione di veloce crescita e, poi, come per tutto il settore informatico, da alcune difficoltà di mercato.

Ricordo che le opportunità erano tante, così come i «bidoni» in circolazione nonché le assurde pretese economiche. La selezione fu indirizzata esclusivamente verso realtà operanti in mercati in cui non eravamo presenti e/o nelle quali si sviluppavano prodotti proprietari già affermati e apprezzati dalla clientela; cito le più importanti (non mi soffermo sui rami di azienda acquisiti tra il 2001 e 2007): GFI Sanità, Neta, BIP, Overit, Nuova Trend e Caridata, senza dimenticare altre operazioni non andate a buon fine con Finsiel, Elsag, Etnoteam.

Non darò un quadro complessivo della politica di acquisizioni di Engineering e dei risultati conseguiti. Il prof. Raul Nacamulli ha ricostruito ciò con sapienza di ricercatore e dovizia di particolari nel suo contributo a questo libro. Aggiungerò da parte mia soltanto alcune osservazioni personali su alcune delle vicende di acquisizione, con particolare riferimento al processo di negoziazione.

Ogni operazione è stata diversa, ovviamente, da tutte le altre. Si può certo imparare dall'esperienza; ma a un dato momento della trattativa appare sempre qualcosa di nuovo, di sorprendente che costringe a inventare risposte nuove, algoritmi e soluzioni che all'inizio non potevo neanche immaginare.

Le trattative furono impegnative e ci assorbirono per intere settimane; questo non ci impedì di mantenere i tempi amministrativi per le attività del Gruppo, cui bisognava dare continuità di risposte.

Ogni trattativa era condotta da Paolo Pandozy, oggi amministratore delegato, e da me. Nessuno dei due poteva vantare un'esperienza specifica e non c'era all'interno dell'azienda una figura competente; ignoravamo i modelli di valutazione e le tecniche che negli anni del boom della Borsa avevano preso il sopravvento sui tradizionali metodi di valutazione e i grandi guru della finanza si inventarono una nuova disciplina.

A seconda delle esigenze, eravamo coadiuvati da colleghi e da un legale esterno, l'avvocato Francesco Cartolano. Oggi invece il Gruppo può contare su di una direzione responsabile Mergers & Acquisitions e su una direzione legale, contabile e fiscale di ottima levatura.

La valutazione d'imprese non quotate ha presentato maggiori difficoltà rispetto alle quotate perché si dispone di un basso livello di informazioni e i dati finanziari e storici possono riflettere vari periodi di gestione e rivelarsi di non facile lettura. La certificazione della società di revisione, in questi casi, non è obbligatoria, conseguentemente rileviamo poste di bilancio trattate in modo anomalo e il portafoglio di business è generalmente frutto di relazioni dei proprietari e non derivante da una rete commerciale ben organizzata.

Come ho scritto poc'anzi, e con riferimento al saggio di Nacamulli, desidero offrire, a mo' di complemento o di «condimento»,

alcune notazioni personali su alcune trattative che hanno avuto fasi peculiari e interlocutori sorprendenti nell'atteggiamento e nel comportamento:

Neta

La negoziazione fu condotta con il proprietario e un consulente milanese molto preparato. Ricordo intense e lunghe discussioni su ogni punto della valutazione e la definizione delle business units dell'azienda. Ritengo questa trattativa la più tattica in assoluto. La controparte vendeva per scelta di vita (avrebbe investito il ricavato in ambito navale, cambiando così radicalmente orientamento professionale), ma questo non la rendeva flessibile e difendeva la propria posizione in virtù del fatto che gestendo l'azienda in prima persona aveva per ogni punto una spiegazione e una risposta adeguata.

Apprezzai molto le richieste volte a preservare i suoi diretti collaboratori da brutte sorprese dopo il passaggio della proprietà a Engineering. Si trattava di un gran segnale di riconoscimento e sensibilità verso chi aveva contribuito allo sviluppo della società e a creare valore. Ci furono momenti di alta tensione e anche qualche colpo irregolare, in particolare sulla posizione finanziaria netta. Alla fine trovammo l'intesa e ho ancora conservato una bellissima lettera che Paolo Pandozy indirizzò ad Alberto Cazziol, nella quale, elegantemente e con maestria, sottolineava la disinvoltura e un modo di condurre la trattativa oltre i limiti consentiti. Secondo me, questa lettera fu determinante per arrivare alla conclusione della trattativa e alla firma.

Caridata

La trattativa fu abbastanza semplice e diversa da altre perché la richiesta economica della proprietà fu ragionevole. Conseguentemente, gli argomenti più importanti da concordare riguardarono le garanzie da ottenere post acquisizione. La società era posseduta interamente da Banca Intesa e quindi ci ritrovammo a disquisire con tre funzionari della Direzione Generale M&A. Non partecipò alla trattativa nessun dirigente perché la direzione generale della Banca aveva ritenuto «il deal» di modesta entità!

Procedemmo al «trotto», facemmo diverse riunioni di breve durata; era evidente che i funzionari conoscevano poco o nulla della società. Fu una negoziazione senza passione, con piccole scaramucce di prammatica prima di trovare l'accordo.

Nuova Trend

Per Nuova Trend la controparte era un curatore fallimentare, molto preparato – dott. Antonio Passantino – personaggio noto tra i dottori commercialisti bresciani e con molte relazioni politiche; nonostante fosse da tanti anni a Brescia, si intuiva subito la provenienza palermitana.

L'aspetto e il modo di fare non erano cortesi: risposte sgarbate e tono allusivo. Ho da subito pensato che su questa persona influisse l'investitura di curatore. Infatti, come in seguito mi fu confermato da Paolo Pandozy, fuori dal contesto ufficiale e burocratico. Passantino era invece affabile e disponibile.

In realtà, non ci fu una trattativa sul prezzo in quanto i rami d'azienda che volevamo acquisire provenivano dal fallimento Finmatica, regolato dalla legge Marzano, e quindi «l'oggetto del desiderio» fu messo all'asta.

In questa occasione eravamo riuniti nella stanza di Paolo Pandozy insieme a Michele Cinaglia e bisognava decidere velocemente il prezzo da offrire, tenuto conto che l'acquisizione dei rami d'azienda allettava tante aziende nonché l'Istituto Centrale Banche Popolari, condotto dall'ing. Michele Stacca, disposto a fare «folle» pur di aggiudicarsi la posta in gioco.

Engineering con l'acquisizione di Nuova Trend avrebbe, come poi è successo, dominato la scena della finanza nazionale associando all'indiscussa e riconosciuta leadership di system integrator la proprietà di esclusivi prodotti software che vantavano come primo estimatore la Banca d'Italia.

Il tempo scadeva, sapevamo che il prezzo offerto non poteva derivare solo dal modello finanziario o dalla valutazione di benefici attesi in termini globali (monopolio, clienti nuovi, prodotti, portafoglio), la decisione fu presa in pochi minuti, ci aggiudicammo l'asta. Ancora una volta, si rivelò determinante la capacità di arrivare prima degli altri.

Dopo l'aggiudicazione, la trattativa per regolare il contenuto del ramo e le garanzie fu molto dura, ma composta.

BIP – Business Integration Partners

Fu una trattativa singolare: la controparte era composta da personaggi più unici che rari. Trattammo con manager di elevata e comprovata professionalità, ma litigiosi, supponenti e troppo sicuri di sé. L'approccio iniziale fu quello di proporci l'acquisto per svariati milioni di una società che non esisteva neppure giuridicamente in quanto doveva ancora essere costituita. Dopo numerose riunioni ci accordammo sul metodo che stabiliva la valutazione: sarebbe stata fatta in corso d'opera, ossia

lungo un periodo di tre anni, e il valore dell'azienda sarebbe stato misurato in base ai risultati conseguiti ogni semestre.

Fu estenuante, spendemmo molte notti, a differenza di altre trattative, per concordare la governance della nuova azienda, la quale, anche se controllata da Engineering titolare della maggioranza del capitale, era gestita da tre manager, espressione della minoranza. Personalmente sin dall'inizio mi sono schierato contro questa singolare acquisizione perché la conflittualità mostrata nella fase di negoziazione e l'accanimento su ogni termine contrattuale, oltre una serie di altre complicità, lasciavano intravedere l'estrema difficoltà di interagire con il Gruppo e con i nostri manager.

Era per me palese che la ricerca di una partnership con Engineering fosse fondata sul fatto che essa era l'unica azienda in Italia in grado in quel momento di finanziare senza garanzie la nuova iniziativa e di fornire supporto strutturale su tutta la linea amministrativa e logistica. Fui messo in minoranza e l'operazione si fece. La nuova azienda, denominata BIP, dal punto di vista dei risultati andò benissimo, ma anche le mie perplessità trovarono conferma. Questo il bilancio finale: benefici commerciali: zero; sinergie commerciali: zero; integrazione nel Gruppo: zero. Decorso tre anni e mezzo i soci di minoranza ci chiesero di rilevare tutto il capitale. Il consenso nelle alte sfere di Engineering fu unanime e rapido. Per amor di trasparenza e precisione, devo ammettere che riuscimmo a conseguire anche un modesto capital gain.

Acquisizione e integrazione di Atos Origin Italia

Atos Origin Italia era parte di una multinazionale franco-olandese operante nel settore dell'ICT, costituitasi nel 2000 dalla fusione di due società Atos e Origin e cresciuta in maniera esponenziale attraverso una fitta attività di acquisizioni. Atos Origin decise di cedere la sua costola italiana a seguito di una riorganizzazione dell'assetto azionario e alla volontà del nuovo management di rivedere le partecipazioni, di esaminare attentamente la redditività delle attività svolte nelle varie aree geografiche in cui si operava. La filiale italiana non era in una situazione molto positiva né sul piano reddituale né su quello competitivo.

L'acquisizione di Atos Origin Italia da parte di Engineering è avvenuta formalmente il 31 gennaio 2008 dopo il parere positivo dell'Antitrust.

L'acquisizione è stata rilevante dal punto di vista dei volumi, sia in termini di fatturato sia in termini di risorse umane, perché Atos Origin Italia aveva un valore della produzione di oltre 270 milioni di euro e circa 2.400 risorse impiegate.

Dal punto di vista di Engineering, l'acquisizione di Atos Origin

Italia rappresentava più di una opportunità per una serie di motivazioni: *complementarietà dei mercati serviti, ampliamento dell'offerta, internazionalizzazione*. Infatti, ha permesso di muovere passi decisivi, grazie all'acquisizione di clienti a carattere internazionale, come TIM, FIAT, Kraft, Renault, Philips, Whirlpool e all'insediamento in altri Paesi.

Il lettore interessato troverà la descrizione puntuale delle attività di Atos Origin Italia e del processo di acquisizione e integrazione nel capitolo scritto da Nacamulli. Aggiungo alcune considerazioni sul processo di integrazione tra le due realtà quasi paritetiche come dimensioni. Si è trattato dell'incontro di due culture amministrative assai diverse, il che ha provocato notevoli e interessanti problemi.

Il processo di integrazione post acquisizione è stato condotto parallelamente a un processo di ristrutturazione dell'impresa acquisita, che ha coinvolto sia le direzioni di staff che le divisioni di mercato in un intenso lavoro di razionalizzazione dei processi e di valorizzazione degli asset, delle competenze e delle relazioni commerciali della società acquisita.

Il processo di integrazione ha posto il management di Engineering di fronte a problematiche nuove poiché – a differenza di quanto era accaduto in passato – questa acquisizione ha avuto un impatto davvero significativo sull'organico, sul volume d'affari, sugli ambiti di attività, tanto da modificare gli equilibri strategici e organizzativi del Gruppo.

L'integrazione è stata completata secondo un modello di business che vede Engineering.IT SpA (il nuovo nome della vecchia Atos) assegnata al presidio dei mercati manifatturieri e delle imprese di telecomunicazione, nonché all'erogazione dei servizi di *facility management* mediante il data center di Pont-Saint-Martin.

Dal punto di vista culturale, si è dovuto fare un'azione di recupero «culturale» delle persone. Atos Origin Italia faceva parte di un contesto importante: una multinazionale presente in oltre 50 Paesi con 50.000 dipendenti. Le persone non erano abituate ad avere riferimenti imprenditoriali precisi e vivevano all'interno delle logiche tipiche delle grandi corporation, basate su regole formali, procedure e prassi burocratiche, mentre Engineering – avendo dimensioni più ridotte ed essendo portatrice di una cultura imprenditoriale – esercitava un maggiore grado di controllo sulle attività delle risorse impiegate e attribuiva grande importanza alle relazioni interpersonali e alla fluidità dei rapporti al di là dei vincoli gerarchici.

Il fatto che le due società fossero entrambe italiane, ha aiutato a gestire questa fase delicata, consentendo di superare più agevolmente differenze che creano diversità di opinione e di vedute, ma che spesso sfuggono alle iniziative formali di integrazione. È più facile sincroniz-

zare due sistemi informativi che portare le persone ad acquisire una sostanziale coerenza sul piano degli atteggiamenti e dei comportamenti.

Le difficoltà di integrazione culturale avevano anche radici storiche profonde. Atos Origin Italia veniva da tre precedenti operazioni di fusione, susseguitesi a pochi anni di distanza, che avevano prodotto non poche contraddizioni organizzative e avevano lasciato un'eredità di ambiguità nella struttura e nei processi, ma soprattutto nella mentalità delle persone (Syntax Processing, nata all'inizio degli anni Novanta come spin-off dall'Olivetti, passata alla fine del decennio a Sema Group, che a sua volta viene rilevato dal colosso statunitense dei servizi per l'industria petrolifera Schlumberger e nel 2004 dai franco-olandesi di Atos Origin).

Lo sforzo è stato quello di conciliare questa mentalità con lo stile Engineering, basato su presupposti e filosofie gestionali diversi. A questo scopo si è spesso fatto ricorso alla scuola di formazione interna «Enrico Della Valle» per organizzare incontri su temi specifici, per suggerire spunti di riflessione in modo da far incontrare le due realtà, per diffondere un senso di identità condiviso. L'utilizzo massiccio della formazione in aula è stato uno strumento chiave a supporto della diffusione delle novità organizzative introdotte, degli standard di qualità aziendali, della promozione nel management della cultura aziendale e dei principi che guidano l'operatività di Engineering.

Meno problematica è stata, invece, l'integrazione dei processi e delle procedure, che costituiscono uno dei fattori fondamentali per la competitività in questo settore. La scelta è stata quella di allineare tutti i processi agli standard di Engineering, partendo dalle procedure di controllo, di audit e di certificazione di qualità, per estendersi poi a tutte le aree di operatività, fino ad arrivare a un livello di allineamento che risulta, alla data completato.

Uno degli aspetti più delicati del processo di integrazione riguarda soprattutto le risorse umane, che nel comparto ICT costituiscono un elemento chiave per il successo. Molti dipendenti della ex Atos Origin Italia hanno visto l'acquisizione come un passo indietro in termini di status professionale, in quanto si sono sentiti quasi declassati, perché sono passati da una multinazionale conosciuta in tutto il mondo (fattura 5,8 miliardi di euro) a un gruppo di dimensioni più ristrette, con una prevalente vocazione nazionale.

L'acquisizione di Atos Origin Italia ha anche prodotto un significativo ampliamento delle aree di ricerca di interesse per il Gruppo, soprattutto consentendo di acquisire significative competenze innovative in settori strategici per il business quali le telecomunicazioni e l'industria. In ragione di tale incremento e, soprattutto, della diversa politica di gestione delle attività di ricerca in Atos Origin Italia, è stato compiuto uno

sforzo teso ad assicurare l'omogeneizzazione procedurale e operativa nonché il controllo centralizzato sia delle iniziative di ricerca in corso, sia di quelle in fase di avviamento.

L'azienda ha portato anche nuovi progetti, per esempio in Sicilia dove sta realizzando il nuovo sistema informativo regionale.

L'operazione di acquisizione e integrazione di Atos Origin Italia è stata diversa da tutte le altre, in quanto ha portato, da sola, un incremento di organico e fatturato nettamente superiore alla somma delle precedenti: la dimensione aziendale si è quasi raddoppiata, con impatti organizzativi e strategici che oggi è difficile valutare del tutto. Tutto ciò non sarebbe stato possibile senza l'esperienza maturata nelle acquisizioni che si sono susseguite nel decennio del nuovo millennio: solo grazie a queste esperienze, Engineering ha potuto mettere a punto le metodologie di valutazione, pianificazione e integrazione che hanno reso possibile il «grande passo». La qualità delle soluzioni riscontrate nel recente passato, ma anche alcuni errori compiuti, hanno consentito di affrontare le difficoltà connesse a un'operazione di simili proporzioni, che ha proiettato il Gruppo dal settimo al terzo posto fra i player italiani e stranieri presenti sul mercato italiano.

Conclusioni

La riflessione sull'ultima e più importante acquisizione mi consente di evidenziare alcuni elementi che sono alla base di un successo «improbabile», quello di Engineering. Improbabile perché Engineering si è affermata resistendo agli alti e bassi di un mercato che in alcune fasi sembrava davvero impazzito e proponendo un modello di business che, sia pure nelle sue continue trasformazioni, rimane fedele agli stessi valori fondanti che hanno accompagnato la sua nascita nel lontano giugno 1980. È riuscita a resistere e svilupparsi, pur disponendo di minori risorse finanziarie, in un settore dove molte multinazionali hanno dovuto arrendersi.

Il segreto di questo successo risiede essenzialmente nell'*orientamento imprenditoriale* che i fondatori hanno saputo portare; un orientamento che, non solo è sopravvissuto alle numerose operazioni di acquisizioni e fusione, ma che è stato una delle leve fondamentali per rendere tali operazioni efficaci. L'enfasi posta sull'imprenditorialità interna, la disponibilità a concedere spazi di autonomia, l'attenzione al valore del potenziale umano, hanno rappresentato risorse preziose per consentire di assorbire e valorizzare il meglio delle aziende acquisite da Engineering.

Altrettanto importante è stato il modello organizzativo di Engineering, fortemente votato all'apprendimento e al consolidamento delle

proprie competenze distintive, che è riuscito ad accompagnare l'evoluzione dell'impresa, consentendole di adattare rapidamente la propria offerta alle nuove opportunità del mercato, molto prima che queste potessero essere recepite e formalizzate in qualsiasi documento strategico. Un modello organizzativo «federalista», dove ogni Business Unit è responsabilizzata sui risultati e sviluppa un proprio network relazionale, ma anche un modello fortemente legato ai valori identitari proposti da un top management pronto a intervenire, in modo molto diverso dallo stile burocratico che prevale in tanti competitor multinazionali. Questo modello ha alimentato per trent'anni le *dynamic capabilities* dell'azienda, consentendole di raccogliere e vincere le sfide proposte da uno dei mercati più dinamici.

Come responsabile dell'amministrazione, controllo e finanza del Gruppo Engineering vorrei esprimere in conclusione una mia forte convinzione personale maturata in trent'anni di lavoro: la buona amministrazione, in ultima analisi, poggia su principi, oserei dire, teorici e morali.

Bisogna innanzitutto essere convinti che si deve essere sempre in contatto con la realtà dei fatti, e cioè che si debba avere una rappresentazione della realtà in cui si vive e si opera la più corretta possibile, senza travisamenti o infingimenti. Nell'ambito delle attività economiche e imprenditoriali vi sono modalità di rappresentazione della realtà economica, dal punto di vista statico e dinamico, comprovate nel tempo e continuamente migliorate. L'essenziale è però volere che queste modalità siano applicate con conoscenza e competenza. Con ciò siamo entrati nell'ambito delle scelte etiche di fondo.

Posso testimoniare che i soci fondatori e di maggioranza attuale hanno da sempre improntato la loro attività imprenditoriale a un forte senso di realismo e a scelte etiche di correttezza nei confronti di shareholders e stakeholders, valori che sono la base di una buona ed efficiente amministrazione.

Mi piace concludere questo mio contributo pensando ai venti anni di lavoro in Engineering. È stato un lungo viaggio e mi auguro che continui, e come dice il poeta C. Kavafis, citato da Paolo Pandozy, nostro amministratore delegato: *Se per Itaca volgi il tuo viaggio, fà voti che ti sia lunga la via, e colma di vicende e conoscenze*¹.

¹ C. Kavafis, «Itaca», in *53 Poesie*, Mondadori, Milano 1996.

Il lavoro degli informatici: esperienze, modelli, valori

*Sintesi di una indagine svolta in occasione del 30° anniversario
dalla fondazione di Engineering Ingegneria Informatica SpA**

Nicola Melideo

Premessa

Quella che segue è la sintesi di un'indagine svolta tra la fine di luglio e l'ottobre del 2009 su un campione di 500 dipendenti con maggiore anzianità lavorativa di Engineering Ingegneria Informatica SpA, svolta con l'ausilio di un questionario *on-line*.

A rilevazione chiusa, sono stati in 302 a rispondere: per il 65% maschi e per il 35% femmine. La differenza tra le percentuali di rispondenti maschi e femmine è differente per le varie classi di età (e di esperienza aziendale), con una tendenza a ridursi, se non a invertirsi, nelle generazioni più giovani.

Monoliti e sincretici

Sono stati invitati a rispondere al questionario i lavoratori che avessero almeno 10 anni di anzianità lavorativa.

Sulla base delle risposte fornite alla domanda specifica sull'anzianità lavorativa, si sono identificati due sottoinsiemi di riferimento: il primo, comprendente 129 rispondenti, costituito da coloro che hanno maturato la propria anzianità di lavoro esclusivamente in Engineering Ingegneria Informatica, d'ora in avanti indicato con AC=AE (Anzianità Complessiva uguale ad Anzianità Engineering Ingegneria Informatica); il secondo, comprendente 169 rispondenti, costituito da coloro che di-

* Con la collaborazione del dottor Luigi Franco.

chiarano di avere un'esperienza lavorativa significativa svolta anche al di fuori di Engineering Ingegneria Informatica, d'ora in avanti indicato con AC>AE (Anzianità Complessiva superiore ad Anzianità Engineering Ingegneria Informatica).

Una prima analisi comparativa delle risposte dei due gruppi evidenzia che la percentuale di coloro la cui esperienza lavorativa totale coincide con quella maturata in Engineering Ingegneria Informatica cresce man mano che ci si avvicina alle generazioni più giovani: quelli con una anzianità «aziendale» superiore ai 25 anni sono il 24% dei rispondenti che dichiarano un'esperienza «lavorativa» complessiva superiore ai 25 anni; la percentuale di sovrapponibilità sale al 47% quando vengono presi in esame le classi 21-25 anni; sale ancora, fino al 51%, nella classe 16-20 anni e raggiunge il 100% nella classe 11-15 anni di anzianità.

Tornando al profilo anagrafico, emerge che il 49% dei rispondenti ha più di 46 anni; al di sopra dei 40 anni arriva più del 75%.

Studi e collocazione lavorativa

I dati forniti consentono di tratteggiare un profilo variegato dei rispondenti, al di là dell'età anagrafica, del sesso e dell'esperienza lavorativa.

In relazione alla formazione di base, il 33% ha una laurea tecnico-scientifica (ingegneria, fisica, informatica, matematica); il 7% ha conseguito, invece, una laurea «amministrativa» (scienze economiche, giurisprudenza o anche discipline umanistiche); il 4% dispone di una laurea tecnica breve, mentre tutti gli altri – il 56% – hanno un diploma di maturità classica, scientifica o tecnica.

Gli ambiti lavorativi nei quali i rispondenti si collocano sono la gestione progetti (29%); lo sviluppo software (27%); la gestione del rapporto tecnico-commerciale con i clienti (13%); l'attività amministrativa (11%); la conduzione dei sistemi ICT (11%); l'attività commerciale (8%); attività di ricerca e sviluppo (1%).

La componente femminile risulta più presente, rispetto alla media complessiva delle risposte, nelle attività di carattere amministrativo (70%), di sviluppo software (42%), di ricerca e sviluppo (50%); è meno presente nelle altre tipologie, con un minimo assoluto nell'attività di conduzione di sistemi.

La responsabilità del lavoro altrui

Si è ritenuto opportuno inserire una domanda sul numero delle risorse umane coordinate. Questa domanda non intendeva avere solo finalità

«anagrafiche», ma voleva evidenziare – data la specificità della cultura organizzativa che caratterizza Engineering Ingegneria Informatica – gli orientamenti di chi viene chiamato a far parte della «catena di comando» rispetto agli altri, ai quali viene chiesto solo di assicurare una buona prestazione tecnica.

Nel 40% dei casi i rispondenti dichiarano di non avere responsabilità di questo genere; il 30% afferma di coordinare da 1 a 5 persone; il 18% da 6 a 15 persone; il 4% da 16 a 30 persone. Ciascun rispondente del restante 8% ha la responsabilità di coordinamento diretto di oltre 30 risorse.

I «senza funzione di comando» si collocano nell'Area amministrativo-contabile (21%); in quella commerciale (11%); in quella progetti e gestione sistemi in generale (33%); nell'Area sviluppo software (34%). Quindi, si tratta di tecnici e, probabilmente, tecnici di punta nelle varie aree in cui si dispiega il complesso delle attività aziendali.

L'autoritratto dei rispondenti

Che idea hanno del proprio valore professionale e del proprio ambiente lavorativo quanti lavorano in Engineering Ingegneria Informatica?

I prossimi paragrafi cercheranno di fornire alcune risposte, prendendo le mosse dalle questioni concernenti la formazione ricevuta; dai percorsi di apprendimento adottati in azienda; dal capitale di competenze individualmente accumulato; dalla stima del valore delle competenze disponibili a livello generale di azienda; dal giudizio sui «capi».

L'apprendimento del mestiere

Messi di fronte a una lista di fattori che determinano l'apprendimento della professione di informatico in Engineering Ingegneria Informatica, e richiesti di scegliere due opzioni tra le cinque previste, i rispondenti hanno redatto una classifica che non consente dubbi interpretativi. Al primo posto, il 76% dei rispondenti dichiara che in Engineering Ingegneria Informatica si «impara facendo».

È probabile che, mentre selezionavano il box corrispondente alla voce «s'impara facendo», non pochi rispondenti abbiano rievocato le innumerevoli volte in cui si sono trovati ad affrontare, davanti a un cliente fiducioso, problemi per i quali non si sentivano affatto preparati (Dice un ignoto «anziano» di Engineering Ingegneria Informatica, nel capitolo *Commenti in testo libero*, paragrafo *Interventi sul modello organizzativo e gestionale*, al punto 11: «Siamo stati bravissimi negli

ultimi 20 anni ad andare dai clienti con il foglio bianco, senza sapere nulla dell'argomento su cui ci invitavano a collaborare, e venirne fuori con conoscenze, competenze e profitti...»).

Sarà stato vero che Engineering Ingegneria Informatica non ha sempre predisposto percorsi d'iniziazione rigorosi e formalizzati secondo lo stile in uso nelle società d'informatica più blasonate, ma ha assicurato a quanti si sono formati in essa una «prossimità formativa» a persone che, per prestigio personale e valore professionale, assicuravano con la loro semplice presenza e disponibilità, una funzione formativa ineguagliabile.

Gli esiti della scuola definita in precedenza del «s'impara facendo» (a condizione di «lavorare con persone di alto valore umano e professionale») e un «clima aziendale favorevole all'assunzione di responsabilità in prima persona» (49% delle risposte) hanno indotto il convincimento che le professionalità acquisite, in prima persona e come «sistema», abbiano raggiunto un livello elevato, nonostante sia stata considerata quasi assente la messa in atto di «politiche di valorizzazione del capitale umano» (solo l'8% dei rispondenti ritiene che siano un punto di forza di Engineering Ingegneria Informatica).

La valutazione delle competenze: le costanti

Le domande concernenti la valutazione delle competenze sono state suddivise in due gruppi. Il primo ha riguardato le competenze tecniche, il secondo quelle manageriali.

Per ciascun gruppo si è chiesto di esprimere un giudizio (molto adeguato, adeguato, sufficiente, non sempre adeguato) sul livello di competenza proprio e su quello attribuito alle risorse Engineering Ingegneria Informatica nel loro complesso.

I risultati emersi sono molto interessanti e si prestano a interpretazioni varie, non necessariamente contraddittorie tra di loro.

Si evidenzia, innanzitutto, la consapevolezza diffusa dell'eccellenza sul piano tecnico della Società nel suo insieme: la competenza tecnica si presenta come la vera base del «valore condiviso» di Engineering Ingegneria Informatica.

L'esame delle risposte permette di rilevare le seguenti costanti:

- *costante numero uno*: il numero di coloro che ritengono il patrimonio complessivo di competenze di natura tecnica (siano esse proprie o «collettive») «adeguate o molto adeguate» è costantemente superiore rispetto al numero di coloro che esprimono analogo giudizio sulle competenze manageriali

- *costante numero due*: la percentuale di rispondenti che ritengono sé e l'azienda nel suo complesso dotati di competenze tecniche «adeguate o molto adeguate», è molto alta e straordinariamente «omologata» nel valore (tra l'80 e l'86%), quale che sia il «sottoinsieme di appartenenza»
- *costante numero tre*: i rispondenti tendono sempre a ritenere se stessi, quale che sia l'ambito di competenze preso in esame, più adeguati rispetto ai colleghi e al resto dell'azienda, anche se il differenziale di valore attribuito è minimo nel caso delle competenze tecniche e tende ad allargarsi nel caso delle competenze manageriali.

La valutazione delle competenze: altre evidenze

La differenza – per rimanere nell'ambito del giudizio sulle competenze tecniche – tra le percentuali di quanti danno un giudizio lusinghiero su di sé e attribuiscono tale giudizio anche agli altri, pur se di dimensioni contenute (6 punti percentuali), è massima in coloro che hanno altre esperienze aziendali. In relazione, invece, alle valutazioni sul profilo manageriale, il «gap» più ampio tra quelli – sé e gli altri – che meritano il giudizio di «adeguato o molto adeguato» (19 punti percentuali) si ha nel giudizio espresso da coloro la cui anzianità aziendale coincide con l'anzianità in Engineering Ingegneria Informatica.

Diverso, forse, il senso da attribuire al giudizio – meno sicuro di sé, anche se pur sempre positivo – sui profili manageriali. Unanime è l'opinione che l'azienda non sia, sul piano manageriale, valida quanto lo è sul piano tecnico. Il fatto che tutti, senza eccezione, dichiarano di possedere «ricette di management» migliori di quelle in uso, rimanda, forse, a uno scarso dibattito interno sul modello di management da elaborare per la Società in questa fase del suo sviluppo, che sia «enunciabile» e, quindi, trasmissibile attraverso una scuola di management Engineering Ingegneria Informatica. Come se, insomma, lasciar coltivare in privato una propria idea del «buon management» senza mai metterla a confronto con il «management effettivo» finisca per lasciare uno spazio di «non detto» piuttosto diffuso e «sterile» in funzione di un'evoluzione (che si auspica abbia comunque luogo) dei modelli di management in uso.

Il giudizio sui capi

Considerando l'importanza riconosciuta alla gerarchia come principio «ordinatore» della struttura aziendale, la domanda chiedeva di esprimere

re una valutazione sui seguenti cinque aspetti della funzione complessiva di un capo:

- A) Leadership
- B) Capacità di trasmettere i valori aziendali e renderli condivisibili
- C) Capacità di far crescere i propri collaboratori
- D) Lealtà nei confronti dell'azienda
- E) Lealtà nei confronti dei propri collaboratori.

Per ciascuno di tali aspetti si chiedeva di attribuire al proprio capo uno dei seguenti giudizi: buono, sufficiente, insufficiente.

I rispondenti attribuiscono il giudizio «buono», pienamente positivo, con generosità, non senza, tuttavia, sottolineare zone di grigio, più o meno pronunciate. L'aggiunta del giudizio di «sufficienza», quasi esaurisce le risposte date, nonostante la presenza di bocciature o, meglio, di «bocciatori», appena più numerosi nel caso dei rispondenti che si sono formati anche in altre aziende.

Ma il dato che più colpisce (c'è da chiedersi davvero quante aziende, del settore ICT o di altro settore, possano vantare risultati analoghi) è il giudizio espresso sulla lealtà nei confronti dell'azienda e quello nei confronti dei subordinati. In queste percentuali sembra di scorgere uno degli esiti più rimarchevoli della filosofia aziendale dei «padri fondatori» e la cura e i valori in base ai quali è stata selezionata la classe dirigente di Engineering Ingegneria Informatica.

Tra tutte le risposte prese in esame, questa è, forse, quella che più compiutamente consente di spiegare la «tenuta» e la «connettività» di cui è fatta la tela di Engineering Ingegneria Informatica, cioè a dire il «patto» fiduciario che lega proprietà, gerarchia e struttura; la combinazione ottimale di attenzione per il progetto aziendale e per i destini personali all'interno di una vicenda collettiva sentita come abbastanza propria da ciascun protagonista.

Le caratteristiche premianti

Le domande proposte per focalizzare i punti di forza di Engineering Ingegneria Informatica rispetto ai suoi concorrenti sono state fissate in 14.

I rispondenti venivano chiamati a scegliere fino a tre delle seguenti opzioni, introdotte da un'affermazione così formulata: «Nel confronto con altre società paragonabili per dimensioni e rilevanza sul mercato, Engineering Ingegneria Informatica ha i seguenti punti di forza»:

1. La capacità di far sentire chiunque protagonista attivo dello svi-

luppo della società grazie a un efficiente sistema di attribuzione di deleghe e di obiettivi

2. L'ampiezza delle deleghe
3. La chiarezza degli obiettivi
4. Il clima che caratterizza i rapporti interpersonali
5. L'attenzione riservata alla gestione delle risorse umane
6. L'attenzione riservata alla crescita professionale delle persone
7. Le risorse dedicate alla formazione professionale
8. Il consenso sulle politiche aziendali e sul modo in cui esse vengono attuate
9. L'enfasi posta sull'innovazione tecnologica
10. L'affidabilità come «architrave portante» nel rapporto con i clienti
11. La considerazione che viene riconosciuta al lavoro di ognuno
12. La coesistenza «pacifica» tra elevato grado di formalizzazione della struttura e delle gerarchie ed elevata informalità dei rapporti interpersonali
13. La presenza in azienda dei «padri fondatori» e l'efficacia perdurante del loro carisma
14. Il rigore nella gestione delle risorse aziendali.

Emerge una differenza abbastanza sostanziale nell'orientamento dei due gruppi ($AC=AE$ e $AC>AE$), e priorità diverse in funzione delle qualità percepite come «vincenti» rispetto alle aziende concorrenti.

Per il gruppo $AC=AE$ la qualità vincente è l'affidabilità dell'azienda nei rapporti con il cliente, cioè il legame di fiducia reciproca che si riesce a instaurare con esso. Segue il riconoscimento del valore aggiunto rappresentato dalla presenza in azienda dei «padri fondatori».

Il gruppo $AC>AE$, invece, pone al primo posto il rigore nella gestione delle risorse aziendali, come se questo dato, nel confronto con le altre aziende, fosse il più convincente. La percentuale di coloro che hanno scelto questa opzione (51%) è più alta, tra l'altro, del 43% che costituisce, invece, la percentuale di coloro che, nel gruppo $AC=AE$ hanno scelto l'attributo «affidabilità».

Il valore attribuito alla presenza dei «padri fondatori» viene chiaramente percepito anche dai rispondenti di questo secondo gruppo.

Le caratteristiche penalizzanti

Le caratteristiche ritenute penalizzanti nel confronto con le altre aziende del settore sono state individuate con lo stesso metodo. L'argomento veniva introdotto con la seguente affermazione: «Nel confronto con altre Società, paragonabili per dimensioni e rilevanza nazionale, Enginee-

ring Ingegneria Informatica ha i seguenti punti di debolezza». Anche in questo caso, ciascun rispondente poteva esprimere tre opzioni, essendo nove le opzioni offerte:

1. Eccessivo livello di burocratizzazione e di controlli
2. Gerarchie sovrabbondanti
3. Assenza di obiettivi «qualitativi» nelle strategie aziendali
4. Scarsa attenzione riservata alla crescita professionale delle persone e al *turnover*
5. Insufficienze nelle proposte di formazione manageriale
6. Mancanza di una «cultura di prodotto»
7. Scarsa enfasi posta sull'innovazione tecnologica
8. Tendentiale subalternità culturale nei confronti degli operatori ICT più grandi
9. Dimensione ancora «padronale».

Le due curve risultanti dalle preferenze espresse si presentano più piatte rispetto a quelle risultanti dalla ricognizione dei punti di forza: qui il massimo delle adesioni si attesta, in ambedue i gruppi, attorno al 33%, mentre nel caso precedente si avevano un 43% e un 51%. Le opzioni maggiormente votate rinviano a temi lungamente dibattuti all'interno dell'azienda e alla necessità di una messa a punto ulteriore, da parte del management, di alcuni aspetti della strategia aziendale.

L'attenzione dei più si concentra sulla «crescita professionale»: è possibile che con «crescita professionale» i rispondenti abbiano inteso anche crescita in termini di competenze manageriali, confermando che la mancanza di una formazione specificamente manageriale non sia da annoverare tra gli *handicap* della società.

Queste indicazioni, che vanno messe in rapporto con i dati esaminati nel paragrafo sull'autovalutazione, stanno a indicare – forse – una sensibilità ancora da sviluppare sul modo di intendere la «formazione» in azienda, e sottolineano, in ogni caso, la necessità che l'azienda si faccia carico di garantire la costante adeguatezza tecnica delle proprie risorse.

Specificità del lessico di Engineering Ingegneria Informatica

Alla domanda formulata: «Si può sostenere che esista, nella trattazione delle questioni professionali, un 'lessico', un modo di combinare parole e concetti e di esprimerli che sia proprio dell'ambiente Engineering Ingegneria Informatica?». Le percentuali di risposte sono state le seguenti.

I sostenitori, tra i rispondenti, di una tale specificità sono, all'interno del gruppo AC=AE, significativamente più numerosi, in termini percentuali, che non nel gruppo AC>AE (ben 9 punti di differenza percentuale). Simmetricamente, il gruppo AC>AE si caratterizza per il fatto che a negare che esista uno specifico lessico Engineering Ingegneria Informatica sia una percentuale che supera di 7 punti percentuali coloro che la pensano così nel gruppo AC=AE (26% a 19%).

Gli incerti si collocano attorno a valori quasi equivalenti, e rappresentano poco meno della metà dei due gruppi di rispondenti.

Ulteriori elaborazioni non aiutano a rendere il quadro di più agevole interpretazione se non per il fatto di evidenziare una correlazione, in ambedue i gruppi, tra risposta positiva – in effetti esiste una specificità lessicale di Engineering Ingegneria Informatica – e anzianità complessiva di lavoro, indipendentemente da dove questa sia stata maturata. Come se la sensibilità a cogliere le differenze di lessico si affinasce con gli anni e con l'esperienza lavorativa.

Comunicazione e identità

Il paragrafo conclusivo si sofferma con poche battute sul tema dell'identità di Engineering Ingegneria Informatica e della comunicazione interna, in sé considerata, e come strumento di consolidamento dell'identità aziendale.

La riflessione muove da un rilievo all'apparenza marginale: quanti hanno letto almeno uno degli altri libri celebrativi rispettivamente del ventennale e del venticinquennale? Non importa qui tanto rilevare quanti hanno letto o non letto, quanto esaminare le ragioni addotte dai non-lettori.

Ebbene, mentre nel gruppo AC=AE i rispondenti che attribuiscono la mancata lettura di uno dei due libri al fatto di non sapere della loro esistenza rappresentano un fisiologico 8%, nel gruppo AC>AE la percentuale sale al 44%. Al di là di ogni altra considerazione, il dato sta a indicare l'esistenza di reti di comunicazione informali all'interno dell'azienda che includono/escludono dalla comunicazione anche in ragione della percezione del grado di «appartenenza» all'universo aziendale.

Scenari in divenire

Il tema della evoluzione del rapporto con i clienti è stato affrontato proponendo una sintesi dei risultati di un'indagine svolta da Engineering Inge-

gneria Informatica sui propri clienti. La domanda è stata così formulata: «Nell'ultima indagine sulla *Customer Satisfaction* condotta dalla società, risulta che nel 70,7% dei casi presi in esame la risposta data dai clienti si attesta su valori soddisfacente o molto soddisfacente. Tale risultato è in linea con le sue percezioni?».

L'allineamento delle posizioni dei rispondenti con quelle espresse dai clienti è tale da non consentire dubbi sulla piena sintonia tra vissuto interno e vissuto dei clienti in ordine alle prestazioni della società.

Proposte per migliorare il livello di rapporto con i clienti

La domanda successiva metteva a fuoco i (pochi) giudizi critici espressi dai clienti, nel modo seguente:

Nella stessa indagine emerge che le (poche) valutazioni negative dei clienti si appuntano, in prevalenza, sul profilo complessivo dell'Azienda e, cioè, su:

- Competenza sulle aree funzionali, di business e sul settore specifico di interesse del cliente (processi, normative ecc.) e competenze tecniche
- Adeguatezza del ritorno degli investimenti relativo alle forniture Engineering Ingegneria Informatica
- Contributo della collaborazione Engineering Ingegneria Informatica al raggiungimento degli obiettivi del cliente
- Fornitura adeguata di supporti per l'evoluzione futura della struttura-cliente
- Adeguatezza alla realtà dell'immagine aziendale
- Miglioramento, nel corso degli ultimi due anni, delle prestazioni di Engineering Ingegneria Informatica.

Ciò premesso, quali delle iniziative, tra quelle indicate di seguito, si prestano meglio, secondo lei, a risolvere i problemi sollevati dai clienti?

- Affiancare l'azione tradizionale di *system integrator* con quella di analisi organizzativa e di consulenza strategica
- Investire maggiormente nella produzione di conoscenze sulle aree funzionali
- Arricchire il profilo manageriale e le capacità critiche dei responsabili dei rapporti con i clienti
- Investire in comunicazione per i *decision makers* piuttosto che per i soli responsabili delle ICT delle aziende clienti

- Adottare nei confronti del cliente un atteggiamento più «direttivo» per quanto riguarda le scelte tecnologiche e le opzioni realizzative.

Le risposte fornite dai rispondenti (che potevano scegliere due opzioni tra quelle prospettate) suddivisi nei gruppi di appartenenza $AC=AE$ e $AC>AE$ evidenziano, ove si sommino le preferenze espresse dai due gruppi, un primato indiscutibile dell'opzione «investire maggiormente nella produzione di conoscenze sulle aree funzionali».

La Società dell'Informazione

Il tema della Società dell'Informazione (SI) viene evocato a titolo di introduzione dei paragrafi successivi, nei quali si tenterà di superare la dimensione del giudizio sulla situazione presente, per affrontare un'analisi propositiva sulla realizzazione di interventi e di strategie diretti a migliorare le prestazioni della Società.

La domanda è stata presentata come un'asserzione, a fronte della quale veniva richiesto di esprimere il proprio grado di adesione, in questi termini: «Nell'ultimo decennio lo scenario mondiale e nazionale è cambiato radicalmente in conseguenza dello sviluppo della cosiddetta Società dell'Informazione. Engineering Ingegneria Informatica, per la sua quota, è in Italia uno degli attori di tali processi di cambiamento. Tali cambiamenti sono comunque positivi».

Non possono esservi dubbi sull'orientamento dei rispondenti a favore dei cambiamenti introdotti dalla Società dell'Informazione: le ragioni si trovano nelle risposte alla domanda sul perché ci si dichiara d'accordo, molto d'accordo o abbastanza d'accordo circa il fatto che la Società dell'Informazione rappresenti in ogni caso un fatto grandemente positivo.

Profitto e altri valori

La formulazione della domanda è stata la seguente: «Una società dell'importanza di Engineering Ingegneria Informatica ha delle responsabilità sociali in aggiunta a quella di remunerare il capitale?».

Le risposte suggerite si applicavano a diversi contesti e interessi considerati di potenziale interesse diffuso quali:

- interventi a beneficio del capitale umano dell'azienda, inteso come bagaglio di professionalità specifiche di ciascun dipendente («Favorire la crescita professionale costante del proprio capitale umano»);

- interventi per promuovere forme di lavoro che favoriscano apprendimenti utili, in ogni caso, per operare nel sociale. A differenza dal caso che precede, qui si intende più una cultura dei comportamenti e degli orientamenti sul lavoro in generale – quali mobilità, trasversalità, cosmopolitismo ecc. – che non specifiche professionalità («Affermare una cultura del lavoro per cui ciascuno possa disporre di un bagaglio di conoscenze e competenze utili nel sociale»);
- un atteggiamento più fiducioso nelle potenzialità di crescita del cliente, rimuovendo il timore che un cliente più avveduto significhi, necessariamente, un cliente a rischio («Promuovere crescita culturale, competenza e autonomia di giudizio della clientela per quanto riguarda l'impiego delle ICT»);
- iniziative per trasmettere saperi legati alla gestione rigorosa di risorse finanziarie e, in definitiva, dei saperi «imprenditoriali» («Promuovere conoscenza, competenza e rigore nella gestione delle attività economiche»);
- promozione e diffusione di competenze e conoscenze utili per formare una «classe dirigente» utile anche al Paese a partire da competenze di tipo manageriale («Contribuire ad 'allevare' una classe dirigente per il Paese»).

Le risposte si distribuiscono in percentuali pressoché analoghe nei due gruppi, ed evidenziano la preoccupazione per la salvaguardia del proprio profilo professionale e la tutela della propria identità di «tecnici».

Le scelte raccomandate e il patrimonio da tutelare

Le domande conclusive si concentrano sul futuro di Engineering Ingegneria Informatica: quali scenari auspicare e quali valori tutelare in vista degli sviluppi futuri della società?

Si auspica innanzitutto che Engineering Ingegneria Informatica rimanga italiana e non divenga l'ennesimo gioiello nazionale a finire sotto il controllo di una multinazionale. Al secondo posto tra gli auspicci si colloca lo sviluppo di politiche per l'open source per la clientela Engineering Ingegneria Informatica, come contributo anche al possibile rafforzamento dell'industria nazionale del software. Al terzo, una politica per lo sviluppo di pacchetti software.

Quanto ai valori attualmente «praticati» dall'azienda da tutelare con particolare attenzione nel corso del prossimo triennio, le risposte mettono al primo posto la capacità di valorizzare le risorse umane; al secondo l'attenzione per il cliente; al terzo, di nuovo e con altra formulazione, l'identità nazionale del gruppo dirigente e della proprietà.

Commenti in testo libero

Il questionario si concludeva con un invito rivolto a ciascuno dei rispondenti a rivolgere al vertice della società una proposta (una sola) di intervento migliorativo delle *performances* aziendali.

L'obiettivo della richiesta non era, né poteva essere, quello di accreditare una qualche possibilità estemporanea di influenzare gli orientamenti del management di Engineering Ingegneria Informatica. Si voleva offrire, piuttosto, una ribalta, per esprimere commenti liberi sul proprio lavoro e per indicare i problemi avvertiti con maggiore urgenza.

Si sono avvalsi della facoltà di dare suggerimenti 160 rispondenti su 302, che non si caratterizzano in modo particolare sulla base della loro anzianità lavorativa o aziendale.

Gli argomenti affrontati sono diversi. Per riuscire a prenderli in esame, sia pure fuggevolmente, è stato necessario «catalogarli» e raggrupparli sulla base dell'affinità tematica.

Di seguito vengono elencate, e brevemente commentate, le locuzioni tematiche (nell'elenco, tra parentesi, il numero delle proposte catalogate per ciascun tema):

- Integrazione / Comunicazione / Identità (23)
- Fattore umano e valorizzazione delle risorse (36)
- Tecnologie, con particolare riferimento all'os (26)
- Modello organizzativo e gestionale (49)
- Strategie aziendali (26).

Integrazione / Comunicazione / Identità

Le proposte inserite nel contenitore denominato «Integrazione / Comunicazione / Identità» sono caratterizzate dall'insistenza sulla necessità di migliorare il senso di integrazione e di appartenenza, da un lato, e della «riconoscibilità» dell'identità Engineering Ingegneria Informatica all'esterno, dall'altro.

Il tema della comunicazione si pone in mezzo, quasi trasversalmente, evocato perché in grado di contribuire al perseguimento di ambedue gli obiettivi.

Si manifesta, qua e là, grande fiducia nel contributo che sistemi tecnologici potrebbero dare per la soluzione del problema della comunicazione e dell'appartenenza (*Web 2.0 collaboration*, portali interni, banche dati interne...).

Attenzione al fattore umano e valorizzazione delle risorse

In questo paragrafo sono confluiti tutti i commenti e le proposte riguardanti il «fattore umano»: vengono evidenziate le esigenze di formazione e di salvaguardia dei livelli di professionalità acquisiti o acquisibili, di una valutazione più attenta delle prestazioni, dell'attenzione alle esigenze di particolari categorie di lavoratori (distaccati presso i clienti, lavoratrici madri...), di un rapporto con l'azienda meno spersonalizzato.

L'emergere di tali esigenze è spesso messo in relazione con il tumultuoso tasso di crescita degli ultimi anni. Una specifica attenzione viene reclamata a proposito del rapporto lavoratore-territorio.

Le tecnologie e l'open source

Molto decise e convergenti sono le proposte riguardanti l'assetto dell'orientamento tecnologico dell'azienda. L'open source (os) viene da molti reclamato come un'occasione da non perdere, ma non è solo l'os a catalizzare l'attenzione dei rispondenti che si sono soffermati sul tema «tecnologie», come può essere verificato sulla base di alcune citazioni.

Interventi sul modello organizzativo e gestionale

I suggerimenti forniti sul fronte delle innovazioni auspicabili nella definizione e gestione dei modelli organizzativo e gestionale sono i più numerosi in assoluto.

Essi coprono un'ampia gamma di fenomenologie aziendali, tutte prevalentemente focalizzate sul funzionamento della macchina aziendale, e vanno da interventi sulla gestione finanziaria, alla circolazione delle informazioni relative ai progetti, a sistemi per snellire le complesse procedure di risposta ai bandi.

In assoluto, inoltre, in questa famiglia troviamo gli interventi più «corposi», ben oltre il limite dei 500 caratteri suggeriti.

Un'enfasi particolare è posta su due temi:

- quello dell'organizzazione (e della divisione) del lavoro (con una rilevante richiesta di introduzione del telelavoro)
- quello della «condivisione delle conoscenze» e della loro capitalizzazione e valorizzazione non solo al fine di rendere l'azienda più competitiva e pronta nel rispondere alle sollecitazioni di mercato,

più capace di offrire servizi di «gamma alta», ma anche per consentire ai singoli produttori di conoscenze di essere invitati al banchetto delle conoscenze altrui.

Interventi sulle strategie aziendali

Gli interventi raggruppati in questo paragrafo si avventurano a proporre integrazioni, a volte anche significative, nelle strategie aziendali per quanto riguarda il rapporto con i mercati attuali e lo sviluppo di nuovi mercati. A questo proposito vi sono diversi interventi che sollecitano un'attenzione della società verso i mercati emergenti (per Engineering Ingegneria Informatica) dell'energia e, in particolare, delle fonti alternative al petrolio e rinnovabili.

Gli elementi che maggiormente ricorrono hanno a che vedere con la necessità di una rinnovata consapevolezza della «coscienza di sé» e del proprio valore e, quindi, con le scelte conseguenti: integrare l'offerta dei tradizionali servizi informatici con servizi di consulenza di alto livello; cambiare modalità di interlocuzione con il mercato, articolando meglio personaggi e competenze da mettere in gioco, nel solco della grande tradizione informatica italiana, Olivetti, e in linea con la ricchezza di offerta dei maggiori competitori internazionali.

Gli autori

Mario Bolognani

Docente di Gestione Aziendale, Facoltà di Ingegneria – Università La Sapienza, Roma

Michele Cinaglia

Presidente di Engineering

Sergio de Vio

Past President di Engineering

Armando Iorio

Direttore Generale Amministrazione Finanza e Controllo, Engineering

Nicola Melideo

Consulente di Strategia di Innovazione nella Pubblica Amministrazione

Raoul C.D. Nacamulli

Professore ordinario di Organizzazione Aziendale, Università di Milano-Bicocca

Elserino Piol

Presidente di Pino Partecipazioni SpA

Giuseppe Scifo

Direttore del Centro Ricerche sulla Complessità, Università C. Cattaneo-LIUC

Orazio Viele

Direttore Generale Ricerca e Innovazione, Engineering