

Tempo Economico



LOS ANGELES/LOGNA/
FRANCIA/REMO
IL MIGLIOR NEGLIO
MANAGER CHI SEI?

GIULIANI DA GRANDE
SALTO INDUSTRIALE

QUALITÀ
DIVENTARE TAYLOR

I GIOCHI DI PRESTIGIO
DEL MAESTRO DI ARCORE

ALLA RICERCA DEL
PRODOTTO VINCENTE

OTTORINO BELTRAME
REALTÀ PROGETTI E SFIDE
DELL'INDUSTRIA LOMBARDA





OTTORINO BELTRAMI: REALTA' PROGETTI E SFIDE DELL'INDUSTRIA LOMBARDA

**Dinamiche,
innovative
europee,
le imprese
aderenti
alla potente
Assolombarda
non temono
la crisi. Non
ancora.
Chiedono però
di poter
operare in
un ambiente
che favorisca
la loro
crescita**
**di Claudio
Benedetti**

Il tempismo dell'avvocato Gianni Agnelli nell'annunciare, nel luglio scorso, che per l'economia italiana "la festa è finita", è stato eccezionale e anche, se vogliamo, un po' menagramo. Pochi giorni dopo, infatti, l'occupazione del Kuwait da parte di Saddam Hussein ha dato il via ad una crisi per la quale non si intravedono, ancor oggi, soluzioni a breve, se non in termini di confronto armato. Con una corsa al rialzo dei prezzi petroliferi ed il timore della ripetizione di uno shock simile a quelli che hanno caratterizzato gli anni Settanta. Ed è, questa, una spada di Damocle sospesa sull'intera economia mondiale. Una economia che, giunta alla fine di un ciclo espansivo che durava da ormai quasi dieci anni, aveva già le sue gatte da pelare, senza il bisogno del colpo di testa del rais di Baghdad. E che stava, e sta, vivendo un delicatissimo momento di transizione: quello che fino ad un anno fa sembrava il fatto più rilevante, l'avviarsi dei paesi dell'Europa occidentale verso il grande Mercato unico e il configurarsi, a livello mondiale, della Triade (Europa, Stati Uniti, Giappone) è stato infatti superato da avvenimenti allora imprevedibili, che hanno rivoluzionato la mappa politica ed economica del pianeta: il disfacimento delle "democrazie reali" dell'Est, la riunificazione delle due Germanie, il tracollo dell'Unione Sovietica.

Problemi giganteschi, da risolvere e, in prospettiva, enormi opportunità da cogliere. A livello planetario così come a livello italiano. Nel nostro Paese, forse, le cose vanno meno bene, o più male, che altrove, per via di certi ritardi e di certe carenze, strutturali e infrastrutturali, che hanno penalizzato, e continuano a farlo, il sistema produttivo italiano, impedendogli di raggiungere quei livelli di razio-

COVER STORY

"Milano è un terreno fertile per la tecnologia e la scienza, un front-runner nel processo innovativo, un luogo dove esiste una forte interazione tra il sapere e il mondo produttivo"

COVER STORY

nalità e di efficienza indispensabili perché esso possa competere con i sistemi dei paesi più avanzati. È in questo senso che la festa deve essere considerata finita. Non c'è più tempo. O decidiamo, subito, di voler rimanere, sia pure ultimi, nel ristretto gruppo dei maggiori paesi industrializzati, e facciamo tutto quel che è necessario per riuscirci, o ci prepariamo a trovarci declassati nel gruppo dei secondi, con tutte le conseguenze del caso. Questo è anche il significato del monito, recentissimo, rivolto all'Italia dagli esperti del Fondo Monetario, secondo i quali "l'Italia non ha saputo cogliere a sufficienza il vantaggio dato dalle condizioni favorevoli della lunga espansione economica della seconda metà degli anni 80. Da ora in poi il compito sarà più difficile".

Di vera crisi, comunque, non si può ancora parlare, non almeno sulla base degli ultimi indicatori, secondo i quali la crescita continua, sia pure a passo che si fa sempre più lento. E non mancano sostanziosi margini di intervento per permettere al sistema produttivo italiano di non perdere contatto con i concorrenti più agguerriti. Ma bisogna muoversi. E, per farlo, occorre non solo rimettere ordine nella finanza pubblica e conseguire un controllo sufficiente dell'inflazione: bisogna altresì che gli imprenditori, i produttori di ricchezza, possano avvalersi di tutti quegli strumenti e infrastrutture che consentano loro di muoversi all'esterno delle loro fabbriche con la stessa efficienza e razionalità che hanno realizzato all'interno.

È questo il senso dei messaggi che il mondo imprenditoriale italiano lancia ormai da tempo ai suoi interlocutori romani, alle istituzioni, al mondo politico intero. Messaggi chiari, come è stato nella scorsa primavera a Parma, durante il congresso della Confindustria, dove Sergio Pininfarina ha auspicato che lo Stato, nelle sue diverse manifestazioni, attinga a quella cultura d'impresa che è ormai motore della modernità, dell'innovazione, della qualità. Siamo, ad esempio, assolutamente deficitari, rispetto ai nostri grandi competitori, per quanto riguarda le infrastrutture: fra i primi venticinque paesi industriali del mondo l'Italia è all'undicesimo posto per la rete stradale, al ventunesimo per quella ferroviaria, ancora al ventunesimo per quanto riguarda gli aeroporti, al ventesimo per le telecomunicazioni. Siamo infine al ventitreesimo posto per quel che concerne il grado di autonomia energetica. Sono queste, soprattutto, le cose che rischiano di bloccare la competitività delle nostre imprese entro i cancelli delle loro fabbriche.

Problemi ben noti in Assolombarda, l'associazione che, rifondata nel giugno del 1945 da Giovanni Falck su quanto rimaneva della precedente Federazione In-

dustriale Lombarda, ha come suo principale scopo proprio la rappresentanza e la tutela degli interessi delle imprese nei confronti del mondo politico, oltre che delle forze sociali e culturali, delle autorità locali e delle organizzazioni sindacali. Con quattromilatrecento imprese aderenti, per complessivi 200mila miliardi di fatturato e 700mila addetti, 270mila dei quali nella sola provincia di Milano, l'Assolombarda non è solamente la più importante associazione territoriale nel sistema confindustriale ma, in questo, ne rappresenta la voce più forte, anche se non sempre la più ascoltata. Perché, a livello nazionale e nei confronti del mondo politico romano, non sempre gli interessi degli imprenditori milanesi e lombardi sono coincidenti con quelli dei grandi gruppi che troppo spesso condizionano la politica industriale ed economica del nostro Paese.

L'Assolombarda, diversamente da quanto si è portati a credere non è, infatti, l'espressione di potentati economico-industriali: basti dire che il 98,59 per cento delle aziende aderenti ha meno di 500 dipendenti e che le imprese con meno di cento dipendenti rappresentano l'88,17 per cento degli associati. Con, inoltre, una grande diversificazione produttiva: dalla metalmeccanica alla chimico-farmaceutica e fibre chimiche, dal terziario innovativo al tessile e abbigliamento, alla gomma, alle materie plastiche, eccetera. Aziende dinamiche, innovative, europee, bene inserite e distribuite nel tessuto, urbanistico e sociale, di Milano e provincia.

Come loro portavoce, l'Assolombarda partecipa, a livello nazionale, ai grandi dibattiti in seno alla Confindustria che, con oltre 130mila imprese aderenti, è l'organizzazione più rappresentativa dell'imprenditoria italiana; a livello locale si pone come interlocutrice dei pubblici amministratori, ai vari livelli, e delle parti sociali per cercare, progettare, realizzare assieme a loro tutto ciò che può contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio. Avendo sempre come obiettivo, ovviamente, gli interessi e la soluzione dei problemi contingenti delle aziende che rappresenta ma anche, e forse soprattutto, anticipando quelli che potranno essere i grandi temi futuri e suggerendo concrete proposte.

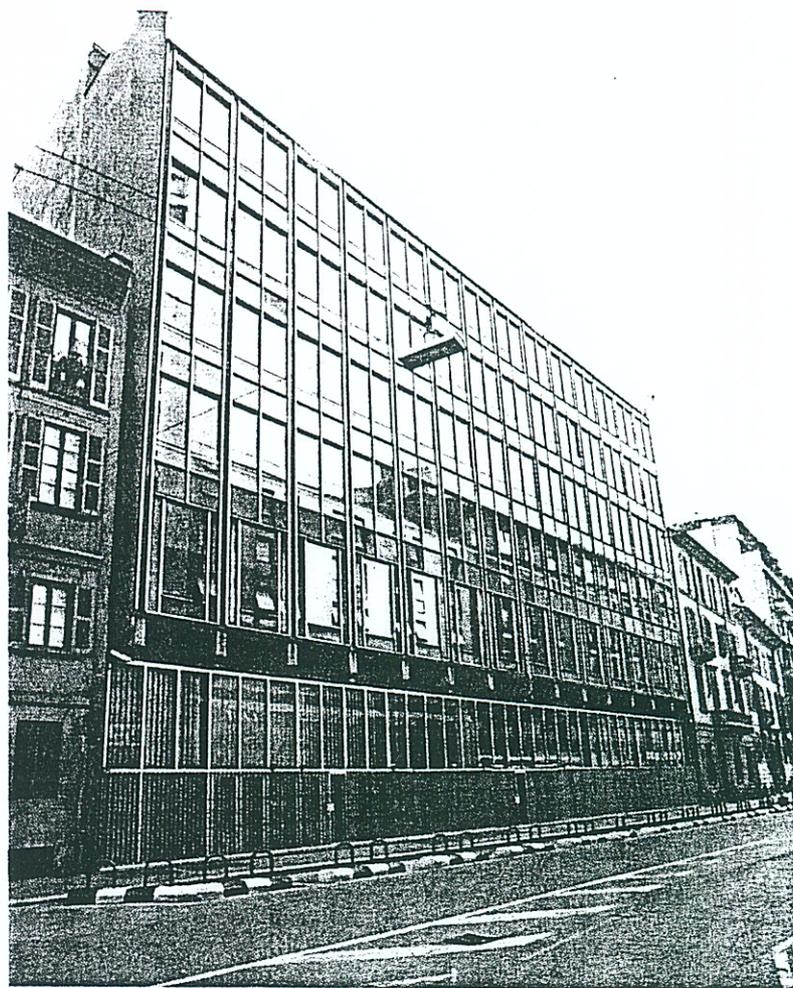
Come quella, recentissima, di fare di Milano una primaria città della scienza e della tecnica. Localizzazione obbligata per finanza, commercio, servizio e sedi di impresa, il capoluogo lombardo svolge infatti già oggi un deciso ruolo di "incubator" di aziende, ad alta tecnologia. È quindi, come ha detto il presidente dell'Assolombarda, ingegner Ottorino Beltrami, intervenendo alla manifestazione "Milano incontra i Premi Nobel", svoltasi qualche settimana fa, "un terreno fertile per la

scienza e la tecnologia, un front-runner nel processo innovativo, un luogo dove esiste una forte interazione tra il sapere e il mondo produttivo". Questa attenzione alla scienza, alla ricerca tecnologica, all'innovazione, è d'altra parte, una costante delle attività dell'Assolombarda, così come la formazione degli uomini preposti a guidare le imprese.

Già vent'anni fa, ad esempio, Assolombarda promosse la fondazione dell'Istud, Istituto Studi Direzionali, una scuola di management interaziendale e residenziale costituita al fine di offrire alle imprese un sistema di formazione dei quadri direttivi a livello delle istituzioni internazionali più qualificate. E, più recentemente, si è fatta promotrice del Cefriel e del Mip. Il Cefriel è un centro di ricerca e di formazione superiore nel campo dell'ingegneria dell'informazione elettronica, informatica, telecomunicazioni e controlli automatici, gestito da un Consorzio che raggruppa tre poli: quello scientifico (Politecnico e Università degli Studi di Milano), il polo pubblico (Comune di Milano e Regione Lombardia), il polo imprenditoriale (Assolombarda e alcune grandi imprese ad alta tecnologia). Il Mip, invece, è un consorzio in ingegneria il cui obiettivo è la promozione di attività di formazione e di ricerca applicata volta ad innovare le metodologie di gestione delle imprese per un adeguato sfruttamento delle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie.

Queste e altre iniziative (pensiamo all'Istituto per l'Ambiente, promosso dall'Assolombarda insieme a Confindustria e a Federchimica e nato per affrontare in piena indipendenza e ad alto livello scientifico, nonché in una visione intersettoriale -aria, acqua, suolo, ecc.- e con competenze multidisciplinari i più rilevanti problemi che si manifestano in campo ambientale) indicano come l'Associazione, al di là dei compiti che, come tale, deve svolgere per tutelare gli interessi delle aziende in tutti i problemi che le riguardano, sia impegnata in una sfida al futuro che interessa non solo il mondo imprenditoriale milanese e lombardo in genere, ma l'intera comunità nel cui contesto le imprese che producono sono fonte di ricchezza e di benessere.

Una sfida che piace molto all'ingegner Ottorino Beltrami, presidente di Assolombarda dal 1985. Un uomo di difficile definizione, l'ingegner Beltrami: grande manager? grande imprenditore? e che forse deve i suoi successi, più che alle sue notevolissime, riconosciute capacità tecniche, gestionali, strategiche, al suo carisma, alle sue capacità di guidare, motivare gli uomini che lo circondano. Un'arte probabilmente affinata durante i tre anni, dal 1940 al 43, in cui fu comandante di sommergibili: nomi famosi, il Toti, l'Ametista, il Settembrini, l'Acciaio, entrati or-



mai nella leggenda della mariniera italiana. "Il sommergibile - ha ricordato Beltrami ad Angelo Maria Perrino, per una intervista poi raccolta nel libro Vita da Manager, scritto assieme a Giancarlo Mazzucca ed edito dalla Sperling & Kupfer - è una band of brothers, cinquanta persone, che stanno tutte insieme, mangiano insieme, stanno tutti seminudi insieme". Una fratellanza che, già cinquant'anni fa, anticipava tutte le più moderne teorie manageriali: obiettivi chiari e condivisi, lavoro di gruppo, responsabilizzazione dei singoli. Tutte esperienze, insegnamenti che Beltrami non ha mai dimenticato, ne ha fatto tesoro.

Nato a Pisa, nell'agosto del 1917, da genitori di ceppo lombardo, laureato in ingegneria industriale meccanica nel 1942, dopo un corso per allievi ufficiali di Stato Maggiore all'Accademia navale di Livorno, specializzatosi successivamente in elettronica e telecomunicazioni e quindi, in armi subacquee, Ottorino Beltrami deve il suo ingresso nel mondo industriale ad un casuale incontro con Adriano Olivetti, l'unico uomo, forse, che non ha mai smesso, da allora, di ammirare e di ricordare. Non a caso l'Olivetti è stata la sua scuola, la sua palestra, la sua casa per trentacinque anni. "Sono entrato in Olivetti -racconta- nel marzo del 1949, come

L'Assolombarda, nella foto la sede, rappresenta oltre 4.300 imprese di Milano e provincia

ingegnere di prima categoria, e ne sono uscito come vicepresidente dopo aver fatto l'amministratore delegato, nel maggio dell'84".

Poche parole per condensare una carriera caratterizzata da una lunga serie di avvenimenti e di impegni di crescente importanza. Coinvolto nel tentativo dell'Olivetti, siamo negli anni Cinquanta, di dare al Paese un'industria elettronica, Ottorino Beltrami segue l'avvenimento della famosa Divisione Elettronica, di cui è direttore, diventa direttore generale della Olivetti-General Electric e, quindi, amministratore delegato della General Electric Information System Italia, dove rimane fino al 1970, ossia fino al momento in cui la Geisi viene ceduta alla Honeywell e diventa Hisi. A questo punto Ottorino Beltrami lascia l'elettronica ed entra, come direttore generale, in Finmeccanica, assumendo anche la carica di presidente della Società Progettazioni Meccaniche Nucleari. Una breve parentesi: passa poco più di un anno e Beltrami ritorna ad Ivrea, come amministratore delegato dell'Olivetti, carica che manterrà fino al 1978, quando viene nominato vicepresidente della società ormai controllata da Carlo De Benedetti. Nel frattempo, dal 1981 al 1984, è anche vicepresidente della Stet e, dal 1980 all'85, presidente della Sip.

Quando lascia l'Olivetti, nel 1984, Ottorino Beltrami ha compiuto 66 anni. Carriera conclusa? Scherziamo? Il giovanissimo comandante di sommergibili è diventato un ammiraglio di divisione nel Ruolo d'Onore ma il suo cuore è rimasto quello di sempre, un cuore di "assaltatore", ed il mare continua ad essere immenso, tutto da navigare. Così Beltrami moltiplica i suoi interessi, si misura in esperienze, in sfide sempre nuove. Dal 1980 ad oggi lo troviamo alla presidenza di aziende come Sadelmi Cogepi, Turbomotori Internazionale, Maritalia, Invest. È, inoltre, presidente del Comitato di Studio per i Problemi della Ricerca Tecnologica in Confindustria e della Commissione mista Cnr-Confindustria (fino al 1986). Attualmente è presidente della General Electric Cgr e della General Electric Lighting (Gruppo General Electric); presidente della Seva e vicepresidente della Tecnost (Gruppo Olivetti); presidente della Gifim e della Space (Gruppo Sopaf). È, inoltre, presidente della Savigliano, della Dataconsyst, del Ced Borsa, della Tesan, del Forem, nonché consigliere d'amministrazione di numerose altre società. Infine, per concludere, Ottorino Beltrami è dal 1987 presidente dell'Istud e, dal 1985, dell'Associazione Industriale Lombarda, l'Assolombarda.

Un uomo che ha molte cose da ricordare ed una maniera affascinante di raccontarle. Ascoltiamolo.

Ingegnere Beltrami, nella sua vita lei

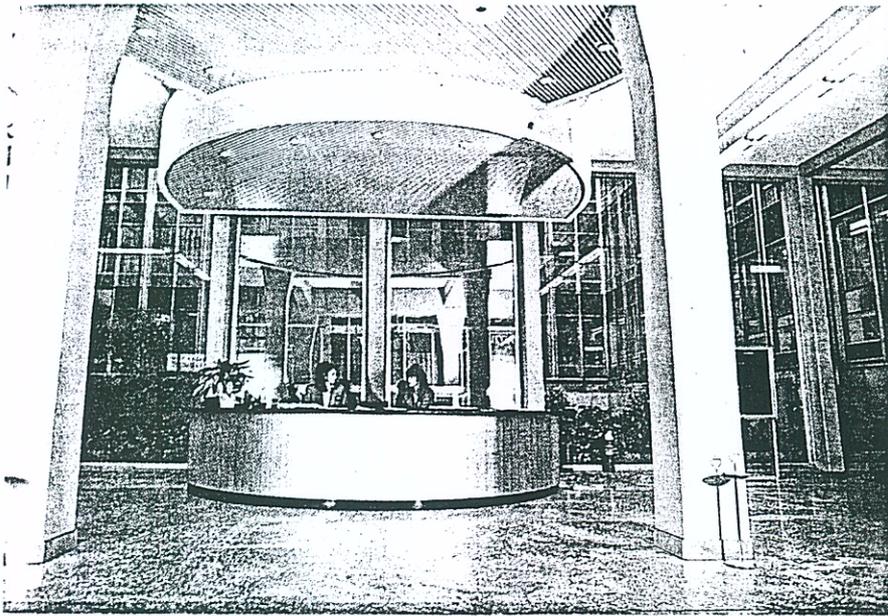
ha raggiunto innumerevoli traguardi ma, da buon marinaio, non si è mai stancato di guardare lontano e di continuare a navigare verso nuovi lidi. Lo fa anche oggi, con l'energia di sempre. Una carriera manageriale che dura da ormai cinquant'anni e che è iniziata...quando?

Nel 1949, con un colpo di fortuna. Ero un esperto dell'Industry Division dell'Economic Cooperation Administration, nel contesto del piano Erp per la ricostruzione del Paese, quando conobbi Adriano Olivetti, il quale mi invitò ad Ivrea. Era una Olivetti che si stava riprendendo dalla guerra e che, fra il 1949 e il 1960 fece dei passi da gigante, perseguendo una visione del futuro incredibilmente moderna e parimenti audace. Era la visione di Adriano Olivetti, un uomo che aveva una celerità nel prendere decisioni che io non ho mai trovata in nessun altro. Non era un uomo facile, Adriano Olivetti: non alzava mai la voce, non offendeva mai nessuno, però aveva impostato una conduzione fortemente autoritaria, sia pure coperta dal garbo, dalla gentilezza, dalla grande educazione, dalla classe dell'ingegner Olivetti. Dal suo eccezionale carisma. Ecco, io ho avuto la grande fortuna di incontrare Adriano Olivetti e poi di lavorare al suo fianco, in condizione anche non trascurabile di vicinanza. Da lui ho imparato, tra le tante altre cose, che in ogni azienda ci deve essere solo uno che comanda. Una seconda fortuna, che forse spiega la mia rapidissima carriera in Olivetti, è che all'ingegner Adriano piacevano gli ufficiali di Marina. E questo perché un suo cugino, il comandante Marselli, lasciata la Marina dopo l'8 settembre 43, era entrato in Olivetti portandosi dietro alcuni suoi amici, ed erano tutte bravissime persone, serie, preparate. Ricordo che un giorno Adriano Olivetti mi chiese: non conosce qualche ufficiale di Marina da portare fra noi? Ed io gli risposi: non esageriamo, altrimenti finiremo con il trasferire l'intera flotta a Ivrea e questo non sarebbe un vantaggio per nessuno. Vede, c'è una battuta francese che dice: *Officiers de Marine, propre à tout, bon à rien*, ed è vero. Gli ufficiali di Marina sono pronti ad assolvere qualsiasi incarico ma non sono specialisti in niente. Certo, in quel particolare momento di ricostruzione dell'azienda e del Paese c'era la necessità di persone di questo tipo, flessibili, sempre presenti dove necessario, incapaci di tirarsi indietro di fronte a qualsiasi difficoltà. Una scuola che farebbe bene a tanti: nella mia vita di oltre quarant'anni di azienda ho visto troppa gente pronta solo a passar la mano dinanzi alle cose spiacevoli, difficili o solamente noiose.

Sulle intuizioni che portarono Adriano Olivetti ad imboccare, con molto anticipo sui tempi, eravamo nella prima

metà degli anni Cinquanta, e con altrettanto coraggio, la strada "elettronica", si sono scritti articoli e libri in quantità tale da riempire una biblioteca. E altrettanti ne sono stati scritti sulle vicissitudini della Divisione Elettronica e sulla grande occasione mancata, che l'Olivetti e l'industria italiana in generale, stanno pagando ancor oggi. Ma è stato veramente detto tutto? Lei, che di quelle vicende è stato spettatore in prima fila e poi protagonista, come le spiega?

cietari tra Olivetti e Bull. Una storia lunghissima, un rapporto che era nato nel 1949, con la costituzione, in forma paritetica, della Olivetti Bull (in cui io fui prima direttore della filiale di Roma, poi direttore generale a Milano). Nel 1962 l'Olivetti acquisì la maggioranza della società, pensando di fondere la struttura Olivetti Bull, molto ben organizzata, con la parte di ricerca della Divisione Elettronica, in maniera di poter sviluppare il nuovo business su una base di organizzazione di ven-



*Assolombarda:
l'ingresso,
in via Pantano,
a Milano*

**L'Associazione
è impegnata
in una sfida
al futuro che
interessa
l'intera
comunità nel
cui contesto
le imprese
operano**

Intanto direi che quella "avventura" è scaturita dall'incontro di due persone di enorme statura, Enrico Fermi e Adriano Olivetti. Rientrato in Italia, Fermi voleva dotare l'Istituto di Fisica di Pisa, dove si era laureato, di un calcolatore elettronico e chiese ad Adriano Olivetti di sostenere la parte economica del progetto. Olivetti accettò immediatamente, e mandò a Pisa, per coordinare la parte organizzativa, Mario Tchou. Avviato il lavoro, Tchou trasferì il suo gruppo a Barbaricina, in via del Capannone...

Per cui, così come si ricordano, con Fermi, i ragazzi di via Panisperna, ci sono anche, con Tchou, quelli di via del Capannone.

Sì, e ragazzi altrettanto in gamba. Ed oltre a quelli, manager come Carlo Peretti, Elserino Piol, Marisa Bellisario e altri. Ragazzi che hanno fatto la storia dell'elettronica italiana. E fu a Barbaricina che nacque il primo elaboratore elettronico italiano.

Il famosissimo Elea.

No, il Cep, calcolatrice elettronica a programma. L'Elea arrivò qualche anno dopo, nel 1958, quando il gruppo si stava trasferendo a Borgo Lombardo, costituito in Divisione Elettronica, di cui io fui, per qualche anno, direttore. Intanto si andava dipanando la matassa dei rapporti so-

ditati e di assistenza già collaudata. Solo che, nel frattempo, la situazione dell'Olivetti si era fatta critica. Proprio nel pieno del suo progetto di espansione sui mercati tradizionali - nel 1958 era stata acquistata la Underwood americana - e di apertura di mercati nuovi, quello dell'elettronica, era infatti venuto a mancare Adriano Olivetti, scomparso nel 1960, l'unico uomo che avrebbe potuto pilotare l'azienda in quel momento particolarmente delicato. Intervenne così un gruppo di salvataggio, guidato dalla Fiat, e la prima decisione fu quella di abbandonare l'avventura elettronica, cedendola alla General Electric.

Perdendo così una grande occasione, in cambio di un piatto di lenticchie, come ebbe a commentare Marisa Bellisario: otto miliardi e mezzo di lire, mi pare.

Che, peraltro, non vennero pagati, rimasero nella società, su decisione di quel grande signore che era Roberto Olivetti. Perché venne presa la decisione di abbandonare proprio la Divisione Elettronica? Mah! Direi da una visione del professor Valletta fortemente orientata verso la meccanica, che era allora il cuore dell'attività Fiat, e da una grande preoccupazione per quella che era allora una attività con una tecnologia nuova, non conosciu-

ta, considerata non un investimento che nel tempo avrebbe dato i suoi ritorni ma una fonte di dispersione di denaro. Era un modo di vedere le cose abbastanza diffuso. Ricordo ad esempio che quando in Finmeccanica si decise di trasferire la Selenia alla Stet, ci fu chi commentò: benissimo! la Stet ha tanti di quei soldi che certamente non farà fatica a coprire le perdite dell'elettronica.

Gli uomini che allora guidavano l'Olivetti, il presidente Bruno Visentini,

Electric allo stesso prezzo e nelle stesse condizioni in cui era stata rilevata, senza alcuna speculazione. Per cui si era creato, tra Fiat e General, un rapporto di grande stima, che ebbe il suo peso quando la General Electric cominciò ad acquisire elettronica in Europa: cedendole la Divisione Elettronica dell'Olivetti, il professor Valletta prese i classici due piccioni con una fava, ossia da un parte non si sentì costretto ad investire in una attività che, per lui, non garantiva ritorni, dall'altra si assicurò che questa attività non venisse distrutta, liquidata.

Poi sappiamo come andò a finire: anche la General Electric si accorse che l'elettronica costava, non garantiva un ritorno immediato e così, nel 1970, cedette tutto all'Honeywell. E lei, che già nel passaggio dall'Olivetti alla GE era stato venduto insieme all'azienda, della quale fu poi amministratore delegato, rischiò di essere venduto una seconda volta...

È vero. Però, non conoscendo bene il nuovo azionista, non avendo nessuna possibilità di misurare, di valutare le sue intenzioni, avevo dei dubbi. Così, quando mi venne offerto di andare a fare il direttore generale in Finmeccanica, non ci pensai due volte. E fui ancora una volta fortunato, il periodo che ho passato a Roma in Finmeccanica rappresenta, dal punto di vista professionale, il più interessante che io abbia mai vissuto.

In che senso?

Fino ad allora mi ero interessato della progettazione, produzione e vendita di un prodotto interessante, come erano i computer, ma unico. In Finmeccanica mi trovai in un ambiente che conoscevo bene, quello della meccanica, e che si occupava delle cose più disparate. Da una parte c'era l'automobile, l'Alfa Romeo; dall'altra l'energia, con una Ansaldo Meccanica Nucleare che si occupava della progettazione e installazione di centrali nucleari. Una società di ingegneri, se vogliamo. C'era anche una società di ricerca, la Progettazioni Meccaniche Nucleari, di cui fui presidente. Quella di Finmeccanica era una struttura in cui le Partecipazioni Statali avevano fatto un ottimo lavoro, si avvertiva solo una certa carenza nel modo di gestire. Io, che nei sei anni passati con la GE avevo appreso l'importanza dell'utilizzazione estensiva dei budget, pensai di introdurre questa metodologia in Finmeccanica, non come strumento di conversazione politica con l'azionista Iri ma come strumento di guida e di misura del management. L'iniziativa, poi sviluppata dai miei successori, si rivelò molto positiva.

A proposito di management, ingegner Beltrami, è vero, come ancora si sente dire, anche se oggi forse un po' meno di ieri, che i manager pubblici sono, rispetto ai loro colleghi privati, pe-

La carenza di infrastrutture (trasporti, telecomunicazioni, energia) penalizza soprattutto le piccole imprese. Nella foto: il Pendolino a Milano

l'amministratore delegato Aurelio Peccei e lei stesso, ingegner Beltrami, responsabile della Divisione Elettronica, non fecero nulla per far cambiare idea al professor Valletta?

Per quanto mi riguarda, non ero nella posizione di poter dire alcunché. Visentini, da parte sua, era appena arrivato in azienda, non aveva una sufficiente conoscenza dei fatti per intervenire. Per quanto riguarda Peccei, un giorno gli dissi: non si potrebbe trovare un'altra soluzione? e lui, che d'altra parte veniva proprio dalla Fiat, mi rispose: no, non c'è nulla da fare o da discutere, la decisione è già stata presa. C'è poi da ricordare un fatto simpatico, uno di quei gesti di signorilità che caratterizzano i comportamenti della Fiat. Il professor Valletta era un ammiratore dell'industria americana e, in particolare, della General Electric, con la quale la Fiat intratteneva rapporti fin dagli anni Venti; in Italia, ad esempio, la Fiat era azionista della Compagnia Generale di Elettricità, di cui la GE deteneva il 75 o l'80%. Poco prima dell'entrata in guerra degli americani, parlò naturalmente dell'ultima grande guerra, la Fiat assunse il pieno controllo azionario della Compagnia Generale di Elettricità, evitando così la sua espropriazione. Finita la guerra, la Compagnia venne riceduta alla General

nalizzati dall'ambiente in cui operano?

Guardi, le cito quel che ho sentito dire dall'ingegner Franco Nobili, arrivato alla presidenza dell'Iri dopo una vita interamente trascorsa nell'azienda privata: un buon manager può essere tale sia in un'azienda pubblica che in un'azienda privata, non esiste alcuna differenza. Le differenze possono esserci per quanto riguarda i cattivi manager: che in un'azienda privata possono essere convocati dall'ufficio personale e liquidati. È molto raro che nell'azienda privata un manager rimanga al suo posto solo perché è sostenuto dall'azionista di maggioranza o perché è parente di qualcuno. Nell'azienda pubblica può invece succedere che il manager sia appoggiato da una corrente politica, abbia una tessera, uno sponsor e allora il liquidarlo diventa quasi impossibile. L'errore è di ritenere che questa prassi sia generalizzata, che tutti i manager pubblici siano, in qualche modo, legati a questo o quell'uomo politico, appartengano a questa o quella corrente. Non è assolutamente vero ed io, che sono stato prima in Finmeccanica, poi per vari anni presidente della Sip e vicepresidente della Stet, posso garantirlo. Non ho mai avuto tessere, né sponsor politici. C'è piuttosto il cattivo vezzo, soprattutto giornalistico, di voler etichettare qualsiasi nuova carica annunciata. Ricordo che proprio quando ero alla Sip apparve un servizio in cui per tutti i manager del vertice dell'azienda veniva indicata l'area politica di appartenenza: il vicepresidente è socialista, l'amministratore delegato è democristiano, quell'altro è anche lui democristiano ma doroteo. Il presidente è di area liberale. Ma scherziamo? Che io sia fortemente simpatizzante del Pli non è un mistero per nessuno, che altri siano democristiani o socialisti, è noto. Ma nessuno, o ben pochi di noi, ci tengono ad essere connotati in questo modo. Io, e il discorso vale per tanti altri, sono un manager, una persona che ha avuto responsabilità di conduzione di grosse aziende e che le ha condotte non in base alla sua appartenenza a un partito ma in funzione del fatto che gli azionisti, pubblici o privati, mi hanno chiesto di prendermi questa grana, questa responsabilità, questa opportunità.

Torniamo ai suoi anni in Finmeccanica, ingegner Beltrami. Erano gli anni in cui pareva che anche l'Italia dovesse imboccare decisamente la strada del nucleare, per garantirsi una certa autonomia energetica. Fu, invece, un'altra grande occasione mancata...

Io venni chiamato in Finmeccanica nel 1970, proprio nel momento in cui Finmeccanica ed Enel, i cui presidenti erano rispettivamente Tupini e Di Cagno, firmarono un accordo per la realizzazione di dieci centrali nucleari, progetto che, se portato a termine, avrebbe liberato il Pae-

L'unica risposta al problema energetico rimane quella del nucleare: ci garantirebbe una certa indipendenza nel rispetto dell'ambiente



Una centrale idroelettrica in Lombardia

se, almeno in parte, dalla sua dipendenza energetica dall'estero. A quei tempi non esisteva ancora il problema dei siti. Eppure il progetto si mosse con estrema lentezza e così, delle dieci centrali nucleari previste, si riuscì a ultimare solo quella di Caorso, mentre quelle di Montalto di Castro furono completate rispettivamente all'85 e al 90 per cento. Caorso, ferma da ormai tre anni, non ha creato mai alcun problema. Quelle di Montalto, che rispetto a Caorso erano di due generazioni successive, orientate verso una sicurezza ancora maggiore, sono state barbaramente distrutte.

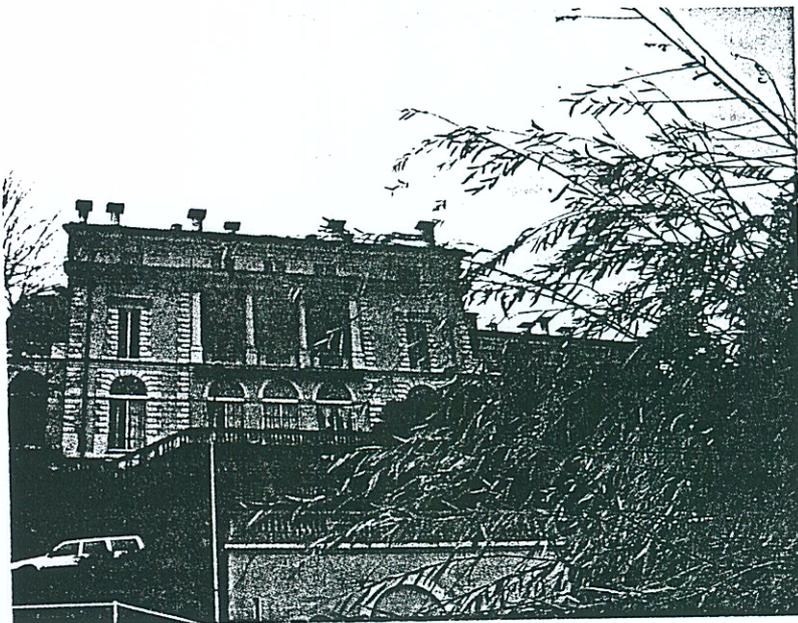
Quanto hanno influito, sull'abbandono del nucleare (ma in questi giorni stiamo assistendo ad un ripensamento generale) i fatti di Three Miles Island e, molto più drammatici, di Chernobyl?

Emotivamente, moltissimo ed i politici hanno dovuto tenerne conto, ed in parte ci hanno giocato sopra. Di Chernobyl è inutile parlare, si trattava di un impianto nucleare a tecnologia obsoleta, realizzato senza la necessaria attenzione verso la sicurezza. Per quanto riguarda Three Miles Island, io ritengo che quanto è avvenuto sia stato causato, anche se ciò può sembrare paradossale, da un eccesso di misure di sicurezza. L'incidente, infatti, è avvenuto perché nella sala comando c'era

un numero talmente rilevante di segnali di allarme che quando le spie hanno cominciato ad accendersi fino a saturare il quadro e gli allarmi a suonare, l'operatore ha perduto la testa ed ha abbandonato la sala per andare a controllare di persona perché mai certe pompe non si mettessero in moto. Pompe che invece funzionavano regolarmente. Oggi queste cose non possono più succedere. L'ultima generazione del nucleare, sviluppata dalla General Electric in collaborazione con i giap-

di energia. Con quale tipo di centrale? Il petrolio lo dobbiamo importare (e se cominciamo a diversificare le nostre fonti, anziché concentrare gli acquisti nella zona calda del Golfo sarebbe molto meglio!), il carbone lo dobbiamo importare, abbiamo il gas, ma non in quantità tale da sguazzarci. E allora? L'unica risposta rimane quella del nucleare, che ci potrebbe garantire una certa indipendenza e che, fra l'altro, è una forma di energia assolutamente non inquinante.

All'Istud di Belgirate, nella foto la sede, i manager si preparano a diventare dei leader



ponesi, garantisce una sicurezza pressoché assoluta, riducendo al minimo la possibilità di errori umani. L'unico problema che rimane da risolvere è cosa fare del nocciolo quando questi è esaurito per la generazione; ma mi si dice che si stia mettendo a punto tutta una nuova tecnologia che consentirà di conservarlo e di riutilizzarlo, anche questo nella massima sicurezza.

Comunque sia, avendo abbandonato il nucleare senza peraltro cercare altre alternative, l'Italia è oggi fortemente dipendente dall'estero, dalla Francia, dalla Svizzera, dalla Germania, addirittura dall'Albania, mi ha detto l'ingegner Clavarino, presidente dell'Ansaldo, per le sue necessità energetiche. Con quali prospettive?

Buone a breve, drammatiche a medio e lungo termine, se la situazione non verrà affrontata con realismo. Oggi noi acquistiamo energia dai paesi da lei indicati, soprattutto dalla Francia, ad un prezzo molto attraente. È energia che loro hanno in eccedenza, non la sottraggono alle loro necessità, non saprebbero cosa farsene, e quindi ce la cedono ad un buon prezzo. Ma cosa succederà quando in quei paesi, i consumi aumenteranno e le eccedenze diminuiranno, fino a scomparire? Dovremmo aumentare la nostra produzione

E aspettando Godot? Quali altre strade sono percorribili?

La prima è quella del risparmio energetico, di un uso più razionale ed efficace dell'energia. È una strada che è stata imboccata a partire dalle precedenti crisi energetiche, quelle degli anni Settanta; le aziende sono riuscite a realizzare, a parità di produzione, risparmi veramente concreti e sostanziali. Ma oggi si tratta di risparmiare su quanto è già stato risparmiato ed i risultati non potranno certamente essere importanti, eclatanti. Comunque, noi come Assolombarda, continuiamo a suggerire alle aziende di investigare in tutte le pieghe dei loro processi produttivi e poi di verificare dove e se sia possibile riesumare vecchie centrali idroelettriche, che certo non potranno garantire grossi volumi di energia, ma tutto fa brodo. Alla Savigliano, ad esempio, abbiamo recuperato due centrali idroelettriche abbandonate, che oggi ci danno energia praticamente a costo zero: infatti, l'energia che produciamo di notte viene ceduta alla città di Torino e ciò pareggia il costo della gestione dei due impianti.

Però, a quanto mi risulta, avete dovuto superare i timori degli agricoltori locali e questo ripropone il tema dei siti, delle resistenze che l'opinione pubblica

contrappone a tutte le iniziative che, in qualche modo, vengono considerate come un attentato all'ambiente, alla sicurezza.

È vero. Quando, in Savigliano, abbiamo cominciato a ripulire i canali, si temeva si volesse deviare l'acqua togliendola all'irrigazione. Poi abbiamo spiegato come le cose stavano realmente e non abbiamo più avuto problemi. Ecco, il nodo è proprio quello dell'informazione, che spesso risulta carente e qualche volta addirittura distorta. Io credo che il cittadino, l'uomo della strada, abbia il diritto, per poter poi fare scelte obiettive, di essere informato correttamente e completamente. Per quanto invece riguarda il problema energetico, la grande stampa, penso e spero in buona fede, lo ha informato circa i rischi del carbone, i rischi del petrolio, i rischi del nucleare ma, contemporaneamente, non gli ha detto che tutti questi rischi andavano confrontati con i vantaggi e con altri rischi: quello ad esempio di rimanere senza energia. C'è quasi, a volte, una compiacenza nel diseducare, nel proporre come negativo tutto quel che riguarda il mondo dell'industria, una nuova, sottile forma di luddismo che è entrata ormai a far parte anche dell'educazione scolastica. Ricordo che quando ero presidente della Sip mi capitò tra le mani un sillabario in cui, per spiegare cos'è il telefono, si vedeva uno che entrava in una cabina, metteva il gettone e questo gli veniva "mangiato" senza liberare la linea; allora entrava in un'altra cabina e qui trovava la scritta "guasto". E questo era il telefono! Con la Sip indicata, ovviamente, come una "truffatrice". Questa è l'educazione che viene data. Ed i risultati li vediamo.

C'è un problema di cultura, certo. Ma, tornando a noi, all'Assolombarda, alle migliaia di aziende che l'associazione rappresenta, c'è un problema più attuale, impellente, ed è la crisi economica che si va avvicinando nello stesso momento in cui le nostre imprese sono chiamate a competere, a livello europeo e internazionale, con concorrenti ben preparati e meglio supportati dai vari sistemi nazionali.

Guardi, non ci troviamo di fronte ad un qualcosa che sarebbe ingiusto attribuire esclusivamente a Saddam Hussein, ai fatti del Golfo. È dall'autunno del 1989 che noi, come Assolombarda, denunciavamo un rallentamento della crescita e, all'orizzonte, un pericolo di recessione. Il Prefetto di Milano, che è una persona in gamba, intelligente, che capisce le cose, ci ha tirato un po' le orecchie, dicendo che forse siamo eccessivamente pessimisti e mostrandoci i rapporti della Regione Lombardia, molto più tranquilli. Il fatto è che la Regione Lombardia media su tutta la regione e soprattutto su tutti i business, noi invece consideriamo solo la provincia di Mi-

lano e l'industria manifatturiera, compresi i servizi all'industria. E i sintomi non inducono all'ottimismo. L'inversione di tendenza è evidente. Certo, se si vanno a leggere i fatturati, le preoccupazioni sembrano ingiustificate. Ma i fatturati vengono dopo, prima bisogna prendere gli ordini ed è proprio il trend degli ordini che ti motiva a fare degli investimenti, a comprare nuove macchine, a prevedere un aumento dei posti di lavoro. Le nostre indagini coprono gli ordini, i livelli di produzione, i livelli di fatturato, le giacenze degli stock e tutti questi dati indicano, oggi, che la crescita sta rallentando: non siamo ancora alla recessione, ma ad un rallentamento della crescita, ad un minore sviluppo, questo sì.

Lei ricorda certamente la favola de "al lupo, al lupo". È da anni che l'economia italiana continua a crescere ad ottimo ritmo eppure ogni anno c'è stato chi, con incrollabile sicurezza, affermava che la festa stava finendo.

Ha ragione. Anche in Confindustria, quando si arrivava a settembre, ottobre, c'era immancabilmente chi avvertiva che il trend si sarebbe invertito, "il prossimo anno ce ne accorgeremo". In Marina si diceva che il mestiere del profeta è il più facile del mondo, se non ci fosse l'inconveniente di dover predire il futuro. Ma noi, come Assolombarda, non abbiamo mai fatto del vittimismo o del disfattismo. Abbiamo solo preso atto, da ormai un anno, che gli ordini stanno diminuendo. Questo è un fatto concreto, non una predizione. È una indicazione precisa, risultato di una serie di nostre indagini che ci dicono come la crescita stia rallentando e che questo rallentamento avrà delle conseguenze: sul piano della produzione, sul piano degli investimenti, sul piano dell'occupazione. Richiama gli imprenditori ad una ancora più accorta gestione delle proprie aziende ed invita le altre parti sociali, i sindacati, i politici, gli amministratori pubblici a prendere atto del nuovo scenario che si va configurando.

A proposito di politici e di amministratori pubblici. Le aziende italiane, si dice spesso, sono efficienti e competitivi finché i loro prodotti rimangono dietro i cancelli delle fabbriche. Ma, appena escono, la loro competitività va a farsi benedire, per via della carenza di infrastrutture e di servizi. E questo vale anche per le aziende milanesi, nonostante Milano sia indicata come la città più moderna ed attrezzata d'Italia. L'Europa è ancora così lontana?

Qui l'Europa non c'entra, o c'entra poco. La grande maggioranza delle industrie milanesi sono di dimensioni medie, medio-piccole, sono ditte che guardano all'immediato, al concreto, che fanno fra di loro scambi di produzione ma ognuna ha un proprio mercato, sono poche quelle

Su tutti i grandi temi il cittadino, l'uomo della strada, ha il diritto di essere completamente e correttamente informato, in modo di poter fare scelte obiettive

che lavorano per conto terzi, per i grandi gruppi industriali. Solo l'IBM, forse, ha un indotto di una certa importanza. Sono, è questo che voglio dire, aziende che il loro mercato lo hanno qui, in Lombardia, in Alta Italia, anche se poi esportano verso tutti i paesi. Non hanno quindi, nei confronti dell'Europa o del mondo, l'interesse che possono avere la Fiat, l'Olivetti, la Pirelli. Per quanto riguarda le infrastrutture, invece, le nostre aziende sono quelle che pagano lo scotto più alto; le grandi imprese superano le carenze esterne con la loro organizzazione. Ma le piccole aziende, quella con venti, trenta, cinquanta dipendenti, non possono certamente organizzarsi autonomamente per movimentare all'esterno le loro merci; componenti e materie prime in entrata prodotti in uscita. Devono poter far conto sulla ferrovia, sui mezzi di trasporto e se questi non sono efficienti, diventa inefficiente anche il rapporto dell'azienda con il mercato. Anche Milano, in questo senso, ha ancora molto da fare. Vede, nel suo centro, ed io come tale intendo la parte urbana che sta dentro i grandi viali esterni, c'è di tutto: le banche, le società finanziarie, gli headquarters di tutte le maggiori aziende, comprese quelle internazionali. E, nel complesso ci si muove ancora abbastanza bene, rispetto a Roma. Ma non rispetto a New York, o a Parigi, a a Londra, che già cento e più anni fa hanno risolto certi problemi di spostamento attrezzandosi con reti metropolitane sviluppatissime. Noi appena adesso stiamo completando la terza linea... Ecco, sono questi i problemi la cui soluzione dovrebbe essere prioritaria per i nostri amministratori.

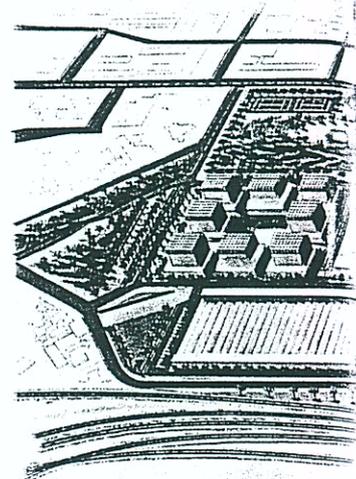
Senza dimenticare, direi, il problema ambientale, che in un certo qual modo è un problema centrale, perché riguarda la vivibilità, la qualità della vita di tutti. Milano non è certamente all'avanguardia, in questo senso. Basti dire che la città risulta ancora sprovvista di un depuratore...

Questo è un altro discorso. L'ambiente è un mio, un nostro pallino da quasi quattro anni, da quando, nel febbraio dell'87, l'Assolombarda ha partecipato al progetto Milano 2000. Ricordo che in quell'occasione i giornalisti mi chiesero: fra tutti i temi affrontati in Milano 2000, quale considera come prioritario? Ed io risposi: il problema dell'ambiente. Se non riusciremo a trovare la maniera di risolverlo, succederà un disastro! Si può risolvere? Certo. Se lei va a Londra vedrà le anatre sguazzare nel Tamigi e mi hanno detto che nel fiume sono tornati i salmoni. A Milano non abbiamo neppure la depurazione della rete fognaria. E sì che noi italiani dovremmo essere maestri in queste cose: basti pensare ai romani e alla loro Cloaca Maxima, che già duemila anni fa

convogliava l'intera rete degli scarichi urbani. Quindi certi concetti per salvare l'ambiente non li dobbiamo apprendere da nessuno, fanno parte della nostra cultura, della nostra tradizione. Ma li dobbiamo mettere in pratica.

Milano 2000, se ben ricordo, indicava anche gli obiettivi da raggiungere nel campo della formazione professionale,

Scuole di formazione di manager e di tecnici, Cefriel, Mip e Istud, rappresentano altrettanti fiori all'occhiello di Assolombarda



Il progetto di trasformazione della Bicocca in centro di scienze e ricerche

per garantire alle aziende tecnici e manager di valore. Parliamo allora di quel che l'Assolombarda ha già fatto: del Cefriel, ad esempio, del Mip e dello stesso Istud, di cui lei è presidente dal 1975.

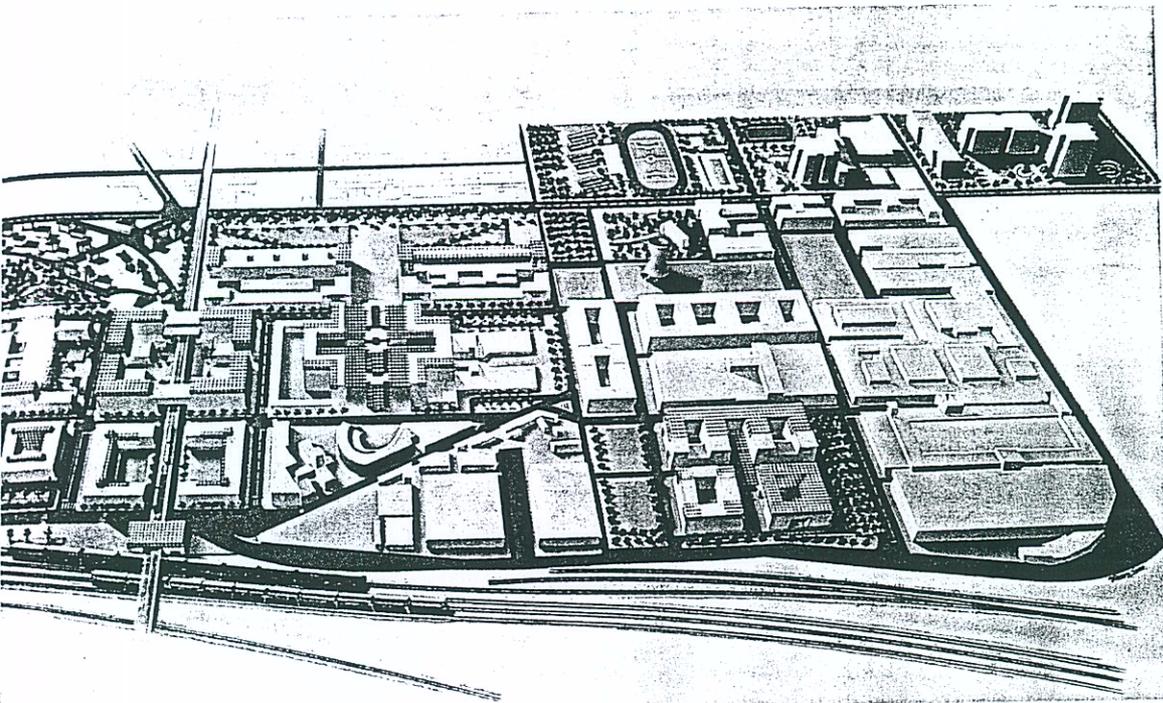
Sono tutte iniziative importanti, di grande successo. Partiamo dal Cefriel. L'idea l'ha avuta Marisa Bellisario, me ne ha parlato e, insieme, l'abbiamo portata a Tognoli, che era allora il sindaco di Milano. Poi Tognoli è andato a Roma, l'idea è stata riproposta al suo successore, Pillitteri e quindi l'iniziativa è partita, e oggi siamo già al terzo corso annuale. Compito del Cefriel è quello di preparare degli ingegneri appena laureati ad entrare in azienda ed essere subito produttivi. Il successo, in questo primo triennio, è stato tale, la richiesta di ingegneri Cefriel è ormai così alta che ci ha costretto a limitare l'afflusso ai corsi e a prendere in considerazione l'ampliamento della scuola, cosa che probabilmente faremo entro i prossimi due, tre anni. Parallelamente al Cefriel, che svolge il suo compito nel campo dell'ingegneria dell'informazione, opera anche il Mip, specializzato nell'ingegneria della produzione, e questa è una iniziativa per la quale siamo stati molto aiutati da Pirelli. Infine, l'Istud, le cui radici risalgono agli anni Sessanta e si rifà ad una intuizione di Adriano Olivetti. Per preparare la

nuova classe dirigente della Olivetti, l'ingegner Adriano assumeva non delle singole persone bensì delle terne, formate ognuna da un laureato in scienze economiche, da un laureato in legge o filosofia e da un laureato in ingegneria. Lui prendeva queste tre persone, l'economista, il filosofo, il tecnico e faceva fare loro uno stage di sei, sette mesi, durante i quali im-

dell'Istud. E a volte non ci mancano i rimproveri.

A proposito di rimproveri, ingegner Beltrami. È vero, e con questo concludiamo una conversazione che mi piacerebbe infinita, che lei ha scritto, o per lo meno ha abbozzato, un libro in cui racconta le sue esperienze, dal tempo di guerra ad oggi, in modo molto critico e

Per le imprese associate ad Assolombarda (sono 4.300, con 270.000 addetti nella sola provincia di Milano), l'Europa è già qui, oggi



paravano a conoscersi ed a conoscere l'azienda, nelle sue diverse problematiche. Ed è questa l'idea ripresa da Emanuele Dubini al momento della fondazione dell'Istud: fare dei corsi residenziali, per cui in questa scuola manager di diversa provenienza, estrazione, esperienza, vivono, mangiano, dormono assieme e hanno quindi l'opportunità di scambiare le proprie riflessioni, le proprie interpretazioni, le proprie difficoltà. L'Istud non prende, naturalmente, giovani neolaureati (anche se c'è il corso per giovani imprenditori), ma manager che dopo sei, sette, otto anni di attività in azienda sono in procinto di assumere responsabilità di comando. Un grosso salto, perché probabilmente al manager di estrazione tecnica mancano certe conoscenze amministrative, l'amministrativo non conosce le necessità dei settori di progetti e produzione, il commerciale non conosce gli aspetti amministrativi e tecnici. L'Istud, insomma, direbbe Piero Bassetti, ha lo scopo di fornire una visione globale dell'impegno del manager. E anche una visione internazionale. Non a caso nel comitato di supervisione dell'Istud sono presenti i rettori di Harvard, della London Schools of Economics, dell'Università del Texas, che visitano l'Istituto quasi, ogni anno e fanno un rapporto sullo stato dell'arte

affatto tenero verso avvenimenti e personaggi?

È vero. Ho cominciato a scriverlo alla Maddalena, in Sardegna, nel 1943, nell'ospedale della Marina in cui ero ricoverato. E, da allora, non ho perso l'abitudine di annotare incontri e riflessioni su una serie di quaderni, sa, quelli a righe che si usano alle elementari. Alcuni anni fa, nel corso di una riunione del consiglio di amministrazione della Finnova, una società del gruppo Vender, di cui io facevo parte assieme a Mario Formenton, Rinaldo Piaggio e altri, raccontai una delle mie esperienze. Dopo avermi attentamente ascoltato, Mario Formenton mi disse: Beltrami, ma tu queste cose le dovresti scrivere! È già tutto scritto, gli risposi. Me lo faresti leggere? Certo, non c'è alcun problema. E gli diedi uno dei miei quaderni. Dopo averlo letto, il commento di Formenton fu: fantastico! C'è forse da limare un po' qui, un po' lì, cambiare qualche verbo, aggiungere qualche avverbio. Però un consiglio te lo voglio dare: fallo pubblicare venticinque anni dopo la tua morte! Io gli dissi: ma guarda, Mario, che di tutto quello che dico ho la documentazione. E lui ribatté: proprio per questo. Lascia perdere. Ed è quello che ho fatto. Ma i miei quaderni li continuo a scrivere. Divertendomi un mondo! ■