

MARCO VITALE
CIRCOLO DELLA STAMPA

Milano, 13 Novembre 2000

Intervento alla presentazione del libro:

**“I segreti di un’impresa italiana di successo.
I vent’anni di Engineering”
Ed. Il Sole 24-Ore**

Ho letto con grande interesse il libro dedicato ad Engineering, sotto vari punti di vista.

Come persona da sempre appassionato all'avventura imprenditoriale dell'uomo mi ha interessato conoscere, attraverso il testo, personaggi caratterizzati da un livello imprenditoriale e da uno spessore culturale ed umano notevole, ed affascinante, come sono i protagonisti di Engineering.

Come studioso e professionista d'impresa mi ha appassionato seguire lo sviluppo di questa impresa, oggi così brillante, ma cresciuta attraverso un iter così faticoso e faticato, operando essa in un settore dove il nostro Paese offre un ambiente particolarmente scoraggiante.

Come persona coinvolta professionalmente e praticamente sui temi dell'organizzazione, mi ha interessato l'analisi dei profili organizzativi che vengono, in parte, dai protagonisti vissuti come unici, mentre essi sono tipici delle organizzazioni ad alto contenuto professionale. Molte delle cose che ho letto nel libro hanno evocato in me le esperienze vissute nell'Arthur Andersen negli anni '60 e '70. La grande autonomia professionale, pur nell'ambito di un sistema forte di valori, obiettivi e metodologie comuni; i coordinatori come intermediari organizzativi più che superiori gerarchici; il principio del riconoscimento (riconoscere il merito) come fonte principale dell'energia creativa aziendale; l'inveramento nella struttura e nei comportamenti del principio di sussidiarietà; il modello federale come caratteristica dell'impresa a rete. Sono tutti aspetti che io ho vissuto intimamente, come l'unico modo possibile di organizzare e far funzionare le grandi società di consulenza. Dirò di più: negli ultimi dieci anni ho cercato di far entrare questo modello d'impresa anche in società manifatturiere high tech dove questo sembrava utile ed appropriato. E qualche volta con successo. E mi aspetto che questo modello si diffonda sempre di più, anche in settori tradizionali, perché anche questi diventano sempre di più aggregazioni di sofisticate professionalità. Quindi le grandi società di consulenza ed alcune di informatica, come Engineering (credo che tutto ciò non valga ad esempio per la perfettamente gerarchica e burocratica Finsiel), hanno aperto la strada ad un modello organizzativo che è destinato ad allargarsi in settori sempre più vasti dell'economia.

Come persona che crede che per molti processi di sviluppo il ruolo stimolatore della componente pubblica dell'economia può essere essenziale, mi ha colpito leggere, con chiara esplicitazione, che oggi non ci sarebbe Engineering senza Cerved. E non ci sarebbe Cerved senza Camere di Commercio; come non ci sarebbe stato questo ruolo stimolatore delle Camere di Commercio senza il Prof. Volpato ("un professore di matematica, un po' genio, un po' politico, un po' imprenditore"), e senza gli altri membri del sistema camerale che lo hanno capito e sostenuto. Ho lucidissima memoria di un incontro con il Presidente Salza, a Torino, che colloco verso il 1979. Uscendo dall'Unione Industriale di Torino fu Salza che mi parlò per la prima volta di Cerved; dicendomi che a Padova alcune Camere di Commercio stavano facendo delle cose di grande interesse ed importanza e fortemente innovative nel campo dell'informatica. Mi ricordo l'episodio per l'entusiasmo con il quale

Salza mi parlò ed anche perché parve a me (ma non lo dissi) stravagante, pensare che le Camere di Commercio potessero fare qualcosa di innovativo nel campo dell'informatica.

Dunque il ruolo di Volpato fu essenziale; tutti lo riconoscono. E, per questa via, ritorniamo al ruolo del pensiero e dell'approccio imprenditoriale, cioè della cultura imprenditoriale nella sua più intima essenza. Volpato era un professore accademico e guidava una struttura burocratica e politica, che funzionava cioè secondo principi e meccanismi burocratici con forti elementi politici. Ma prese una decisione di natura imprenditoriale: innovativa, rischiosa, per perseguire risultati importanti, non per se e per il proprio potere ma per il sistema, per migliorare l'efficienza e l'efficacia del sistema camerale, del sistema delle imprese servite dal sistema camerale, del sistema paese. Ed allora domandiamoci: cosa sarebbe oggi il nostro Paese se, nel 1975, i Volpato, collocati in posizione di influire sulle decisioni e sulle strutture importanti, fossero stati 20-30? Si ritorna al ruolo decisivo delle persone in posizione chiave, soprattutto di quelle che sono a cavallo di componenti varie del sistema, in grado quindi di agevolarne la reciproca comprensione ed interazione.

Come persona ben consapevole del ruolo cruciale dell'informatica e dell'ICT (sono stato molto impegnato in Olivetti nel 1978-81 e nel 1989-90 e successivamente in Telecom e Tim), ho letto con grande attenzione il lucidissimo saggio di Mario Bolognani sul settore e sulla posizione in esso di Engineering, saggio che largamente condivido. Abbiamo perso tanti treni. Ma come dice sempre il rettore del Politecnico Prof. De Maio, i treni continuano a passare. Certo l'Olivetti non c'è più, l'unione tra l'informatica distribuita e le telecomunicazioni non è riuscita. E questo è stato un disastro, una dispersione di risorse e competenze straordinarie. Ricordo un episodio del 1989. Ritornavo in macchina da Ivrea insieme all'Ing. Cassoni, persona che stimavo molto e purtroppo prematuramente scomparsa. Io gli dissi: l'Olivetti deve andare verso Telecom; queste due competenze devono unirsi. Lui mi disse che anche in America disegni di questo tipo, erano sempre falliti e mi citò alcuni esempi. Io gli dissi che se qualcosa fallisce, ciò non vuol dire che sia sbagliato in natura. Può solo darsi che sia stato fatto male o non al tempo giusto. Poi questa unione si fece, ma tardi e male, sulle macerie. Certo la Finsiel è una statua di sale, come si conviene a chi è cresciuto in un mercato superprotetto. Certo la Telecom mi preoccupa moltissimo per la sua fragilità di base. Certo se la PA deve comprare un pacchetto di software, non è mai placata se non si tratta di un pacchetto Microsoft. E via dicendo. Ma, forse, Internet, il mutato e migliorato clima esterno, la crescente domanda di informatizzazione in campi essenziali (come trasporti, logistica, sanità), la diffusione di una rinnovata volontà creativa tra tanti giovani, bravissimi e preparatissimi; il risveglio da lungo letargo di alcune nostre università; la diffusione della concezione dell'impresa a rete ed altri fattori che caratterizzano i nostri giorni, possono riaprire, anche per il nostro paese, possibilità nel campo ICT, che sembravano svanite per sempre. Forse non passerà più un grande treno TGV; ma ho l'impressione che, nella nostra assoluta stazione del Mezzogiorno, possa ripassare almeno una onesta littorina. Mi auguro che gli uomini e donne di Engineering conservino la volontà di intraprendere, non si facciano rincitrullire dalla Borsa e collaborino a costruire quella nuova rete (tra PA, università, imprese, informatica, venture capital etc.) che, sola, può aiutarci a salire sulla nuova littorina.

Come presidente di AIFI, l'associazione degli operatori nel venture capital e merchant banking un'ultima annotazione. Mi ha fatto molto piacere leggere che quando nel 1984, grazie alla nuova linea politica del presidente Bassetti (al quale spero che i promotori di Engineering serbino grande riconoscenza) fu realizzato il management by out che portò all'attuale Engineering, un ruolo importante fu svolto da Italfinanziaria internazionale (IMI) e Sofipa (Medicredito Centrale), che assunsero una discreta quota del capitale dell'allora fragilissima società che, tagliando definitivamente il cordone ombelicale con il sistema camerale, rischiava molto grosso. Italfinanziaria e Soifipa erano allora due pionieri del settore che io oggi rappresento. E' un settore che nel 2000 investirà circa 5.000 miliardi in progetti d'impresa, dei quali il 40% in imprese high tech. Nel 1996 questa percentuale su meno di mille miliardi era il 6%. Metto anche questo tra i segnali che se non autorizzano a sperare, impediscono però di arrendersi.

Marco Vitale

Milano ,13 novembre 2000