

# SENATO DELLA REPUBBLICA

————— XIII LEGISLATURA —————

## 10<sup>a</sup> COMMISSIONE PERMANENTE

(**Industria, commercio, turismo**)

---

INDAGINE CONOSCITIVA  
SULLA SITUAZIONE INDUSTRIALE  
DETERMINATASI NELL'AREA DI IVREA

4° Resoconto stenografico

SEDUTA DI GIOVEDÌ 10 OTTOBRE 1996

---

**Presidenza del presidente CAPONI**

**INDICE****Audizione dell'amministratore delegato della Olivetti ing. C. & C. spa**

PRESIDENTE.....	Pag. 3, 9, 19 e <i>passim</i>	COLANINNO.....	Pag. 3, 20, 26 e <i>passim</i>
ASCIUTTI ( <i>Forza Italia</i> ) .....	9	DELSANTE.....	34
DEBENEDETTI ( <i>Sin. Dem.-L'Ulivo</i> ) ....	17, 19		
DE LUCA ( <i>Verdi-L'Ulivo</i> ).....	10, 30		
LARIZZA ( <i>Sin. Dem.-L'Ulivo</i> ).....	14, 26, 36		
MANTICA ( <i>AN</i> ) .....	11		
NIEDDU ( <i>Sin. Dem.-L'Ulivo</i> ) .....	33		
SELLA di MONTELUCE ( <i>Forza Italia</i> ) ..	13		
ZILIO ( <i>PPI</i> ) .....	19		

*Intervengono, ai sensi dell'articolo 48 del Regolamento, il ragioniere Roberto Colaninno, amministratore delegato della Olivetti ing. C. & C. spa, il dottor Corrado Ariaudo, direttore del servizio amministrazione e controllo, il dottor Giancarlo Delsante, direttore della pianificazione delle strategie e tecnologie, il dottor Bruno Lamborghini, vice presidente della Olivetti Telemedia, il dottor Luciano La Noce, direttore della Corporate Finance e il dottor Roberto Maglione, assistente dell'amministratore delegato.*

*I lavori hanno inizio alle ore 16,15.*

**Audizione dell'amministratore delegato della Olivetti ing. C. & C. spa, ragioniere Roberto Colaninno**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito dell'indagine conoscitiva sulla situazione industriale determinatasi nell'area di Ivrea.

Nel ringraziare il ragioniere Colaninno per la rapidità con la quale ha accolto il nostro invito, ricordo che la prassi delle audizioni si articola in una introduzione dell'audito alla quale fanno seguito considerazioni e domande dei senatori commissari; indi ha luogo la replica finale dello stesso audito. Ancorchè sia superfluo sottolinearlo, le audizioni oggetto dell'indagine conoscitiva della Commissione industria del Senato non hanno alcun carattere inquisitorio o poliziesco e nascono soltanto dal desiderio di raccogliere informazioni sulle vicende che caratterizzano una delle più grandi strutture industriali e finanziarie del nostro paese. Stante l'importanza ed i riflessi dell'Olivetti sulla economia nazionale, la Commissione intende contribuire in qualche modo alla soluzione dei problemi di questa grande struttura produttiva, che costituisce un patrimonio comune di tutta la collettività nazionale.

Do quindi la parola al ragioniere Roberto Colaninno per una introduzione.

COLANINNO. Signor Presidente, ringrazio la Commissione per l'invito a partecipare a questa audizione nel contesto dell'indagine conoscitiva sulla situazione industriale determinatasi nell'area di Ivrea. Sono pronto a rispondere alle domande che mi verranno rivolte dagli onorevoli senatori, ma prima, se il Presidente me lo consente, desidero fornire brevemente alcuni elementi sulle strategie e prospettive del gruppo Olivetti.

Prima di entrare nel merito delle scelte strategiche e delle prospettive del gruppo, desidero sottolineare quanto è stato fatto in Olivetti in questi anni per affrontare un processo di radicale e continua mutazione dello scenario tecnologico, industriale e di mercato che non ha eguali in altri settori industriali. Questo processo di trasformazione genetica dell'industria delle tecnologie informatiche è ben noto e non credo sia necessario spiegare in dettaglio quanto è avvenuto e sta avvenendo in tutto il mondo.

Vorrei solo ricordare che la spinta tecnologica (in particolare la tecnologia digitale, che riconduce ad un comune denominatore tutti i tipi di informazione, dalle immagini ai suoni agli scritti, eccetera) ha avviato un processo di integrazione tra settori precedentemente separati (informatica, telecomunicazioni e televisione), aprendo la prospettiva di un enorme mercato a livello mondiale di nuovi prodotti, nuove applicazioni, nuovi sistemi di informazione e comunicazione destinati sia al mercato professionale che a quello domestico. Questa rivoluzione digitale-multimediale sta determinando una profonda trasformazione dell'industria delle tecnologie informatiche. Si è approfondita la deverticalizzazione e segmentazione del settore in attività collegate tra loro, ma molto differenziate in termini di tecnologia e caratteristiche economiche. Si è accentuato lo spostamento verso il *software* e i servizi, a scapito dell'*hardware* e degli aspetti strettamente manifatturieri. Si è assistito a una generale caduta dei prezzi e dei margini di redditività. Tutti i maggiori costruttori Usa ed europei hanno dovuto intraprendere onerosi piani di ristrutturazione, dimezzando la loro occupazione nell'arco di un quinquennio. Molte società sono fallite o sono state oggetto di acquisizione. Molte attività produttive sono state trasferite (e il fenomeno continua) dai paesi industriali all'area del *Far East* in conseguenza dei minori costi del lavoro e della vicinanza alle fonti di approvvigionamento della componentistica elettronica. Sono nati nuovi concorrenti molto aggressivi che hanno occupato posizioni di rilievo in specifiche tecnologie e mercati, facendo leva sulla agilità di strutture aziendali focalizzate e non vincolate da esigenze di continuità con il passato.

Vorrei subito chiarire che questa grande ristrutturazione non significa affatto che il settore ha raggiunto una maturità, ma, al contrario, che sta profondamente modificandosi e di fatto rinasce con nuove forme a seguito della straordinaria ondata di innovazione tecnologica. Il nuovo scenario dell'informatica ha fatto molte vittime soprattutto tra i concorrenti tradizionali: in un settore che ha sempre presentato caratteristiche di competizione aperta e globale, sopravviveranno solo le imprese capaci di mutare pelle al momento e nel modo giusto.

Sono convinto che Olivetti abbia fatto scelte corrette ed al momento giusto nella direzione del nuovo scenario competitivo. Così come in passato è riuscita a trasformarsi, passando dalla meccanica all'elettronica, dalle macchine per scrivere ai *computer* ed ai sistemi, in questi anni Olivetti è entrata decisamente nell'area dei servizi innovativi e delle nuove telecomunicazioni, intuendo prima di altri il ruolo strategico e sinergico delle reti come elemento innovatore e qualificante delle nuove soluzioni applicative dell'informatica. La creazione di cinque società operative (Olivetti Lexikon, Olivetti *personal computers*, Olivetti sistemi e servizi, Olivetti Telemidia ed Omnitel) consente oggi di valutare meglio quali strategie di focalizzazione seguire, tenuto conto dei vincoli finanziari e delle prospettive di mercato.

Il successo di Omnitel, divenuta operativa lo scorso anno, ma concepita già nel 1989, è un chiaro esempio della lungimiranza e del successo delle scelte strategiche di Olivetti: in neppure dieci mesi Omnitel ha ottenuto 560.000 abbonati alla telefonia mobile Gsm, creando 2.300 posti di lavoro diretti e altrettanti indiretti. Ha apportato alle casse dello Stato circa 1.000 miliardi, di cui 750 a titolo di onerosa tassa di ingres-

so solo per poter operare come concorrente sul mercato italiano. La lunga mutazione è costata e costa molto. Olivetti ha investito grandi risorse nei processi di ristrutturazione: l'incidenza degli oneri straordinari di ristrutturazione rispetto al fatturato è stata mediamente del 4,3 per cento nel periodo 1990-1995 (peraltro nello stesso periodo *Ibm* ha speso il 6,8 per cento, *Dec* il 5,2 per cento e *Bull* il 5,5 per cento). Ma questa ristrutturazione era ed è la via obbligata per costruire una Olivetti rinnovata e capace di partecipare in modo competitivo alla sfida internazionale che si prospetta durissima.

È partendo da questa premessa che ho accettato l'incarico di amministratore delegato, conoscendo il valore di Olivetti, della sua storia e delle sue potenzialità; ma, come imprenditore, conoscendo ed accettando in pieno anche i rischi di questa sfida.

Credo sia importante sottolineare questa posizione di partenza. Olivetti è stata descritta in queste settimane come un'azienda in grave crisi e con un futuro incerto. Nonostante la difficile situazione finanziaria, sono convinto che il gruppo possa affrontare le attuali difficoltà e portare a compimento il suo progetto strategico. Ho potuto verificare in questi primi giorni di lavoro che le varie aree di attività dispongono di un ottimo posizionamento di mercato e della fiducia della clientela, nonostante le ripetute aggressioni alla credibilità e serietà dell'azienda. Negli incontri avuti nei giorni scorsi, il mondo finanziario mi ha confermato la sua fiducia nella ripresa di Olivetti. Intendo lavorare in tempi brevissimi per consolidare i punti di forza, concentrandoci sulle aree di eccellenza.

L'approccio che intendo seguire è quello di sviluppare specifici piani operativi secondo le modalità e le caratteristiche proprie delle diverse attività del gruppo. Tali piani operativi dovranno ispirarsi ad un principio gestionale di base: far diventare la cultura industriale un patrimonio comune, ovvero riportare il gruppo Olivetti a fare il suo mestiere industriale. Ciò comporta produrre e vendere prodotti e servizi in modo competitivo, avendo come linea guida la ricerca continua della soddisfazione del cliente. In pratica, questo significa: focalizzarsi sul cliente e sui mercati, identificare ed eliminare le inefficienze e gli sprechi; ridurre il capitale circolante; snellire le strutture e velocizzare i processi; ritornare a investire sugli uomini; responsabilizzare tutti al raggiungimento degli obiettivi. Questo è quanto ho in mente di fare perchè è ciò che ho sempre fatto nelle aziende che ho gestito.

Il nostro *core business* è nei sistemi e servizi informatici e nello sviluppo delle attività di telecomunicazione. Olivetti intende infatti essere protagonista nel processo di crescente integrazione e sinergia tra informatica e telecomunicazioni. Questa è la specifica missione del gruppo, che caratterizza oggi Olivetti rispetto ai concorrenti. Il raggiungimento di tale obiettivo deve tener conto da un lato del vincolo rappresentato dalle risorse finanziarie, e dall'altro della necessità di concentrare gli investimenti sulle aree strategiche, uscendo da quelle non strategiche.

Coerentemente con la logica del mercato aperto e competitivo su cui Olivetti opera, il gruppo intende affrontare la sfida con le proprie risorse, senza ricorrere ad interventi straordinari dello Stato. In tale prospettiva, abbiamo predisposto un piano di dismissioni di alcune attività che non fanno parte del *core business* dell'Olivetti del futuro. Esso pre-

vede la cessione, entro il 1996, della società Olivetti *personal computers*, del gruppo Tecnost, del gruppo Dsl, del *Venture capital Usa* e la vendita dell'8 per cento di Omnitel sistemi radiocellulari, la società che detiene il 70 per cento di Omnitel Pronto Italia.

Nel corso del 1997 razionalizzeremo anche le nostre partecipazioni in alcune strutture commerciali extraeuropee e Olivetti Lexikon sarà quotata in borsa. Questo piano può contribuire in tempi brevi al riequilibrio finanziario del gruppo e fornire risorse per lo sviluppo delle aree strategiche. La realizzazione del piano non dovrà comportare riduzioni delle capacità di offerta del gruppo, in tutte le sue articolazioni operative, per la fornitura di soluzioni, servizi, prodotti che il mercato e la clientela richiedono.

Nei processi di dismissioni, intendiamo promuovere con gli acquirenti lo sviluppo di accordi di *partnership* in un'ottica di sviluppo industriale delle aree interessate. Così pure intendiamo mantenere rapporti di continuità nella fornitura di prodotti e servizi destinati alla nostra clientela. Siamo convinti che in questo modo le potenzialità di sviluppo delle attività dismesse non verranno ridotte, ma anzi potranno crescere, con l'entrata di nuovi azionisti in grado di assicurarne lo sviluppo. Olivetti deve ovviamente seguire la logica dell'operatore globale, se intende affrontare la competizione mondiale; ma ha e avrà nella scelta localizzativa di nuove attività un'attenzione particolare nei confronti del territorio di Ivrea e del Canavese.

Per quanto riguarda la cessione della attività dei *personal computers*, vorrei precisare che ciò non significa affatto che Olivetti esce dall'informatica, come qualcuno ha affermato. Fare queste affermazioni significa non conoscere quanto sta accadendo nell'industria informatica, come del resto anche in altre industrie in cui sono in atto profondi processi di deverticalizzazione e specializzazione per moduli. Nel mercato dei *personal computers* è in atto a livello mondiale una drammatica guerra in termini di volumi e di ribassi di prezzi (il cosiddetto fenomeno di commoditizzazione) e solo pochi operatori, molto specializzati ed in grado di effettuare ingenti e continui investimenti, riusciranno a sopravvivere. Olivetti considera l'informatica un'area primaria del suo *core business* operando nei segmenti di maggiore sviluppo e redditività attraverso il rafforzamento delle attività nei sistemi e servizi, che rappresenta l'area di *business* in cui realizzare il maggiore valore aggiunto.

Olivetti è un gruppo che opera per il 70 per cento sui mercati internazionali, ma è una realtà profondamente radicata in Italia e tale intende restare. La Cir, azionista di riferimento di Olivetti, ha partecipato con 300 miliardi all'ultimo aumento di capitale, rendendolo di fatto possibile. Senza tale impegno Olivetti già da tempo non sarebbe più un'azienda italiana e quindi un patrimonio nazionale. Purtroppo questo patrimonio non può fare affidamento in Italia su condizioni di sviluppo del mercato e di utilizzazione dell'informatica analoghe a quelle di altri paesi europei.

La rifocalizzazione strategica di Olivetti si basa su due cardini fondamentali. Il primo riguarda il potenziamento delle attività della Olivetti sistemi e servizi, cioè il vero cuore dell'informatica del gruppo, con un fatturato nel '95 prossimo a 5.500 miliardi, di cui due terzi all'estero, e con circa 14.000 dipendenti (al 30 giugno '96, esclusa Tecnost), di cui

5.200 in Italia. Olivetti intende puntare soprattutto alle soluzioni ed ai servizi che evolvono verso la rete nelle aree di maggiore presenza, quali il settore bancario e la pubblica amministrazione, partendo dalle posizioni di *leadership* già acquisite. Il secondo cardine è lo sviluppo dell'area telecomunicazioni, dove Olivetti è presente in particolare con Omnitel e Telemidia. Di Omnitel ho già ricordato gli eccellenti risultati conseguiti in brevissimo tempo. La società ha raggiunto una quota di mercato, misurata sui nuovi abbonati ai servizi di telefonia cellulare Gsm, prossima al 50 per cento; a settembre la rete di Omnitel copriva il 55 per cento del territorio e l'82 per cento della popolazione. Omnitel si è dimostrata un propulsore innovativo del mercato, favorendo direttamente e indirettamente la riduzione dei costi dei servizi di telefonia mobile, lo sviluppo di nuovi servizi a valore aggiunto e l'accelerata copertura del territorio nazionale. La sua presenza attiva sul mercato conferma la validità della scelta operata dalla politica industriale a favore della liberalizzazione dei servizi di telefonia mobile cellulare.

Olivetti Telemidia garantisce al gruppo la presenza nell'area della multimedialità e dei servizi di telecomunicazione. Il settore dei servizi multimediali *on-line*, e in generale il mercato dei servizi basati su *internet*, è in rapida crescita, anche se non sempre le direttrici dello sviluppo sono chiare e univoche. Olivetti Telemidia opera direttamente nei servizi di telecomunicazione attraverso Infostrada, che ha da tempo avviato l'attività commerciale con un'offerta completa e competitiva in tutti i segmenti di mercato liberalizzati.

Infostrada si propone di divenire il secondo operatore di reti fisse di telecomunicazioni in occasione della apertura alla piena concorrenza del mercato italiano prevista per il 1º gennaio 1998. A tale fine sta definendo importanti accordi di *partnership* con *France telecom-global one*. Sia per Omnitel che per Infostrada intendiamo confermare la posizione di azionista di controllo da parte di Olivetti.

Olivetti Lexikon copre un'area di attività che apre notevoli opportunità di *business*. Partendo dalla consolidata presenza Olivetti nel campo dei prodotti per ufficio, ed in particolare nelle stampanti, si intende cogliere le potenzialità di sviluppo derivanti dalle trasformazioni del lavoro dell'ufficio e dalla diffusione delle nuove tecnologie nell'ambiente domestico. Olivetti Lexikon ha fatturato nel '95 oltre 2.200 miliardi ed occupa (al 30 giugno '96) più di 5.200 dipendenti, di cui quasi 3.000 in Italia. L'azienda presenta margini positivi di bilancio e dispone di una importante *leadership* tecnologica nella stampa a getto d'inchiostro. Per sostenere e rafforzare l'impegno tecnologico e produttivo di Lexikon attraverso adeguate risorse finanziarie ci siamo posti l'obiettivo della sua quotazione in borsa nel 1997.

La strategia delle alleanze e *partnership* rappresenta un punto di riferimento fondamentale nel programma che ho delineato per il gruppo. Tale strategia si propone, da un lato, di consentire l'acquisizione di *know-how* tecnologico, l'accesso a nuovi mercati e la possibilità di sinergie e prodotti-mercati, dall'altro di ampliare le disponibilità finanziarie per gli investimenti nelle nuove aree di attività, in particolare nelle telecomunicazioni. Ho detto, e lo confermo, che Olivetti ha un cuore italiano ed europeo e tale intende essere anche in futuro. Va tuttavia sottolineato che il processo evolutivo del nostro paese verso le tecnologie in-

formatiche è elemento di freno e non di sinergia con il processo di trasformazione ed innovazione di Olivetti. Non credo che si debbano ripetere dati già noti circa il ritardo italiano nell'utilizzo di strumenti informatici sia nel settore privato che nelle amministrazioni pubbliche. Il confronto con altri paesi europei evidenzia che la domanda *pro-capite* di informatica è pari al 30 per cento di quella americana, al 45 per cento di quella tedesca, al 54 per cento di quella francese e al 57 per cento di quella britannica. Ancor più rilevante è il divario dell'Italia per quanto riguarda la domanda pubblica di informatica.

Una politica nazionale per l'informatica e le telecomunicazioni non deve prevedere sussidi o privilegi per Olivetti, ma neanche ingiustificate penalizzazioni. Intendiamo affrontare la costruzione del nostro futuro in primo luogo con le nostre risorse; ma chiediamo che il paese si muova con la stessa velocità e la stessa forza degli altri paesi europei nel processo di informatizzazione e nello sviluppo del mercato informatico.

Una politica industriale deve affrontare l'obiettivo della diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione per la modernizzazione e la competitività dell'Italia, con ricadute positive sull'industria nazionale e quindi su grandi e piccole imprese. Olivetti è un patrimonio tecnologico-industriale italiano determinante per la modernizzazione e per la competitività del nostro paese. Olivetti è pronta a lavorare per la modernizzazione dell'Italia.

Una efficace azione di informatizzazione parte dalla liberalizzazione piena ed effettiva delle telecomunicazioni e dalla diffusione delle tecnologie informatiche nel sistema pubblico, nelle scuole, nei servizi collettivi, con benefici in primo luogo dei cittadini, delle istituzioni, della creazione di nuova occupazione e nuove imprese. La strada della liberalizzazione delle telecomunicazioni è stata aperta anche in Italia, ma occorre rispettare i tempi e le modalità che ci vengono indicate dalla Unione Europea con l'obiettivo di creare un reale mercato pluralistico e competitivo nelle infrastrutture e nei servizi.

Il 1º gennaio 1998 deve vedere diversi operatori in grado di offrire reti e servizi in competizione e non essere solo una scadenza puramente formale che lascia di fatto immutato il monopolio del gestore nazionale. Mi auguro che in sede di dibattito parlamentare si eviti questo rischio e si favorisca al più presto la creazione di un reale mercato competitivo.

In parallelo, il processo di informatizzazione può e deve essere messo in moto rapidamente, a cominciare dalla rete unitaria della pubblica amministrazione e dallo sviluppo di numerosi progetti applicativi che sono già pronti e che attendono solo di essere sbloccati.

La diffusione dell'informatica nelle scuole è investimento prioritario per costruire la materia prima del futuro, cioè la qualificazione della risorsa umana. Analogamente vi sono enormi spazi di sviluppo nelle applicazioni dell'informatica per i servizi collettivi a livello metropolitano e territoriale. Queste azioni possono essere messe in moto, senza oneri straordinari per la finanza pubblica, attraverso politiche di *project financing* e di *outsourcing*.

Ringrazio per l'attenzione e sono a disposizione per le domande che i senatori mi vorranno rivolgere.



PRESIDENTE. Ringrazio l'amministratore delegato Colaninno per la sua esposizione.

ASCIUTTI. Signor Presidente, voglio ringraziare l'amministratore delegato dell'Olivetti perchè ha avuto il coraggio di dire le cose molto chiaramente. Finora, infatti, nelle precedenti audizioni abbiamo visto molto fumo, ma di cose concrete e coraggiose, indipendentemente dalle nostre valutazioni, abbiamo sentito parlare solo oggi. Voglio anche ringraziarlo fin d'ora se, come ci è stato detto nella sua esposizione, al termine degli interventi vorrà effettivamente rispondere alle nostre domande. Ringrazio infine l'amministratore delegato perchè per la prima volta abbiamo a disposizione una relazione scritta già dall'inizio della audizione.

Il dottor Colaninno ha annunciato un piano di dismissioni per quest'anno pari a circa 800 miliardi. In questi giorni sui quotidiani sono riportate le preoccupazioni di chi (soprattutto della Cgil e del signor Cofferati) teme che si tratti di una operazione di vendita all'incanto, pezzo per pezzo, della Olivetti, di perdita del patrimonio, e così via. Voglio ricordare una audizione dei vertici dell'Enichem che ci ha fatto molto riflettere, in un momento in cui soprattutto noi umbri stavamo seguendo con attenzione la vicenda della dismissione dell'impresa Alcantara di Montoro. Ebbene, questa società dopo la dismissione ha finalmente ricevuto un positivo rilancio e oggi non solo non ha registrato il licenziamento di alcun lavoratore, come all'inizio si temeva accadesse, ma al contrario sta reinvestendo grazie all'intervento degli operatori giapponesi che l'hanno acquistata. In particolare sta quasi raddoppiando il proprio capitale e probabilmente raddoppierà, o quasi, il numero dei lavoratori. Ho citato questo esempio per dire che non sempre le dismissioni significano gettare in mare pezzi di industrie italiane. Naturalmente, nel caso dell'Olivetti, sono necessari energie e finanziamenti più consistenti.

Un altro elemento di cui si legge in questo periodo, riguarda il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati per quest'anno dalla Olivetti nel settore dei *personal computers*, secondo i quali si prevedeva la commercializzazione di 900.000 pezzi, mentre nel primo semestre ne sono stati commercializzati soltanto 340.000. Vista la situazione generale di questi giorni, le vicende a tutti note, sarà ben difficile ottenere nel secondo semestre del 1996 le condizioni necessarie per sopperire a questo enorme divario.

A proposito dei *personal computers* - l'argomento di cui più si dibatte in questo momento - si afferma che la quota di mercato in Italia è di circa il 14,2 per cento. Voglio allora innanzitutto chiedere: rispetto a questa quota, qual è la percentuale riferibile alle istituzioni pubbliche e quale quella riferibile al settore privato, cosiddetto «familiare»? E infine, dei 340.000 *personal computers* commercializzati nel primo semestre 1996, qual è la quota riferibile al pubblico? Bisogna infatti ricordare che negli ultimi sei anni vi sono stati cinque interventi pubblici a vario titolo a sostegno dell'Olivetti.

Ringrazio ancora l'amministratore delegato per il coraggio dimostrato e perchè non è venuto qui per chiedere qualcosa, ma per afferma-

re la volontà della società di entrare liberamente nel mercato. Questa volontà è importante per l'industria italiana, ma anche per lo Stato italiano.

Nel 1995, con l'aumento di capitale, l'Olivetti aveva fatto previsioni più che ottimistiche sull'andamento futuro dell'azienda. Vorrei sapere quali sono stati secondo l'amministratore delegato i fattori imprevedibili che hanno impedito la realizzazione degli obiettivi prestabiliti. L'Olivetti infatti si è rivolta al mercato, il mercato ha risposto in termini sostanzialmente positivi e dunque, a meno che non sia avvenuto qualcosa di imprevedibile, non si capisce perchè quegli obiettivi non siano stati raggiunti. Nel caso in cui si ritenga che non si è trattato di eventi imprevedibili, cosa può aver spinto secondo lei il *management* di allora a formulare promesse impossibili da realizzare?

Inoltre, cosa significa che sostenere in Italia il settore informatico imponga di «conservare» - lo dico tra virgolette - la produzione di *personal computers*? Si dice che in Italia i *computers* Olivetti non sono compatibili con gli altri sistemi informatici, mentre nel mondo non è così, perchè un pò dovunque si costruiscono *personal* compatibili: la stessa *Ibm* comincia a commercializzare *computers* compatibili.

In Italia la magistratura sta indagando sui conti dell'azienda che lei rappresenta; si parla di conti che potrebbero essere truccati. Lei nel contempo a Londra, di fronte a 50 analisti, ha parlato della necessità per l'azienda di affrontare delle scelte obbligate per via di una situazione finanziaria abbastanza critica, come ha specificato qui nella sua esposizione. Un'ultima domanda. Le sue previsioni per il futuro dell'azienda nascono sicuramente da una attenta e attuale analisi contabile; ma per svilupparla lei si è basato su dati contabili sui quali sta indagando la magistratura, oppure su altre fonti? In questo secondo caso, quanto e in che misura la sua analisi si discosta da quella basata sui conti della Olivetti?

DE LUCA Athos. Ragionier Colaninno, le faccio la stessa domanda che rivolsi al suo predecessore, sperando che lei sia più esaustivo e chiaro. Apprezzo il testo scritto che ci ha illustrato e formulerò le mie domande sostanzialmente su quattro punti. Lei liquida la preoccupazione di molti sulla cessione dei *personal computers* e dell'informatica in un capoverso; vorrei che fosse più esauriente e che approfondisse questo aspetto. La domanda che tutti ci poniamo, e che è stata rivolta in questa sede anche nel corso delle audizioni delle forze sociali, è la seguente: se in questo paese l'industria di punta dell'informatica dismetterà queste attività così importanti, delle quali, peraltro, nella sua relazione si chiede una espansione nei settori pubblico, privato e della scuola, non si rischierà di diventare consumatori di informatica che sarà però prodotta altrove?

Mi sembra poi che, nella sua relazione, il problema occupazionale sia leggermente trascurato, a parte un breve accenno ad Omnitel e ai posti di lavoro: quali sono le prospettive occupazionali dell'Olivetti? Quanti posti pensate di dover sacrificare nei prossimi mesi a seguito della cessione dell'attività dei *personal computers*? Vorremmo essere posti nella condizione di capire l'effettiva portata sociale dell'operazione che vi accingete a compiere.

Da ultimo, mi sembra di capire che non volete essere privilegiati, ma neppure penalizzati, da un eventuale intervento del Governo. Sicuramente sono tra coloro che ritengono opportuno un intervento del Governo, ma solo di fronte a prospettive chiare rispetto alla occupazione e al futuro della sua azienda. Non mi scandalizzerei se il Governo aiutasse una azienda di queste proporzioni, sulla base però di una programmazione seria e di dati più precisi di quelli indicati nella sua relazione. Poichè il nostro paese non può più sopportare un impatto di inquinamento da industria pesante, per la quale non ha neanche una specifica vocazione, il mio Gruppo ritiene che siano proprio quelli ad alta tecnologia i settori sui quali puntare per generare occupazione. Noi seguiamo con grande attenzione l'evoluzione della vicenda Olivetti, che riteniamo rappresenti un passaggio storico per il nostro paese verso il modello di sviluppo e di qualità della vita che vorremmo garantire ai nostri concittadini.

MANTICA. Ragionier Colaninno, credo lei capisca in parte l'imbarazzo dei commissari dal momento che, al di là della sua persona, questa indagine conoscitiva ha messo ha fuoco una situazione abbastanza complicata, perchè complicata è stata la storia dell'Olivetti in quest'ultimo periodo. Più che sulla relazione da lei esposta, che è apprezzabile, le mie domande saranno volte soprattutto a comprendere alcuni fatti che si sono verificati. Sono le stesse domande che sono state rivolte al suo predecessore, al presidente della Consob Berlanda, ai rappresentanti della Assogestioni e di altri organismi qui convocati. A noi esponenti del Gruppo Alleanza Nazionale suscita perplessità - e devo dire che investe anche la credibilità di quanto lei oggi ci ha cortesemente riferito - il passaggio dalla realtà del novembre 1995, mese in cui l'Olivetti si è presentata al mercato sulla base di un doveroso programma strategico di pianificazione e di un'attenta analisi delle risorse finanziarie di cui necessitava e ha raccolto la notevole cifra di 2.200 miliardi, agli avvenimenti che si sono susseguiti a partire dal 26 agosto e che hanno portato alla situazione di crisi che tutti ben conosciamo.

Le domande che le rivolgerò sono molto semplici e prendono spunto da differenti ipotesi che, per semplificare, estremizzerò. La prima ipotesi è che le analisi sul fabbisogno finanziario sulla cui base sono stati elaborati i piani strategici relativi al 1995 non fossero realistiche, bensì profondamente sbagliate. Ne è conseguito che, pur recuperando sul mercato 2.200 miliardi, nell'arco di 7-8 mesi si sono verificate situazioni ben differenti dalle previsioni.

La seconda ipotesi è che il piano dell'Olivetti, che comportava anche pesanti ristrutturazioni, non si è in realtà sviluppato fino in fondo per una serie di condizionamenti. Nel nostro paese succede spesso anche alle aziende di avviare un programma e di incontrare poi una serie di ostacoli e di vincoli che costringono a raggiungere compromessi che impediscono di realizzare gli stessi presupposti del cambiamento. Diciamo ciò con grande chiarezza, visto che ci siamo espressi negli stessi termini nel corso delle audizioni con le forze sindacali, che abbiamo rimproverato da un lato per la accondiscendenza dimostrata, in alcuni casi, verso il gruppo, dall'altro lato per non aver colto, anche loro in qualità di ana-

listi della situazione, i problemi collegati ai grandi mutamenti che intervenivano in Olivetti.

Le rivolgo una terza domanda che è doveroso formulare perchè configura un'altra ipotesi e perchè il mercato ha registrato, in questi ultimi dieci mesi, dei mutamenti e delle accelerazioni tali che i presupposti del piano del novembre 1995 si sono rivelati alla fine non validi anche se, ovviamente, i mutamenti del mercato sono imprevedibili. L'ultima ipotesi è che Omnitel abbia assorbito in termini di risorse e di liquidità molto di più di quanto era stato previsto. Come è possibile che si sia passati dalla situazione del novembre 1995 - con un piano strategico e una definizione del fabbisogno finanziario a cui il mercato ha risposto positivamente - alla situazione di grave crisi di fine agosto 1996?

Sono certo che si sarà posto queste domande quanto ha ricevuto l'attuale incarico e mi auguro che alle stesse abbia dato risposta; nei limiti del possibile, sarei lieto di conoscere le sue valutazioni al proposito.

Il sistema bancario ha dato un certo periodo di tempo (3-4 mesi) di tranquillità - e questo mi sembra importante - al *management* Olivetti per consentirgli di elaborare una strategia, definendone i contenuti e mettendo in moto i meccanismi conseguenti. La relazione semestrale, soprattutto con l'aggiornamento dell'indebitamento netto al 31 agosto, desta qualche preoccupazione. Lei fa riferimento in maniera decisa alla dismissione del settore dei *personal computers*; per quanto ci riguarda, questa decisione non desta preoccupazione, anche se poi esprimerò un altro tipo di preoccupazione. Tuttavia mi sembra strano registrare che si sia avviata una trattativa di tale rilevante importanza (800 miliardi contano poco in questo settore, ma sono pur sempre molti soldi) di colpo ai primi di settembre, tenendo conto poi che lei prevede che questa dismissione avvenga entro la fine dell'anno. La dismissione della divisione *personal computers* era già in animo da tempo ed era già stata programmata? Si sono o meno incontrati degli ostacoli? Non si sono semmai trovati compratori? Anche questo può succedere, senza che ciò penalizzi l'offerta sul mercato. Come mai ora lei è così sicuro di poter realizzare questa operazione in breve tempo e quindi di incassare dalle dismissioni gli 800 miliardi di cui parlano i giornali? È una idea nata una settimana fa o fa parte di una strategia già in precedenza definita?

La mia domanda, però, è correlata ai problemi cui potrebbero andare incontro 1.700 occupati all'Olivetti. Avete delle garanzie che gli acquirenti manterranno l'impegno assunto in tal senso e non smantelleranno le strutture produttive nel territorio? Lei fa un accenno al territorio di Ivrea ed all'area del Canavese, ma il problema reale riguarda ben 1.700 posti di lavoro.

Uno degli aspetti negativi dell'intera vicenda Olivetti è stato quello di dover registrare ancora una volta l'applicazione di un vecchio modo di gestire, molto riservato e poco trasparente, nei confronti dei soci e dei piccoli risparmiatori: sembra proprio quello della tipica, vecchia azienda italiana. La Consob sta indagando su di voi, così come aveva fatto per la Gemina. La sensazione è che il gruppo Olivetti si sia comportato, in rapporto al mercato e ai soci, con la stessa trasparenza esistente ai tempi del «padrone delle ferriere».

In merito all'esigenza di trasparenza e di chiarezza - che credo gioverebbe all'immagine del gruppo Olivetti - mi chiedo se lei abbia in mente qualche specifica soluzione ed abbia individuato qualche attività o opportunità che possa ripristinare anche un rapporto di credibilità e di fiducia in una azienda come la vostra che, secondo me, ha oggi un estremo bisogno di un recupero di immagine. Quindi cosa pensa di fare l'attuale dirigenza dell'Olivetti per riguadagnare immagine e soprattutto trasparenza?

Sono molto colpito dall'ultima parte della sua relazione. Mi fa piacere che lei ed i suoi collaboratori siate presenti in questa sede: in fondo, una delle funzioni della nostra Commissione è quella di comprendere cosa può fare il Parlamento legislatore nei confronti di un'azienda che dichiara esplicitamente di non volere sussidi in termini finanziari o acquisti di quota-parte, ma chiede solamente alle istituzioni politiche di comportarsi in maniera europea. Che cosa vuol dire questo? Forse lei si riferisce alla necessità di elaborare un piano nazionale dell'informatica? Lei sostanzialmente chiede che il Parlamento ed il Governo provvedano ad un processo di modernizzazione del paese, da attuarsi probabilmente attraverso un sistema di delegificazione e di sburocratizzazione, ricorrendo quindi ad un nuovo modulo organizzativo certamente basato sull'informatica. Il processo di informatizzazione di questo paese è già un'opera avviata o rappresenta soltanto un'ipotesi?

Ho apprezzato molto la seconda ed ultima parte della sua relazione. Non credo che l'Olivetti debba essere salvata grazie alle partecipazioni statali, piuttosto che debba soltanto essere rimessa in pista sul libero mercato, con la consapevolezza della rilevanza che il mercato pubblico riveste per il settore. È chiaro che una risposta chiara della pubblica amministrazione può far capire meglio all'Olivetti quali siano le prospettive in questo settore.

Al di là di ogni considerazione, la domanda principale è una sola: dal momento che lei cita una data precisa, il 1° gennaio 1998, in materia di mercato, ritiene che a quella data debba cessare il regime di monopolio nella telefonia radiomobile? Vi è secondo lei il rischio che venga mantenuta in essere tale situazione di monopolio anche dopo il 1° gennaio 1998?

SELLA di MONTELUCE. Ringrazio il dottor Colaninno ed i suoi collaboratori. Se l'obiettivo di queste audizioni è quello di capire, possiamo affermare di aver capito molte cose. Sono stato anch'io molto colpito dalla relazione che lei ha svolto, in particolare per alcune dichiarazioni relative ai sussidi. Lei afferma che non esiste una politica industriale in Italia in grado di far crescere un'azienda come la sua, *leader* nel proprio settore. È importante capire in maniera concreta a che cosa lei si riferisca, quali siano le sue proposte in termini di politica di sviluppo e di incentivazione fiscale. Un intervento di questo tipo non è ancora stato adottato concretamente in Italia, soprattutto in un settore come questo, ma a questo punto può rappresentare un elemento fondamentale della questione e, pertanto, deve essere trattato in maniera adeguata.

Per quanto riguarda gli ammortamenti, ricordo che gli utilizzatori dei prodotti informatici spesso devono cambiare le apparecchiature ogni

due anni perchè l'obsolescenza è fortissima; mi sembra il ritmo del progresso tecnologico e questo fa sì che chi acquista oggi un'apparecchiatura nuova è soggetto ad una penalizzazione fiscale non indifferente. In altre parti del mondo le apparecchiature di questo tipo sono soggette ad un diverso tipo di trattamento fiscale. A che cosa si riferisce precisamente quando parla di liberalizzazione del mercato della telematica? Vorremmo delle risposte precise, qui o in altra sede, per poterci muovere meglio nella nostra attività di legislatori.

Torniamo ora al problema delle comunicazioni: ai suoi predecessori ed al rappresentate della Consob ho fatto presente come uno dei problemi fondamentali della Olivetti era proprio quello della mancanza di comunicazione, sia informale che formale, con i soci e con gli azionisti. Abbiamo approfondito la questione e ci siamo resi conto che la comunicazione formale arriva in ritardo; per esempio, i dati semestrali arrivano tre mesi dopo la chiusura del bilancio semestrale e non esistono nemmeno informazioni di bilancio trimestrali.

L'Olivetti nel passato ha incassato, in base alla legge n. 64, 40 miliardi per la ricerca. Sarebbe bene sapere, anche da un punto di vista informale, come sono stati spesi questi soldi. I famosi contratti di programma, ad esempio, sono stati spesi al Sud per la manodopera? Alcuni sostengono che siano stati spesi per disinvestire. Si parla molto delle spese che sono state fatte, ma, in effetti, non ci sono mai state comunicazioni certe che indicassero chiaramente l'esatta quantità del denaro speso nè le sue modalità d'impiego. Quanto rimane ancora di questi fondi? Questa è un'altra questione che sarebbe bene conoscere. Si tratta di informazioni che un'azienda che utilizza fondi che provengono dall'estero (dagli azionisti, dai creditori), dovrebbe fornire. Mi auguro che in futuro la politica dell'Olivetti nel settore delle telecomunicazioni risponda anche a queste esigenze.

Vorrei poi rivolgerle una domanda specifica che riguarda il Sud. Qual è la situazione del centro di ricerca del Sud e cosa accadrà alla Olivetti Ricerche, cosa accadrà a Pozzuoli? Lo chiedo perchè in proposito si sono create molte aspettative finora non soddisfatte. Ricordo che le comunicazioni formali che vengono date in borsa permettono agli investitori e agli operatori economici di investire o meno, e dunque hanno riflessi sugli utili. Le comunicazioni informali invece sono quelle che, se non effettuate nella maniera giusta, possono dar luogo a tensioni molto forti, anche se a volte meno giustificate.

Un'ultima domanda riguarda la Fondazione Olivetti. Come biellese sono stato vicino al Canavese e ricordo la Fondazione Olivetti, i valori che la Olivetti seppe ispirare all'industria italiana, come l'Olivetti fu all'avanguardia nella politica industriale collegata all'arte, alla scienza, alla tecnologia, alla cultura. Che fine sta facendo la Fondazione Olivetti? Sarà mantenuta in vita? Sarà sostenuta e sviluppata? Si tratta di un patrimonio culturale molto importante di questa azienda. Ovviamente una decisione in merito spetta all'azienda ma, avendo io avuto modo di gioire delle tante iniziative di questa fondazione, compresa quella relativa ai quadri di Folon, credo non si possa non farsi carico anche di questo aspetto.

LARIZZA. Innanzitutto voglio augurare al dottor Colaninno di rimanere a lungo amministratore delegato dell'Olivetti: siamo sicuramente

interessati a seguire la situazione dell'industria italiana, soprattutto dei grandi gruppi, e a dare il nostro contributo, ma possibilmente con interlocutori stabili. Rivolgo questo augurio perchè un po' di tempo fa mi ero permesso di chiedere – senza alcuna malizia – al suo predecessore se l'assetto dei vertici dell'Olivetti si era consolidato, perchè ciò avrebbe tranquillizzato i mercati e ridato fiducia a tutti. Purtroppo non è stato così, spero che adesso le cose siano più chiare.

Come hanno fatto altri colleghi, voglio anch'io premettere qualche brevissima considerazione. Abbiamo già discusso a lungo della situazione dell'Olivetti, ascolteremo il Governo per capire come meglio rispondere ad una serie di questioni sollevate al proposito, sempre nell'ottica dello sviluppo del mercato e non di una politica assistenziale che nessuno richiede: l'azienda non è intenzionata a chiedere un simile intervento, nè il Governo è intenzionato a percorrere questa strada, nè infine la maggioranza è disponibile – almeno per quanto mi riguarda – a muoversi in questa direzione.

Nella sua relazione ci ha detto che l'Olivetti ha fatto scelte corrette al momento giusto. Non ho motivi per non credere a quanto lei ha affermato, ma mi chiedo: se siamo arrivati a questo punto, cosa non ha funzionato? Chi ha sbagliato? Ho rivolto questa domanda a suo tempo anche all'ingegner De Benedetti. È mancata forse la sufficiente collaborazione da parte dei tecnici, dei lavoratori, dei sindacati? Si tratta solo di ragioni legate ad un ritardo del nostro paese nell'evoluzione e nell'attenzione verso le nuove tecnologie informatiche? Oppure vi sono stati altri problemi?

Il 19 settembre 1995 si è qui tenuta l'audizione dell'ingegner De Benedetti. Vorrei citare le sue parole non per guardare al passato, perchè anch'io sono interessato soprattutto al futuro, ma per ragionare su un'affermazione che allora mi aveva colpito. In relazione al piano industriale dell'azienda c'è stato detto che non eravamo di fronte ad una nuova ristrutturazione, ma al completamento di programmi già in atto da un triennio, con l'obiettivo di raggiungere nel 1996 la redditività. Ancora in quell'occasione ci fu detto che non si trattava di una diversificazione di impegno dell'azienda, con uno sviluppo deciso del settore delle telecomunicazioni e l'abbandono dell'attività informatica, ma che, al contrario, il piano prevedeva la riconferma ed il rilancio dell'impegno nel settore dei *personal computers* e dei prodotti per l'ufficio con la creazione di due società specializzate. Indubbiamente qualcosa nel frattempo è accaduto, ma già allora avevamo qualche preoccupazione sul futuro del settore del *personal computers*; comunque in quella circostanza fummo tranquillizzati.

Devo dire che anche nell'audizione del suo predecessore, l'ingegner Caio, ci è stata comunicata la scelta di ricercare un *partner* ma, se comprendo bene, siamo ora di fronte ad una vera e propria dismissione. Evidentemente qualcosa non è andato secondo le intenzioni e le previsioni. Non voglio rinvangare il passato, ne parlo solo per cercare di capire cosa si può fare per riportare il gruppo Olivetti a fare il suo mestiere nell'ambito industriale, però bisogna anche comprendere cosa significa tutto ciò. Ho notizia di molte preoccupazioni soprattutto nell'area di Ivrea rispetto al rischio che l'azienda si trasformi, privilegiando i servizi informatici più che la produzione industriale. Lei ha confermato un

aspetto emerso anche nel corso dell'audizione dell'ingegner Caio. Anche allora si era parlato del *core business*, della divisione sistemi e servizi, della volontà di concentrare gli investimenti nelle aree strategiche abbandonando quelle non strategiche, che suppongo siano quelle di cui si sta parlando. Però è stato anche detto che per sviluppare quello che oggi viene considerato il settore maggiormente strategico per l'Olivetti occorre lavorare sulle interconnessioni fra informatica e telecomunicazioni. Per quanto riguarda il settore informatico, se ho ben capito, si parla di un sistema di servizi che utilizza una quota tra il 40 e il 50 per cento dei *computers* prodotti dalla Olivetti. Se questo settore verrà dismesso, cosa avverrà in concreto? In questa azione di dismissione e di ricerca di *partnership* è prevista la produzione di *computers* per soddisfare le esigenze interne del gruppo? Se è così, vi saranno penalizzazioni? Tutto ciò avverrà - come viene affermato - in un'ottica di sviluppo industriale delle aree interessate? La produzione rimarrà nell'area del Canavese? Vi saranno conseguenze sull'occupazione? Nella sua relazione non sono presenti riferimenti espliciti a questi aspetti.

Le confesso che siamo interessati allo sviluppo dell'azienda, ma anche alle conseguenze che vi saranno dal punto di vista della tenuta occupazionale: non è infatti un problema di secondaria importanza. Come lei sa, nella provincia di Torino si registra (ovviamente non solo per responsabilità dell'Olivetti, ma per una situazione di crisi industriale determinatasi in questi anni) una percentuale di disoccupazione che supera la media nazionale, che non è certo paragonabile a quella del Sud, ma che crea tensioni a voi ben note e ne siamo preoccupati.

Vi è poi un altro aspetto sul quale non mi sembra di aver ascoltato un'indicazione chiara: le dismissioni prospettate sono sufficienti per il risanamento finanziario dell'azienda? E, a proposito di risanamento finanziario, se si dovrà attingere a risorse anche non nazionali, quali garanzie l'Olivetti sarà in grado di dare? Come hanno già ricordato altri colleghi, in questa Commissione si sono sentite lamentele e proteste per la poca informazione e trasparenza; i piccoli azionisti ce lo hanno dichiarato esplicitamente, come si può evincere dai resoconti stenografici delle audizioni precedenti. Avere qualche informazione da questo punto di vista potrebbe essere utile. Vorrei meglio capire i riferimenti da lei fatti alla nostra situazione nazionale, al mercato italiano. Lei ha precisato che in Italia il patrimonio dell'Olivetti non può fare affidamento, per lo sviluppo del mercato, su una realtà informatica analoga a quella di altri paesi europei: in questo senso vi è in qualche modo una sollecitazione rivolta al Governo.

La domanda che sto per rivolgerle può sembrare un po' ingenua, ma tocca un aspetto molto delicato. Ammettiamo che il Governo sia in grado di dare un contributo per fare evolvere il paese verso l'utilizzo delle tecnologie informatiche nei campi che sono stati richiamati; negli ultimi anni l'Olivetti ha sviluppato in modo adeguato la ricerca per essere pronta ad affrontare questo passaggio? Siamo sicuri che l'Olivetti sia effettivamente in grado di coprire in modo adeguato questo mercato e di mantenere l'azienda agli stessi livelli di altri concorrenti nella produzione e nell'impegno, rimanendo un grande gruppo nel campo dell'informatica?



Credo che su tutti questi punti sia opportuno da parte vostra fornire delle garanzie al Parlamento e al Governo, onde potersi muovere con una certa attenzione. Ho analizzato i dati che lei ci ha fornito rispetto alla domanda *pro capite* di informatica. Indubbiamente si potranno compiere molti passi avanti e dipenderà molto dal tipo di prodotti che verrà privilegiato e dalle scelte che certamente il Governo farà. Tuttavia penso che la liberalizzazione del mercato di per sè non garantisca che l'Olivetti resterà una grande azienda italiana in questo campo. Su questo punto vorrei avere maggiori certezze, dato che siamo interessati a che l'Olivetti continui ad essere una grande azienda italiana nel settore informatico. Vorrei anche aggiungere che sono molto sensibile alle vicende dell'azienda richiamate in modo particolarmente efficace dal collega Sella di Monteluca. Come ho sottolineato in altre occasioni - e mi scuso se mi ripeto - l'Olivetti ha rappresentato non solo un insieme di esperienze culturali, ma anche un punto avanzato delle relazioni industriali in questo paese in tempi in cui era difficile avere relazioni sindacali normali: per tali ragioni è sicuramente un patrimonio democratico del nostro paese. Sono convinto che positive relazioni industriali costituiscano un elemento fondamentale per lo sviluppo delle imprese e per la tenuta istituzionale del nostro paese. Siamo interessati a capire se anche in questo la sua azienda è in condizioni ottimali per continuare a svolgere, come in passato, un ruolo positivo.

DEBENEDETTI. Ringrazio il senatore Mantica per aver sollevato molte questioni anche di mio interesse. Soprattutto egli ha esordito evidenziando l'imbarazzo dei commissari, imbarazzo che provo tutte le volte che si tengono audizioni di rappresentanti aziendali. In tali occasioni mi domando sempre quale ne sia il senso, e soprattutto se si tratti di materie in cui dobbiamo intervenire, come organi del legislativo.

Vorrei richiamare alcuni argomenti di carattere generale che potrebbero interessarci in quanto legislatori o controllori dell'attività del Governo, perchè è principalmente questo l'ambito del nostro interesse. Visto che non siamo la Consob, l'andamento dei titoli azionari non ci interessa, nè abbiamo gli strumenti per capire se sono state date adeguate informazioni. Non siamo istituzionalmente preposti a questo, non siamo, vivaddio, la magistratura, non viviamo in un'economia pianificata e non siamo neanche investitori. Si può correre perfino il rischio che in questa sede pubblica emergano informazioni riservate anche se siamo a Borsa chiusa; con tutti i problemi che ci sono non sarebbe proprio il caso di sollevarne di nuovi. Anche per quello che riguarda la domanda del collega Sella di Monteluca riguardo all'utilizzo dei fondi, credo che potrebbe essere più propriamente rivolta al Ministero, al quale si potrebbero chiedere i resoconti.

Per quanto riguarda le considerazioni di carattere generale, sono d'accordo con il collega Mantica; non per nulla egli ha una particolare esperienza in questo settore.

Che dire dell'informazione? Credo vi sia stato un *deficit* di informazione societaria non rispetto allo *standard* italiano (se vi fosse stato, la Consob avrebbe certamente protestato), ma rispetto a quanto sarebbe necessario per l'insieme delle aziende che operano in campo industriale. A mio avviso, dal caso Olivetti si deve trarre l'indicazione che si debba-

no esigere più informazioni dalle aziende che operano nei settori regolamentati. Quindi dovremmo ragionare sulla opportunità di chiedere in modo cogente informazioni e sull'importanza da parte delle aziende di fornire informazioni appropriate: esse sono in genere carenti o addirittura mancano; non mi riferisco specialmente alla Olivetti ma in generale nelle grandi aziende non si danno, ad esempio, informazioni sulle singole aree di *business*: se vi fossero state, gli investitori avrebbero potuto prendere decisioni e si sarebbe avuta maggiore trasparenza.

In secondo luogo, in riferimento alla vicenda Olivetti vi è qualcosa che ci riguarda direttamente: anche noi dobbiamo evitare di creare disinformazione o cattiva informazione. Non credo che dobbiamo seguire acriticamente le indicazioni dei giornali ma piuttosto cercare di capire autonomamente quale sia il vero significato di una uscita dal settore informatico. Secondo me la questione è stata malposta perchè, almeno per quanto riguarda l'Olivetti, i clienti sono italiani. È possibile che l'informatica vada persa soprattutto per l'attività che svolge l'Olivetti che, se ho ben capito, è tesa all'integrazione dei sistemi? Tra l'altro, questo potrebbe chiarire la questione: l'azienda ci informa che impiega 1.700 persone che costruiscono *personal computers*. Ma qual è la percentuale delle componenti acquistate all'estero? Qual è il valore aggiunto rispetto al valore totale? Ho l'impressione che quando si parla di informatica italiana, probabilmente si discute di una cosa che non esiste più.

A questo proposito vorrei capire se, oltre alle stampanti, sia in gioco anche un altro tipo di *hardware*, cioè i *minicomputer* che una volta l'Olivetti costruiva. Il secondo argomento di carattere generale è che noi non dobbiamo disincentivare gli investimenti esteri, ma al contrario attivarli; altrimenti si cade nel protezionismo.

Per quanto riguarda il problema dell'informatizzazione della pubblica amministrazione non credo si possa pensare ad una pianificazione nazionale; la competizione al riguardo avverrà sul mercato europeo e vincerà il migliore: se sarà l'Olivetti a vincere, ne saremo ovviamente contenti. Altra considerazione di carattere generale: si dovrebbe prendere spunto da questa situazione per svolgere qualche riflessione sulla politica dell'amministrazione pubblica, volta più a mantenere in essere protezioni corporative che a sviluppare la produttività e la libera concorrenza. Finiamo per pagare due volte: con un minore sviluppo dell'industria informatica e con maggiori costi e minori servizi.

Per quanto riguarda il problema strategico - da quanto ho capito dalle sue indicazioni, anche se mi è un po' difficile in questo caso prescindere dalla mia storia personale - lei propone la trasformazione di un'azienda tradizionalmente incentrata sull'*hardware* in un'azienda tutta incentrata sul *software*. Mi sembra evidente che l'Olivetti abbia proceduto su tale strada con grande lentezza e questo, del resto, è il motivo per cui lasciai l'Olivetti cinque anni fa. Se ho ben capito è questa la direttrice della politica industriale che lei intende attuare, in modo particolare all'Olivetti sistemi. Tutto ciò ci riguarda per un altro aspetto: si determinerà necessariamente un cambiamento della professionalità delle persone. La flessibilità del mercato del lavoro - questo sì che ci riguarda - è adeguata o no? Se ci fosse maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, sarebbe più facile attuare questo progetto?

PRESIDENTE. Non avremo mai una flessibilità come quella coreana; non potremo mai fare concorrenza alla Corea sul piano della flessibilità del lavoro.

DEBENEDETTI. In Corea sì che fanno prodotti di informatica!

Per quanto riguarda la Fondazione Olivetti, vorrei precisare che non appartiene all'azienda, nè è mai appartenuta ad essa. Ne sono divenuto presidente dopo il professor Franco Momigliano per motivazioni di stima personale. Preciso che la Fondazione è finora vissuta soprattutto con i finanziamenti delle fondazioni bancarie.

La Fondazione custodisce l'eredità culturale di quello che ha fatto l'azienda nel suo passato remoto in questo campo. È un'eredità importante, ma oggi l'unica cosa importante è diventata creare valore per gli azionisti: tutto il resto sarà interessante, utile e nobile, ma lo si può fare solamente quando ci sono gli utili.

ZILIO. Ringrazio il dottor Colaninno e i suoi collaboratori per essere qui intervenuti e mi riservo di ringraziarli ulteriormente se saranno in grado darci risposte più pertinenti rispetto a quelle fornite dal precedente amministratore delegato; non ripeterò le stesse domande fatte a lui, poichè ormai sono superate dai tempi e dagli avvenimenti. Ringrazio per l'ampia informazione, anche scritta, che il ragioniere Colaninno ci ha fornito. Dissento dal collega Debenedetti quanto si chiede se, in fondo, quelli dell'Olivetti siano affari nostri o no. Se i rappresentanti dell'Olivetti accettano di venire presso la Commissione industria, è chiaro che questa è senz'altro interessata ad ascoltarli, ma altrettanto interessata è l'Olivetti, che ha accettato di venire ben sapendo quale può essere al proposito l'interesse e l'ambito di competenza del Parlamento.

Per quanto riguarda la materia oggetto dell'audizione, mi fa piacere sentire che non si siano chiesti sussidi o privilegi per l'Olivetti, però mi domando che cosa significhi parlare, come ha fatto il ragioniere Colaninno, di «ingiustificate penalizzazioni». Quali penalizzazioni teme l'Olivetti dalla politica della pubblica amministrazione, del Governo o delle istituzioni? Credo anch'io che l'Olivetti costituisca un patrimonio tecnologico e industriale che fa onore al nostro paese, che non deve essere disperso, ma in qualche modo mantenuto non solo per l'occupazione, ma anche per lo sviluppo tecnologico dell'Italia.

Non so come sarà possibile attuare una politica industriale che difonda l'informatizzazione. Mi sembra che vi sia un contrasto tra la volontà espressa nella relazione di dismettere l'attività dei *personal computers* e la contemporanea richiesta di sviluppo dell'industria informatica. Comprendo il collegamento con il settore delle telecomunicazioni, di cui ha già parlato il suo predecessore, ingegner Caio però, vorrei aggiungere a proposito della cessione dell'attività dei *personal computers*, - come è stato riferito ieri alla Camera dal Presidente della Consob - che è in corso un accertamento da parte della Consob, in collaborazione con autorità di controllo analoghe dei mercati esteri, sulle acquisizioni da parte di investitori stranieri del capitale Olivetti. Tutto ciò non può non creare in noi preoccupazione in quanto è noto che il marchio Olivetti è di grande prestigio nel mondo. La mia preoccupazione può essere ingenua - e se fosse così me ne scuso - ma potrebbe essere fondato il timore che

gli investitori stranieri siano interessati soprattutto al marchio e che, acquisito il marchio Olivetti, la produzione venga trasferita all'estero, con effetti negativi sull'occupazione italiana e sullo sviluppo dell'Olivetti in Italia. Spero di avere qualche delucidazione rispetto a questa mia preoccupazione.

PRESIDENTE. Poichè nessun altro senatore chiede di parlare, sospendo la seduta per qualche minuto per permettere ai nostri ospiti di raccogliere tutti gli elementi per rispondere ai quesiti posti.

*(I lavori, sospesi alle ore 17,40, sono ripresi alle ore 17,55).*

PRESIDENTE. Riprendiamo i nostri lavori. Do la parola al dottor Colaninno per rispondere alle domande rivoltegli.

COLANINNO. Provenendo da una provincia a carattere rurale, risponderò nello spirito di una immagine delle istituzioni pubbliche quasi sacrale e quindi cercherò di essere puntuale nelle risposte. Laddove non lo sarò è perchè non ho i dati, oppure perchè non ho capito bene le domande, nel qual caso chiederò chiarimenti. Cercherò comunque di essere molto sintetico, avendo un'esperienza di lavoro in cui la sinteticità genera produttività.

Il senatore Ascutti ha fatto innanzitutto riferimento all'operazione di 800 miliardi per quest'anno. Si tratta di un effetto finanziario: gli 800 miliardi non rappresentano un prezzo previsto da noi, perchè evidentemente non vogliamo esprimere dei prezzi; rappresentano invece l'effetto finanziario che si registrerà sui conti del 1996 dopo le quattro dismissioni prima indicate.

Per quanto riguarda le considerazioni del segretario generale della Cgil Cofferati, secondo cui l'operazione rappresenta una svendita pezzo per pezzo di un patrimonio industriale, lei ha fatto l'esempio di Enichem; vorrei precisare che queste dismissioni vanno valutate secondo due diversi aspetti: da una parte vi è la combinazione tra una motivazione strategica e una finanziaria, dall'altra vi è una rilevanza solo finanziaria. Inizierò trattando l'aspetto finanziario. Vendere una certa quantità di azioni di Omnitel non ci rende felici, perchè sappiamo che il prezzo di vendita sarà inferiore a quello di domani. Però dobbiamo farlo perchè abbiamo bisogno di riparametrare la situazione finanziaria e quindi dobbiamo vendere qualcosa che ha valore (lo stesso discorso riguarda Tecnost). In una situazione di normalità finanziaria non avremmo pensato di vendere oggi questa attività, ma l'8 per cento ci consente ancora di essere in una posizione di maggioranza nella società operativa Omnitel e quindi ci permette di avere il controllo societario.

Per quanto riguarda il gruppo Tecnost, devo dire che si tratta di una società che va benissimo: è quotata in borsa, guadagna molto, ha un buon fatturato. La cessione ci crea qualche dispiacere, ma anche questa operazione è necessaria.

Le altre due società sono di portata sia finanziaria che strategica assai limitata e quindi non mi soffermerei su queste. Vorrei invece parlare della Olivetti *personal computers* dando una risposta unica, se mi è consentito, a tutti coloro che ne hanno fatto richiesta. Non si è deciso di

vendere Olivetti *personal computers* perchè è cambiato l'amministratore delegato; non è una decisione che ho messo in discussione, perchè è stata assunta tanti anni fa. Io ritengo che un gruppo non debba essere verticalizzato per essere un settore strategico di *core business*; fare *personal computers* o comprarli all'estero non significa essere o uscire dall'informatica. *Personal computers* è una *commodity*, una macchina che posso comprare benissimo da questa come da tante altre aziende. Fare informatica vuol dire rispondere alle esigenze di un cliente che ha la necessità di avvalersi di sistemi integrati di gestione e di trasmissioni dei dati e la *Personal computers* è un elemento di questo sistema.

Chiarirò successivamente quali sono i vincoli che ci siamo posti e le aspettative che ci poniamo con tale vendita. Devo però sottolineare che i lavoratori sono 1.800, di cui diretti esattamente 600, e il valore aggiunto è di circa il 5 per cento, il che significa che oggi si compra all'estero il 95 per cento e che per costruire in Italia si deve aggiungere il 5 per cento; nell'informatica, cioè, si crea un valore aggiunto del 5 per cento. Non credo si possa affermare che produrre un *pc* voglia dire essere nell'informatica, altrimenti non si capisce come mai la Finsiel sia definita azienda informatica, visto che Finsiel non produce *personal computers*. La strategia di vendere la *Personal computers* credo nasca da un lato da un'ottica strategica che riguarda i sistemi e i servizi, dall'altro dalla incapacità della stessa *Personal computers* di essere sul mercato se gestita dall'Olivetti.

Un'azienda verticalizzata può trovare un freno nell'Olivetti più che espandersi sul mercato e vendere come gli altri concorrenti. Se un concorrente vuole comprare un *personal computers* cerca di non comprarlo dall'Olivetti *pc*, perchè in tal modo favorirebbe l'Olivetti. Questa società, se sarà libera sul mercato, potrà, a nostro avviso, esprimere delle capacità e delle economie di scala più di quanto potrebbe fare se fosse gestita dall'Olivetti. In sostanza credo che, se l'Olivetti manterrà la *Personal computers*, la si condannerà a morte: e questo sia in riferimento al problema esigenze-mercato, sia ai vincoli e alla preoccupazione che abbiamo in rapporto alla manodopera.

Prima ho fatto impropriamente riferimento al mestiere dell'industriale; per me industria significa innanzitutto gruppo, termine che ormai si estende molto più in là del suo significato intrinseco. Oggi l'Olivetti non ha l'intelligenza di produttore di oggetti, ma quella di fornitore di servizi quali le telecomunicazioni, i sistemi e i servizi informatici. L'Olivetti ovviamente non fabbrica telefoni e ciò nonostante è definita una società di telecomunicazioni. Pertanto per una parte marginale del suo *business* dovrebbe avere una struttura di carattere produttivo che non ha. Quindi non può produrre quei benefici, quella intelligenza e supporto di *know how* tipici di una azienda industriale manifatturiera.

Detto questo, credo di avere esaurito i punti che riguardavano l'attività nei *Personal computers*. Quindi io ritengo che vendere oggi la *Personal computers* risponda ad una nostra esigenza finanziaria e alla capacità dell'azienda di essere sul mercato. Non vuol dire chiudere la fabbrica, anche se avremmo potuto decidere di chiuderla e di licenziarne i dipendenti; significa soltanto trovare un *partner* che si assuma la responsabilità dell'intelligenza di costruire un prodotto capace di soddisfare le richieste del cliente che ci interessa; e il cliente che noi cerchiamo chie-

de soluzioni che riguardano e considerano un sistema. In secondo luogo, vogliamo che questo *partner* - al quale certamente, per un certo periodo, garantiremo la stessa quota, che è di circa il 50 per cento, di lavoro che oggi copriamo - capisca le nostre esigenze e lavori con noi sui diversi mercati, cercando di individuare egli stesso le soluzioni che noi gli richiederemo e che saranno poi quelle che ci verranno richieste dai nostri clienti. Sostanzialmente ognuno farà il proprio mestiere in maniera molto più profonda e specifica rispetto alle proprie capacità organizzative e ciò significa una missione del gruppo molto specifica e precisa.

Olivetti *Personal computers* vende alla pubblica amministrazione circa il 15 per cento del suo fatturato; nel fatturato consolidato, il gruppo Olivetti vende alla Pubblica Amministrazione il 7 per cento. L'Olivetti ha il 14,2 per cento del mercato italiano e il 3,8 per cento di quello europeo (1° settembre 1996). Tra le varie discussioni aperte in questo momento, la nostra preoccupazione è quella di seguire una strada che ci permetta di obbligare in un certo senso l'acquirente a considerare il suo investimento in Italia molto importante e non quindi a comprare una *market share*, cioè una quota di mercato.

Visto che venderò la *Personal computers*, farò di tutto in un primo momento per trovare questo tipo di acquirente; se non lo troverò, cercherò di vincolare chi eventualmente lo fornirà. Una delle caratteristiche che chiederemo ai fornitori, se si potrà fare una presentazione dei punti più importanti, è che mantengano la fabbrica dove è oggi, conservino l'attuale livello di occupazione, siano capaci di seguirci nelle nostre richieste e siano soprattutto competitivi con i grandi produttori di *personal computers*. Riterremo di aver trovato in uno di questi interlocutori, un gruppo che soddisfa queste esigenze; se ci saranno poi ulteriori richieste su questo argomento, le approfondirò.

Per quanto riguarda l'aumento di capitale così ottimistico e il fatto che rischio, nel premettere che sono 30 anni che lavoro nell'industria, faccio presente che predisporre un *budget* significa per definizione sbagliarlo, altrimenti vorrebbe dire che si riesce a prevedere il futuro. Il *budget* di solito è un progetto operativo più che una previsione, tiene conto di una serie di informazioni, di considerazioni e di *input* che vengono dal mercato, dall'andamento economico e da una serie di combinazioni e stabilisce e inventa un programma. Come risulta dai dati ufficiali forniti da Data-Qest, nel 1996 il mercato europeo del *personal computer* ha riportato un incremento nel primo trimestre del 10 per cento contro una previsione del 20 per cento; il mercato nazionale in unità, nel 1995 ha riportato un incremento del 35 per cento; nel 1996 era previsto crescere del 20 per cento; nel primo semestre si è riscontrato un aumento del 9 per cento, esattamente più 15 per cento nel primo trimestre e più 3 per cento nel secondo trimestre. Si rileva pertanto un andamento assolutamente negativo del mercato.

Il valore complessivo del mercato informatico italiano nel suo complesso prevedeva inizialmente un aumento del 6,5 per cento (fonte E.I.T.Q.); le nuove previsioni, a partire da settembre, sono al 4 per cento. Il mercato ha registrato un tracollo e si scosta in modo rilevante dalle previsioni.

Il secondo punto è costituito dal fatto che gran parte dei capitali è stata usata impropriamente, determinando addirittura un peggioramen-

to del capitale residuale, e questo può essere ricondotto alla cattiva gestione del gruppo. Quest'ultima rappresenta una delle mie più grandi preoccupazioni perchè le dismissioni non sono sufficienti per ricondurre la società al riequilibrio finanziario.

La mia strategia è molto semplice e si articola in due momenti, poichè oggi nessuno investirebbe una lira nell'Olivetti. Nel breve termine dovrò procedere a dismissioni, obiettivo che mi sono proposto di raggiungere verso la fine del 1996, ma devo ammettere chiaramente che si tratta di un compito molto arduo e difficile.

Vi è una presunta facilità nel vendere le azioni della Omnitel poichè essa ha un valore ben definito. Ritengo di poter cedere abbastanza facilmente anche le altre due società, cioè la *Venture capital* e la *Dsi*, in quanto sono unità abbastanza piccole, facili da vendere, e delle quali fanno parte gruppi stranieri. Tecnost invece presenta una certa complicazione strutturale perchè è una società quotata in borsa: non è facile trovare qualcuno che la compri al prezzo che chiediamo e sarà necessario un po' di tempo. Infine la sezione *personal computer* è difficile da vendere poichè non attrae l'interesse di molti: nessuno si è mai interessato seriamente al suo acquisto. In questo momento c'è un possibile acquirente, un gruppo interessato, ed ovviamente attratto dal prezzo e dal *market share* che ha questa azienda, equivalente al 3,8 per cento del mercato europeo. Ciò potrebbe integrarsi con la nuova strategia che intendiamo adottare. Quindi si sta verificando l'opportunità di fare tale cessione e questo è un obiettivo che devo raggiungere poichè l'ho promesso alle banche ed agli azionisti ed è proprio quello che loro mi hanno chiesto di fare.

Credo che sia noto a tutti, ma ricordo che il gruppo Olivetti è controllato per il 75-80 per cento da soci stranieri, che non sono soci in possesso del tradizionale spirito di un'imprenditoria italiana legata alla società e con una particolare passione per il prodotto: essi operano con un certo disinteresse, guardando principalmente al rendimento ed al ritorno sul patrimonio. Si tratta di società che comprano, rivendono e così via, quindi la volatilità è molto importante. Però devo anche dire che ciò rappresenta una grande opportunità per il gruppo Olivetti, in quanto esso è l'unica *public company* italiana con soci stranieri. Lo affermo molto chiaramente, anche se potrà costarmi motivo di antipatia da parte di qualcuno: solo se sarò capace di determinare degli utili - considerato che gli azionisti ed i padroni sono interessati solamente ai risultati positivi - potrò portare a termine l'intero piano. In caso contrario mi sostituiranno. La garanzia che ho da questi azionisti è solo il risultato, e dato che sono abituato, per esperienza passata, a lavorare sui mercati anglosassoni e ad avere responsabilità in operazioni con grandi multinazionali americane, sono anche abituato ad individuare quello che il mercato dei capitali chiede al gruppo, alla società. Si chiedono informazioni corrette, trasparenza, puntualità, in modo da essere posti in grado di esprimere un giudizio e di poter decidere se sostituire o mantenere il *management*: gli azionisti ed i padroni non sono interessati ad altri tipi di problemi, che sono magari importanti per Ivrea o per l'area del Canavese. Non è possibile pensare che un'impresa globale operante in un settore così avanzato come quello dell'informatica e delle telecomunicazioni

si concentri ad Ivrea: Ivrea non può pretendere di coprire tutto e garantire una cultura industriale.

Proveggo da aree dove gli industriali vendono tutto, componenti ed altro. Su questo la zona del Canavese deve misurarsi, rispondendo in termini dinamici, in quanto deve qualcosa al grande patrimonio che l'Olivetti ha trasmesso in questi anni in termini di professionalità e di valore aggiunto: si deve utilizzare questo patrimonio per diversificare la produzione, per presentarsi su altri mercati e per garantire certi risultati di impresa, senza chiedere solo un'assistenza obbligatoria. Terremo quindi certamente presente tutto questo, poichè rappresenta un valore aggiunto. Se l'Olivetti intende diventare un'industria, deve anche considerare tutte le opportunità che le derivano dall'essere una società multinazionale globale.

Se conviene, è necessario produrre in Corea, in Sud America o sui mercati internazionali, perchè i miei soci chiedono questo. Mi dispiace per chi ha sostenuto che non è stato portato nessun elemento aggiuntivo di informazione nella mia iniziale esposizione, ma ho risposto alle domande che mi hanno posto i padroni e gli analisti: a Milano ed a Londra ero di fronte ad azionisti e ad analisti finanziari che mi hanno fatto domande, ed a queste ho risposto. La mia logica deve rispecchiare quella degli azionisti e prevede tre vincoli: gli azionisti, i clienti ed i dipendenti del gruppo. Questi sono gli elementi che dovrò utilizzare per risolvere il problema della Olivetti.

Non farò un piano operativo che si dipani in tre anni, ma in un anno, forse in sei mesi, ed in esso cercherò di effettuare tre passaggi fondamentali. In primo luogo, procedere alle dismissioni. In secondo luogo, introdurre nel gruppo una cultura di gestione della cassa, perchè l'elemento fondamentale che questa azienda deve recepire è di guardare alla cassa prima ancora che al fatturato e alla tecnologia; deve essere tutto finalizzato alla cassa, perchè questo secondo elemento è necessario al riequilibrio finanziario. Non chiedo soldi a nessuno, nè al Governo, nè al Parlamento, perchè non è nella mia logica; i soldi li chiederò agli azionisti, se riterranno opportuno darmeli. In terzo luogo, se il piano operativo porterà nel 1997 questa azienda ad un risultato positivo, alla fine del 1997 chiederò un aumento di capitale per soddisfare le esigenze del piano strategico triennale.

Ribadisco quindi che il primo passaggio è quello delle dismissioni, seguito dalla ristrutturazione della cultura del *management* dell'azienda e da una capitalizzazione chiesta agli azionisti alla fine del 1997 per finanziare un piano strategico che presenterò per quella data. Naturalmente se non riuscirò a fare le dismissioni sarò cacciato via, ma questa è la logica in cui mi sono posto.

Mi è stato inoltre chiesto quale sia la base a fondamento del mio piano. Mi sia consentita una premessa: poco tempo fa l'ingegner De Benedetti mi ha telefonato per conto della Cir e di altri azionisti molto importanti per chiedermi di occuparmi dell'Olivetti. Io vivo a Mantova, gestisco un'azienda che guadagna, produce il 20 per cento del suo fatturato in Italia, non vende nulla alla pubblica amministrazione, nè ha con essa alcun tipo di rapporto (ed infatti a Roma sono venuto pochissime volte), le sue rendite sul mercato sono abbastanza stabili ed anche il centro internazionale di cultura ed arte di Palazzo Tè è in attivo, pur al-



lestendo mostre eccezionali; a Mantova abitano i miei figli e lì sto benissimo. L'ingegner De Benedetti in quella telefonata mi dette otto ore di tempo per decidere se occuparmi o meno dell'Olivetti. Voglio ulteriormente precisare che non ho mai svolto il mestiere di industriale delle telecomunicazioni e neanche dei *computer*, però penso di avere una buona dose di pragmatismo industriale e mi piace il rischio.

Ho quindi accettato l'incarico all'Olivetti perchè ho dato peso a due elementi estremamente importanti: innanzitutto tale azienda è una *public company* a controllo straniero; in secondo luogo al suo interno esiste un settore fantastico, quello della telefonia e delle telecomunicazioni. Questi elementi devono poi essere considerati congiuntamente alle eccezionali capacità di questa azienda: nel settore informatico lavorano 15 mila persone, con 500 operai diretti; infatti è questo il numero degli impiegati alla Olivetti sistemi e servizi, che producono 5.500 miliardi di fatturato, di cui il 70 per cento all'estero. È questa l'intelligenza del gruppo, 15 mila persone, che non possono essere messe in crisi perchè 500 persone producono un valore aggiunto del 5 per cento.

Tali considerazioni mi hanno spinto ad assumere l'incarico di amministratore delegato, oltre alla voglia di misurare me stesso in questo settore; è evidente che, se l'Olivetti non avesse avuto problemi, nessuno mi avrebbe cercato, il che sarebbe stato una fortuna, sicuramente per l'azienda, ma forse anche per me.

Nelle otto ore che mi sono state date ho consultato i conti disponibili ma non ho avuto tempo per verificare se fossero truccati o giusti. Le vicende dell'Olivetti sono ormai diventate una *telenovela*: quasi tutti i giorni compaiono articoli giornalistici che la riguardano, tanto che alcuni dipendenti e colleghi con i quali ho parlato mi hanno riferito di avere la sensazione di lavorare nell'ambito di una sorta di associazione a delinquere ed hanno paura che possano arrivare all'improvviso i carabinieri a portare via qualcuno, o la Guardia di finanzia, o la magistratura a compiere ispezioni. Chi lavora tutti i giorni in questo gruppo vive, quindi, in una atmosfera certamente non positiva. Da queste considerazioni ritengo che i miei primi compiti siano quelli di portare serenità in azienda, rendere fiduciosi i dipendenti sull'avvenire di lavoro del gruppo e separare nettamente il futuro dal passato; se infatti avessi voluto mettere anche io in discussione ciò che è avvenuto fino adesso, non sarei andato all'Olivetti, ma sarei rimasto a casa mia.

Mi sono assunto questo rischio e il tempo dirà se ho fatto bene; sono partito sulla base dei dati semestrali oggi disponibili, che sono stati spiegati e rispiegati e che considero veri, perchè non ho nessun elemento per sostenere che tali non siano.

Per quanto riguarda le mie previsioni sul futuro, come ho detto prima, realizzerò un piano operativo fondato sui sistemi di gestione dei quali sono stato partecipe negli ultimi due anni alla *Allied signal*, una multinazionale che negli Stati Uniti fattura 25.000 miliardi, attiva nel settore aerospaziale, dei materiali avanzati e dei componenti auto e che ha un tasso di crescita del valore dei dividendi del 15 per cento ogni trimestre. Questi processi di nuova gestione sono quelli che ho descritto nella mia relazione e consistono in una maggiore responsabilizzazione di tutti i 28 mila dipendenti, attuata rendendo loro noto cosa stanno facendo in quel momento per il progetto dell'anno o per il piano strategi-

co e quale è il contributo che ogni singolo dà o non dà. Voglio poi conoscere quello che ancora non so e questo è anche l'obiettivo che l'azienda dovrebbe porsi per il 1997. Credo, infatti, che ci siano delle aree fondamentali di intervento e lì bisogna agire per correggere e migliorare la situazione attuale. Ciò deve avvenire senza chiedere maggiori sforzi a nessuno, anzi cercando di far lavorare tutti con minor ansia, con una migliore definizione dei propri ruoli, maggiori responsabilità e una perfetta identità della missione di ciascuno; in tal modo si crea produttività senza sforzo. Il concetto si potrebbe sintetizzare nella frase «lavorare meglio per lavorare tutti».

Questi sono gli elementi a mia disposizione; è noto quello che in inglese si chiama *cost of quality*, ossia il costo *standard* della inefficienza. Esso è pari a circa il 20-30 per cento per i grandi gruppi; credo che anche in Olivetti si viaggi intorno a questa quota e quindi, a fronte di una soglia del 10 per cento non comprimibile (altrimenti non saremmo più essere umani, ma qualcosa d'altro), esiste un *gap* rilevante su cui lavorare per realizzare produttività e risparmi senza investire e senza chiedere maggiori sforzi ai dipendenti. Non accetto quindi nella maniera più assoluta il paragone con il «padrone delle ferriere». Anzi, porterò a conoscenza all'interno e all'esterno dell'azienda le medesime qualità e quantità di dati, perchè voglio essere criticato, ma in maniera costruttiva: non accetto, infatti, che l'Olivetti sia penalizzata da critiche aprioristiche, con un *target* che non capisco quale sia, e che non apportano alcun contributo positivo allo sviluppo dell'azienda. Perchè l'Olivetti non sia penalizzata, essa deve trovare in Italia le stesse condizioni delle aziende europee: se incontra vincoli più onerosi dei concorrenti che operano sul mercato internazionale, in quel mercato non può concorrere, perchè questo non è disponibile ad accettare le nostre inefficienze e i nostri sprechi. Mia è la responsabilità dell'Olivetti, ma vostra quella dell'Italia e quindi risolvere questo problema è compito vostro. L'Olivetti deve essere messa in condizione di operare con gli stessi strumenti degli altri soggetti presenti sul mercato internazionale.

Per quanto riguarda la domanda relativa a che cosa io intenda per pubblica amministrazione, rispondo che credo che ciascuno di voi, come me, sia andato in qualche ufficio pubblico a chiedere un documento o una informazione: questa è per me la pubblica amministrazione. Sono membro della giunta della Camera di commercio e so che un povero cittadino di un paese vicino Mantova, di Viadana, piuttosto che di Ostiglia, per chiedere un certificato deve perdere una giornata e recarsi nel capoluogo. Pubblica amministrazione è quindi anche avere un supporto informatico per tutte le istituzioni che permetta di gestire e controllare i dati in maniera corretta e di prendere le decisioni più opportune in un tempo inferiore.

Volete giustamente essere informati con trasparenza e puntualità...

LARIZZA. Lo desiderano gli azionisti, come ci hanno riferito.

COLANINNO. ...ed anche la Consob, ma tutto ciò sarà possibile solo se questo paese si adegua agli strumenti delle altre nazioni, altrimenti per fare un bilancio occorrono mesi, altrettanti se ne impiegano per esaminarlo, e per comunicarlo servono giorni e settimane. Quello che chie-

diamo è che la burocrazia italiana si adegui in termini culturali, di attrezzature e di approccio alla gestione ordinaria (non a quella della grande politica), con strumenti di informatizzazione pari a quelli degli altri paesi.

Sono inoltre perfettamente d'accordo con quanto detto dal senatore De Luca in relazione al fatto che l'informatica non inquina, anche se in un certo qual modo anch'essa inquina: *internet* o la televisione sono strumenti che creano un inquinamento psicologico ben più consistente di quello dello scarico delle automobili! Sono comunque decisamente d'accordo con lui, ma ritengo che devono esserci delle regole fondamentali anche in questi settori, altrimenti si rischiano inquinamenti ben più gravi, anche se più sottili.

A questo punto vorrei fornirvi notizie sul numero di persone che l'Olivetti ha trasferito in Italia dai paesi esteri nei suoi centri di ricerca, quante persone sta occupando in Italia e quante persone ha assunto per la sua ricerca nel nostro paese. Noi intendiamo mantenere in Italia il *know-how* informatico di cui l'Olivetti dispone con i suoi 15.000 dipendenti. Vogliamo mantenere i centri di ricerca in Italia e vogliamo sfruttare le alleanze che siano stati capaci di crearsi attraverso il sistema telefonico, perchè queste alleanze saranno la via per espandere i nostri prodotti sugli altri mercati internazionali. Mi spiego meglio. Oggi abbiamo la *Bell Atlantic*, la *France Telecom*, però nessuno pensa che noi, dopo aver saturato il mercato italiano, faremo concorrenza alla *Bell Atlantic* producendo telefoni negli Stati Uniti. Tuttavia, visto che non esiste al mondo una società che abbia nel suo complesso la telefonia e nello stesso tempo un'offerta di informatica, crediamo di avere una opportunità da offrire alla *Bell Atlantic* per meglio utilizzare i rapporti che abbiamo in Italia e per avere un canale sul mercato statunitense che ci consenta di sviluppare il nostro processo informatico con i loro sistemi di comunicazione dati e per realizzare una sinergia per creare un sistema, sempre più richiesto dai nostri grandi clienti, che concerne la gestione e la trasmissione dei dati.

Ho fatto un progetto di logistica globale nel settore delle componenti auto in Europa e in Medio Oriente con l'*Allied Signal* e so benissimo cosa vuol dire avere da una parte la gestione e dall'altra la trasmissione dati. Si tratta di settori molto importanti anche perchè svilupperanno un'occupazione diversa da quella che c'è oggi, una occupazione che certamente necessita di investimenti e di strategie nella scuola e nella ricerca. La politica della scuola di questo paese deve essere rivolta alle necessità future, onde creare una mentalità e una cultura in grado di far fronte alle richieste del mercato che sono proprio quelle della trasmissione dei dati, del multimediale e dell'informatica, che è certamente un prodotto in grande sviluppo, forse l'unico che nei prossimi anni continuerà a svilupparsi sui mercati internazionali. Abbiamo bisogno di giovani che abbiano una certa specificità culturale. Se non li troveremo in Italia, saremo obbligati a farli venire da altri paesi. Non si può assumere un architetto e fargli produrre del *software*; non si può assumere un medico per impiegarlo nel settore telematico e analoga considerazione vale per un biologo. La scuola deve essere vicina a noi e deve avere approcci con i centri di ricerca nelle diverse materie; insomma, in poche parole, bisogna che vi sia un sistema-paese collegato con le grandi direttrici delle

evoluzioni dei mercati internazionali. Questo vuol dire fare occupazione. Non potete chiedere a noi di creare solo posti di lavoro se non vi è un supporto di condizioni, di intelligenza e di cultura che ci diano questa possibilità.

Quando affermo che al Governo non si chiedono privilegi, posso assicurare che non mi sono rivolto a nessun Ministro per presentare un mio programma perchè non l'ho creduto giusto; mi sono rivolto invece agli azionisti italiani e esteri. Certamente fornirò alle istituzioni, come faccio oggi con tutta l'umiltà che il luogo richiede e con tutta la disponibilità, tutte le informazioni disponibili e immaginabili, ma non verrò mai da voi a chiedere soldi per coprire le mie inefficienze. Saranno gli azionisti a giudicare le mie inefficienze e a darmi i soldi necessari, e se sarò in grado di impegnarmi e di soddisfarli me ne daranno ancora, altrimenti perderanno denaro e mi cacceranno. Ma è questo il gioco delle parti e i programmi saranno certamente chiari.

Voglio sottolineare che la legge italiana non richiede ogni tre mesi una presentazione di dati agli azionisti e agli analisti finanziari. Quindi le strutture dell'azienda saranno rivolte a questa esigenza perchè - come ho prima sottolineato - noi abbiamo davanti innanzitutto i clienti, gli azionisti e i dipendenti. Ed è a questi tre soggetti che dobbiamo fare avere le informazioni necessarie e sufficienti affinché possano corrispondere in termini di decisioni, di apporto della propria intelligenza e, se vogliamo, di serietà e di continuità di rapporti con i nostri clienti. Vogliamo essere misurati dai nostri clienti perchè questo è l'unico elemento che possiamo pretendere per avere fedeltà dal cliente. Vogliamo essere misurati dai nostri azionisti perchè questa è l'unica via per ricevere i loro soldi; vogliamo essere misurati dai nostri dipendenti perchè questa è l'unica misura per ottenere la produttività da parte degli stessi, produttività che non si ottiene certo con ordini o con autoritarismi.

Le banche hanno risposto in una maniera che io non mi aspettavo; hanno risposto, prima ancora di possedere qualsiasi dato, dandoci una tregua di 4-5 mesi e garantendoci la loro assistenza: obbligate o meno, questo è un altro paio di maniche. Certamente se solo una banca ci avesse fatto rientrare di qualche miliardo avrebbe creato reazioni a catena da parte di tutto il sistema bancario e io oggi non sarei qui. Non possiamo finanziare questa azienda con il credito a breve: questa azienda non può essere finanziata con il credito delle banche, ma deve essere finanziata dalla capacità di generare cassa e dal capitale di rischio.

Il senatore Mantica ha sottolineato che si è assistito ad un vecchio modo di rapportarsi in relazione alla Consob e ai nuovi soci. Da quando mi sono insediato ho incontrato gli azionisti, il vescovo, il sindaco: insomma, vado dovunque mi chiamino per spiegare quello che vi sto ora dicendo, perchè quello che sto riferendo a voi ora è esattamente quello che dico a tutti.

Sono perfettamente d'accordo sulla esigenza di trasparenza, soprattutto a livello di opinione pubblica. È necessaria una trasparenza che metta in grado di esprimere, se vogliamo, suggerimenti al nostro azionista. Cosa significa parlare di modo europeo nella gestione pubblica e nel libero mercato? Mi sono reso conto che la mia esperienza negli Stati Uniti mi ha aiutato ad accettare questo incarico perchè mi ha abituato a ragionare in termini globali, cioè a parlare di grandi sistemi, di un mer-

cato globale e non tanto dell'Italia e dell'Europa. Questa mentalità deve entrare a far parte del nostro gruppo per considerare il mercato in una visione globale. Il mercato ha diverse esigenze. Gli enti sono dappertutto e non soltanto in Italia e in Europa, sono in Sud America, in Russia e in Cina. Dobbiamo rivolgerci a quei clienti cercando di capire qual è il contesto, la necessità, il livello e la loro capacità finanziaria di rispondere e dobbiamo anche avere la capacità di risolvere i loro problemi.

Senatore Sella di Monteluca, siamo d'accordo: se poi la politica industriale ricomprende una politica fiscale che certamente aiuta il nostro progetto, che sia benvenuta, ma ciò non sarà finalizzata all'Olivetti, che non chiede nulla per sè, ma al paese. Credo che il sistema fiscale italiano vada modificato; è uno degli elementi che dovrebbero essere adeguati, altrimenti risulteremo penalizzati in termini di posti di lavoro e di presenza sul mercato rispetto agli altri paesi.

L'ingegner Delsante risponderà ad altre domande, perchè è molto più preparato di me per quanto riguarda gli incassi derivanti da leggi di sostegno della ricerca e su quello che succederà al centro di ricerca di Pozzuoli.

Stamattina abbiamo discusso della strategia dei due ruoli fondamentali del gruppo che avranno responsabilità di gestione. Uno sarà ricoperto dall'ingegner Delsante che avrà la responsabilità della pianificazione strategica dei prodotti informatici del gruppo, mentre l'altro avrà la responsabilità delle telecomunicazioni. Questi sono i due ruoli fondamentali, perchè credo che grazie ad essi noi costruiremo i prodotti del futuro. Vorrei che il dottor Delsante sapesse fare il ragioniere oltre che l'ingegnere e individuare, in rapporto a questa ricerca, come si dovrà procedere in questo ambito, utilizzando tutte le convenzioni che le leggi gli permettono e attenendosi a quanto la legge richiede.

Sono perfettamente d'accordo sulle comunicazioni informali, perchè rappresentano il motore della capacità di reazione produttiva di tutto il sistema, soprattutto all'interno delle aziende, e possono cancellare dei dubbi che creano danni: un'informazione sbagliata crea delle tensioni.

Il senatore Larizza spera di vedermi in questo ruolo ancora per lungo tempo, ma vorrei aggiungere che questo dipenderà soprattutto da me, dai risultati che otterrò.

Per quanto riguarda la domanda relativa alle scelte effettuate al momento giusto, c'è una storiella che vi posso raccontare. Un professore americano del *Massachusetts institute of technology* parlò una volta con un signore giapponese che, partito da un investimento di 10.000 dollari, in 15 anni era riuscito a creare un gruppo che gli portava degli utili pari a 500 milioni di dollari; il professore americano gli chiese come avesse fatto e lui gli rispose: «Normalmente pretendo che i ricavi siano superiori ai costi!». Sembrerebbe una banalità, ma nel *business* non lo è.

Tutte le mattine, quando vado in azienda, voglio ottenere l'attenzione di tutti e voglio poter cambiare tutto quello che hanno fatto il giorno prima. Questo è un concetto molto importante: la struttura deve sapersi adeguare al mercato. Noi non dobbiamo fare dei prodotti e imporli al mercato, ma dobbiamo produrre in relazione alle esigenze del mercato stesso. Probabilmente non sarei capace di usare un *computer* inventato dall'ingegner Delsante, uomo di intelligenza straordinaria: lui deve invece far produrre un *computer* che sono in grado di usare. Questa è la mia

strategia. Dobbiamo realizzare un prodotto che il mercato possa accettare e dobbiamo essere sempre e comunque pronti a cambiare.

DE LUCA Athos. Chi determina le esigenze del mercato?

COLANINNO. Le determinano strumenti scientifici, con misurazioni in termini algebrici, che individuano esattamente quello che vuole il mercato; se lo desidera, invierò il volume che rappresenta l'abc per capire che cosa si deve fare.

DE LUCA Athos. In politica, ciò vuol dire andare dietro a quello che la gente vuole, ma il Governo ha dei doveri precisi.

COLANINNO. Se non si hanno problemi, il cervello non lavora; ma se vi è la possibilità che il mercato dimostri che il proprio prodotto non è idoneo, allora il cervello comincia a lavorare per non rischiare di essere cacciati dal mercato stesso. Comunque e assicuro che esistono gli strumenti per capire che cosa vuole il mercato in maniera molto attendibile.

Ad esempio, un tempo vendevo marmitte. La strategia dell'azienda italiana in questo settore è sempre stata quella di produrre marmitte di grande qualità; purtroppo, però, così perdevamo solo denaro. Abbiamo comprato un'azienda inglese che produce marmitte di basso livello: le vendevamo e guadagnavamo soldi. Abbiamo quindi capito che il cliente cambia la marmitta ogni quattro anni solamente allo scopo di far funzionare l'automobile. Quindi non era disposto a pagare la differenza qualitativa che pensavamo rappresentasse la chiave del nostro successo di mercato. A seguito di ciò, abbiamo fatto una serie di indagini e abbiamo scoperto che dovevamo diminuire la qualità della marmitta del 40 per cento. Non è stato modificato il prezzo del prodotto per il cliente, perchè questi era convinto di comprare la stessa marmitta e da quel momento abbiamo cominciato a guadagnare soldi. Quindi, come può ben vedere, ciò che dico è vero, e ci sono degli strumenti per poterlo dimostrare. Basta uscire da quel rapporto di passione che normalmente vizia l'industria italiana.

Per quanto riguarda la Lexikon, ho avuto un'idea: vi è una grande opportunità di *business*. Vorrei fare come ha fatto la *Black & Decker* con tutte le attrezzature per la casa. Stiamo pensando ad un nuovo giocattolo che certamente per la casa o l'ufficio si è disponibili a comprare, malgrado non sia così necessario. Per la Lexikon dobbiamo porci proprio in questa ottica; dovrà realizzare una serie di prodotti per l'ufficio e per la casa che rispondano alla volontà di consumare dei clienti: dovremo seguire la stessa filosofia che ha adottato la 3M, che ha realizzato prodotti che certamente sono stati acquistati. Vogliamo che questa società diventi globale, la vogliamo quotare in borsa e dovremo quindi dotarla di persone e di strutture *ad hoc*.

Per quanto riguarda la scelta del *partner*, noi cerchiamo dei *partners*, sia per un rapporto di tipo tecnologico ma, soprattutto per realizzare un'apertura ai mercati. Crediamo che questo gruppo abbia bisogno in futuro di grandi investimenti; la nostra è un'azienda con grandi capitali investiti. Il gruppo *Bell Atlantic* investe ogni anno 60 miliardi di dol-

lari, la *British Telecom* negli ultimi anni ha speso 25 miliardi di sterline. Come fare? Bisogna produrre degli utili e valori patrimoniali tali da poter attirare capitali di rischio dal mercato. È questa l'unica strada; nessuna famiglia, nessun governo può finanziare in condizioni di libero mercato questo *business*: ciò deve avvenire tramite il capitale di rischio. Sui mercati internazionali esistono infatti grandi quantità di capitali che non sanno dove essere investiti; se saremo in grado di soddisfare le esigenze degli azionisti, troveremo i soldi e potremo poi investirli, assicurando loro un ritorno appropriato. Ciò è realizzabile solo cogliendo la grande opportunità che ci viene data da una famiglia di azionisti quale è quella che possediamo: diversificata per mercati e nazioni e speculativa. Non si tratta, infatti, di «cassettisti» che non seguono l'azienda e vogliono solo aumenti di capitale gratuiti; gli azionisti speculativi forniscono i soldi perchè sanno di poter guadagnare dal loro *business*. Questo è il tipo di azionisti di cui abbiamo bisogno.

L'Olivetti si trova in una posizione di grande vantaggio rispetto agli altri gruppi italiani, innanzitutto perchè necessariamente opera con una logica diversa, considerato che nessuno le ha mai garantito posti di lavoro o posizioni di rendita e che deve misurarsi tutti i giorni con i risultati se vuole sopravvivere e non chiudere; essa infatti agisce in un settore a *capital intensive* molto alto, con una velocità di obsolescenza piuttosto elevata e con concorrenti che sono delle vere e proprie potenze: *Ibm*, *Compaq* e aziende giapponesi sono multinazionali in confronto alle quali le pur notevoli dimensioni dell'Olivetti appaiono quelle di un nano. È questa, quindi, la strategia delle alleanze necessaria per avere i soldi per finanziare il nostro piano.

L'Olivetti oggi compra alla *Personal computers* il 50 per cento del suo prodotto; di conseguenza, l'operatore che acquisterà tale azienda avrà la garanzia, per i primi tempi, di vendere all'Olivetti il 50 per cento della produzione: abbiamo infatti evidentemente bisogno di *personal computers*, che sono un elemento fondamentale nella nostra strategia di offerta informatica. Contemporaneamente il maggior valore della *Personal computers* è proprio costituito dal suo collegamento con un gruppo informatico come quello della Sistemi e servizi e tale risorsa deve essere compresa per far divenire l'azienda competitiva in termini di costo e qualità.

Senza dubbio una delle priorità che cerchiamo di perseguire è trovare un acquirente che mantenga costante la produzione. È necessario dichiarare esplicitamente un fattore: se dovessimo concludere l'accordo con un grande gruppo multinazionale con centinaia di migliaia di dipendenti, è chiaro che avere una fabbrica con 500 o anche 1.000 addetti non corrisponderebbe alla sua strategia. È evidente allora che esso comprerebbe solo per il nostro *market share*, ossia per la nostra quota di mercato, e non per acquistare la tecnologia di una fabbrica italiana di 1.000 persone, che certamente chiuderebbe; oppure, quanto meno, un tale gruppo avrebbe la tendenza a prendere decisioni diverse da quelle che potrebbe assumere un altro tipo di gruppo motivato all'acquisto dalla volontà di assicurarsi una nicchia, in un particolare settore di mercato, nel Canavese.

Per quanto riguarda lo sviluppo occupazionale, esso viene da noi inteso nella logica che ho prima esposto. Non possiamo assolutamente di-

menticare che l'Olivetti è collegata al suo territorio, il quale dalla ristrutturazione dell'azienda potrà percepire quei benefici che la nostra capacità di salvare l'Olivetti consentirà.

Le dimissioni illustrate sono sufficienti per il salvataggio del gruppo e, come ho già detto, non dovremo fare ulteriori operazioni, ma trovare i soldi dalla gestione della cassa; abbiamo solo previsto alcune dimissioni per l'anno 1997, relativamente ad attività non operanti in Italia e non strategiche (si tratta di organizzazioni commerciali in paesi non europei). Inoltre avvieremo la quotazione in borsa della LexiKon - come ho detto prima - con un beneficio complessivo previsto di 400 miliardi nell'anno 1996.

Per quanto riguarda i riferimenti relativi alla scarsa informazione fornita ai piccoli azionisti, assicuro che forniremo informazioni agli azionisti, piccoli o grandi che siano. Rispondo poi al senatore Larizza, che poneva l'importante domanda relativa a quanto il settore della ricerca dell'Olivetti sia pronto per comprendere il mercato, dicendo che attualmente non so se sia pronto o meno, ma so che comunque dovrà esserlo.

Per quanto riguarda la strategia prevista in materia di relazioni industriali, faremo in modo che esse vadano nell'ottica descritta prima, quella cioè di una informazione non formale, in modo tale da far capire sempre più qual è la posizione in cui tutti noi 28 mila lavoratori ci troviamo, quale è il contributo che ciascuno fornisce al raggiungimento dell'obiettivo, quale la percentuale di valore aggiunto che ognuno produce. Dobbiamo essere in grado di misurare tale valore ed intervenire per migliorarlo laddove non raggiunga il 5 per cento. Si deve poi tenere presente che alcuni prodotti della Tecnost, le macchine per il bancomat e per il lotto, saranno dismessi o potrebbero avere una prospettiva diversa.

Riconosco poi di essere d'accordo con l'ingegner De Benedetti quando dice che l'Olivetti deve trasformarsi da azienda di *hardware* ad azienda di *software*. Nella mia esperienza ho avuto chiara la percezione di come, in maniera incredibile, negli ultimi 10 anni in questa azienda tutti i dipendenti abbiano dovuto modificare il proprio atteggiamento mentale e la propria cultura, passando da azienda metalmeccanica, ad azienda produttrice di *computers*, ad azienda che si occupa di sistemi di gestione e trasmissione dati. È questo un fenomeno che deve essere comunicato all'esterno perchè di fronte ad una variabile fissa, costituita dalla forza lavoro, e ad una variabile folle, che è la mutazione del mercato, lo sforzo di adeguare la propria cultura e di modificare il proprio modo di essere compiuto dall'Olivetti non è secondo a nessuno. Non esiste, infatti, nessuna azienda che abbia realizzato un tale sforzo, non solo nel settore informatico, ma neanche in altri campi (come quello delle banche o delle automobili); e credo che nessun lavoratore che abbia dovuto modificare la sua cultura, il suo approccio ed il suo modo di vedere come è avvenuto in Olivetti. Passare da un lavoro di natura meccanica (con le presse, il ferro, eccetera) ai *computers* e ai servizi è veramente uno sforzo che merita di essere reso pubblico, perchè da qui si capisce qual è il valore di questa azienda, che dispone al proprio interno di straordinarie intelligenze e competenze ed è capace di variare la sua struttura mentale e la sua professionalità in maniera continua.



Ho già risposto al senatore Zilio in merito ai *personal computers*. Sono d'accordo con lui, ma con una precisazione. Non mi preoccupa che qualche azienda estera voglia comprare il marchio Olivetti, ma sono sicuro che vi è qualche azienda straniera interessata all'acquisto di Omnitel: è questo il punto strategico che deve preoccupare il Governo. All'estero infatti sono molto interessati ad Omnitel e non al resto. Se l'Italia perderà questa capacità, questa intelligenza e questo *business* sarà una grande perdita per il nostro paese. Le trasmissioni, le telecomunicazioni sono strategiche in termini di sicurezza e di democrazia, anche in rapporto a quell'inquinamento psicologico di cui si parla tutti i giorni sui giornali; tutti passano attraverso l'informazione mediante la televisione, le telecomunicazioni, *Internet* e tutto il resto. È una scelta strategica mantenere questo *business* in Italia. È questo l'elemento che deve preoccupare moltissimo e non il marchio, che pure è molto importante. Io vorrei comunque che l'Italia non perdesse questo settore che è strategico non solo in termini occupazionali e di *business*, ma anche perchè la democrazia passa - e ne sono sicuro - attraverso l'informazione, la gestione e la trasmissione dei dati.

La Consob ha il diritto di fare tutte le indagini che ritiene opportune. Gradirei però che fossero pertinenti, anche perchè vorremmo lavorare. Bisogna che gli accertamenti siano pertinenti, finalizzati, giusti e mirati al raggiungimento di obiettivi molto precisi sui quali è nostro dovere dare in tutti i modi e in tutte le sedi la nostra disponibilità. Da questo punto di vista non abbiamo nessun problema, vogliamo solo dire sommessamente che vorremmo anche lavorare. Fino ad oggi abbiamo dato tutto quello che ci veniva richiesto alla Consob, alla Guardia di finanza, alla polizia giudiziaria, ai tribunali, a tutti. Abbiamo messo a disposizione tutte le informazioni che sono in nostro possesso, perchè ciò risponde non solo alla mia volontà, ma a quella di tutti. Non siamo dei delinquenti, ma gente che lavora, che ha commesso e commetterà degli errori, ma che vorrebbe essere considerata per la sua volontà di lavorare in questo paese, di fare cose positive, trasparenti e in linea con la legge, perchè credo che questa sia la nostra specifica responsabilità. Mi sembra di aver risposto a tutto, rimango comunque a vostra disposizione per eventuali ulteriori chiarimenti.

PRESIDENTE. Ringrazio il ragioniere Colaninno per la sua ampia replica che, come mi sembra di percepire dalle espressioni dei volti, solleciterebbe ulteriori riflessioni.

NIEDDU. Ragioniere Colaninno, lei ha definito l'Olivetti una *public company*. La nostra legislazione che disciplina il mercato borsistico è, a suo avviso, adeguata a questa configurazione societaria? Eventualmente non lo fosse, che soluzioni proporrebbe?

COLANINNO. Senatore Nieddu la legislazione italiana in certi momenti è poco adeguata perchè dovrebbe richiedere maggiori informazioni, ad esempio un rapporto trimestrale. In sostanza, non si può aspettare un rapporto ogni otto mesi (che per noi corrispondono ad un anno). In altri frangenti la nostra legislazione chiede cose che, secondo me, sono poco utili, ad esempio sulle strategie e le alleanze future dell'azienda.

Queste non sono informazioni che un'azienda può dare, perchè fanno parte della sua impostazione strategica. A mio giudizio la legislazione dovrebbe chiedere maggiore trasparenza a livello di risultati e di indici, perchè l'utile e il patrimonio sono sì fondamentali, però vi sono altri indici altrettanto fondamentali come, ad esempio, la conoscenza o meno da parte dell'azienda del suo livello di efficienza, dei programmi nell'ambito delle sue strategie di prodotto, o degli ambiti di ricerca e di tecnologia. La nostra legislazione risente certamente di una cultura finanziaria non adeguata a quella di altri paesi, perchè gli altri paesi hanno storicamente iniziato prima ad affrontare tali problematiche ed hanno anche un gioco diverso. Inoltre le implicazioni sindacali, come la flessibilità e la garanzia della mano d'opera, sono molto importanti nel nostro paese. Credo vi sia bisogno di una serie di regole più orientate ad un mercato di libera concorrenza; devono essere garantite regole sia nei confronti dei dipendenti che degli azionisti per favorire una maggiore flessibilità di gestione. Soprattutto è necessaria una legislazione fiscale che incoraggi l'investimento allo sviluppo, piuttosto che coprire le inefficienze finanziarie del paese. Altrimenti l'Italia rischierà di compiere gli stessi errori che ha commesso l'Olivetti e chiederà quattrini per coprire le perdite e non per fare sviluppo. I soldi devono essere investiti per lo sviluppo e non per le perdite. Questo complesso di norme e di controlli dovrebbe invece essere volto a ottenere una informazione non tanto semestrale, che non è difficile da predisporre, quanto trimestrale, onde dare agli azionisti una risposta continua e creare una cultura finanziaria diversa, nella quale vi sia una concezione del rendimento del patrimonio.

*DELSANTE.* Vorrei fare soltanto una precisazione sulla ricerca. Innanzitutto i contributi previsti dal contratto di programma Olivetti-L64 non sono 600 miliardi. Nel contratto di programma il piano di investimenti globale presentato da Olivetti per attività nei territori meridionali era di 666 miliardi. Il 54 per cento di questi investimenti riguardava la ricerca e lo sviluppo, il che significa un piano di investimento per l'Olivetti nella ricerca e nello sviluppo di circa 358 miliardi. A fronte di questi 358 miliardi erano previsti contributi a carico dello Stato 265 miliardi che rappresentavano l'impegno dello Stato nella ricerca e lo sviluppo a fronte della creazione di una società nata da zero con questo progetto per la ricerca nel Sud d'Italia. Uno dei vincoli del contratto di programma - e così mi aggancio al discorso sollevato sulle politiche di supporto alla ricerca - è che se da un lato esso è uno strumento molto positivo, perchè consente una pianificazione a medio-lungo termine, dall'altro obbliga a specificare nel dettaglio i contenuti dei progetti di ricerca che si intendono realizzare. Nel nostro caso gli investimenti facevano riferimento a 27 diversi progetti di ricerca di durata pluriennale, i più importanti con durata di 4-6 anni; i tempi imposti dalla contrattazione programmata sono poco compatibili con le dinamiche di mercato ed alcune delle attività originariamente previste hanno perso la loro validità, con la conseguenza che alla fine di quest'anno Olivetti avrà fatto investimenti finanziabili per soli 260 miliardi, contro i 358 originariamente previsti. A fronte di questi 260 miliardi, da attivare entro la fine di quest'anno, ad oggi abbiamo incassato circa 120 miliardi.

Che cosa abbiamo fatto sino ad oggi, grazie anche a questi finanziamenti? Abbiamo realizzato Olivetti Ricerca, una società di ricerca con 728 dipendenti, con due centri di Ricerca principali, uno a Napoli ed uno a Bari. In questi anni Olivetti Ricerca ha assunto 355 addetti; l'età media dei dipendenti è 34 anni e si avvicina ai 30 anni se si considerano i soli diretti della ricerca, dove abbiamo un 41 per cento di laureati ed un 49 per cento di diplomati.

Olivetti Ricerca opera prevalentemente sul *software*, con pochissime attività sull'*hardware*, e sviluppa soluzioni innovative nella gestione di problematiche e processi complessi per i mercati di riferimento di Olivetti: banche e assicurazioni, pubblica amministrazione, grande distribuzione. Se da un lato è corretto affermare che occorre fare prodotti che l'utente sappia usare, dall'altro occorre considerare che non sempre l'utente ha la percezione dei vantaggi che gli potrebbero derivare dall'acquisire la capacità di usare nuovi prodotti; per far sì che l'impegno in ricerca si traduca in strumento di innovazione e rilancio dell'economia, occorre una politica del paese che favorisca lo sviluppo di una domanda veramente innovativa. Ad esempio, oggi io sono in grado di collegarmi dalla mia automobile ai sistemi informativi aziendali, ottenendo tutti i dati relativi alla gestione della mia azienda, nonchè tutte le informazioni circolate nel mondo sui temi di mio interesse; questo è sicuramente un bisogno diffuso, ma mentre negli Stati Uniti è un'applicazione ricorrente, in Italia se ne ignora addirittura la fattibilità.

Una delle cose che sentirete infatti spesso dire è che l'Italia è il fanalino di coda dell'Europa non solo per quanto riguarda la quantità di investimenti nell'informatica, ma anche per il livello di innovazione della domanda; è un paese che non capisce quali siano i vantaggi che potrebbero derivare dall'utilizzo delle nuove tecnologie informatiche per le proprie imprese, per migliorare la qualità dei servizi, l'ambiente, l'efficienza della pubblica amministrazione, la qualità della vita in generale.

La situazione dell'Italia appare ancor più preoccupante se si considera che siamo ultimi in un'Europa che non eccelle; in un recente convegno dell'Anasin è stata riportata una stima secondo la quale nel 1998 l'Europa consumerà il 42 per cento del *software* prodotto nel mondo, ma ne produrrà soltanto il 16 per cento. Gli Stati Uniti ne consumeranno il 39 per cento, producendone il 79 per cento. Il vantaggio degli Stati Uniti è la conseguenza di un'azione politica per lo sviluppo delle nuove tecnologie informatiche sostenuta dalla pubblica amministrazione, non solo in termini di investimenti sulla realizzazione di nuove infrastrutture informatiche, ma anche di spinta all'adozione ed all'uso esteso delle tecnologie più innovative; sottolineo che tale politica per l'innovazione è stata supportata prima di tutto dalla pubblica amministrazione e da tutti quei poteri pubblici che in qualche modo influiscono sull'economia e sullo sviluppo dell'occupazione, e poi anche dalle imprese e dai privati.

Che cosa stiamo facendo ora in Olivetti Ricerca? Coerentemente con la strategia Olivetti e con la missione assegnata ad Olivetti Ricerca di sviluppare le aree applicative che appaiono più innovative nel medio termine, ci stiamo focalizzando, almeno in parte, su *internet* e sulle tecnologie che ad essa fanno capo. A puro titolo di esempio, uno dei temi su cui stiamo lavorando, in collaborazione con il comune di Napoli, è

quello del telelavoro; questa è un'area che noi reputiamo importante per gli impatti che avrà sui giovani nel pensare e definire nuovi modi di lavorare, in un mercato sempre più globale che riguarda non solo l'Europa, ma il mondo intero. Il telelavoro porta impatti positivi sull'ambiente, sviluppa efficacia e può essere proficuamente adottato all'interno della pubblica amministrazione, crea nuovi posti di lavoro.

PRESIDENTE. Mi rendo conto che la considerazione che sto per fare meriterebbe la riapertura della discussione, ma chiedo che venga ritenuta soltanto come un contributo al dibattito in corso. Confesso di essermi sorpreso per alcune considerazioni svolte, che a me sembrano un po' singolari, ma sulle quali non voglio calcare la mano. Mentre tutti pensavamo che l'Olivetti fosse di proprietà dell'ingegner De Benedetti, questa sera abbiamo scoperto invece che è una grande società multinazionale di proprietà straniera; la qual cosa mi lascia assolutamente interdetto e mi fa presumere - il ragionier Colaninno è stato molto franco, quindi lo sarò anch'io - che vi è anche un po' di confusione all'interno di questa società.

Vorrei fare una seconda considerazione inerente alla cosa che mi sta più a cuore. Nella sua replica il ragionier Colaninno si è a lungo lamentato dello Stato, dando l'immagine di una impresa Olivetti soffocata dall'inefficienza statale. Questa è un'immagine assolutamente irrealistica per diverse ragioni. In primo luogo, è a tutti noto che in passato l'Olivetti ha goduto abbondantemente dell'assistenza statale, senza la quale non sarebbe mai arrivata dov'è oggi. In secondo luogo, questa immagine cozza con la richiesta dell'Olivetti di un allargamento del mercato, nella misura in cui prevalga la domanda pubblica; ipotesi sulla quale personalmente sono assolutamente d'accordo, purchè non si tratti di una domanda artificiosa.

L'ultima considerazione è rappresentata dal fatto che tra tanti dati che sono stati presentati ne è sfuggito uno, sul quale vorrei attirare l'attenzione della Commissione: nel 1996 lo Stato italiano, a chiusura del bilancio, vanterà un utile - in termini tecnici si chiama avanzo primario, ma la sostanza è la stessa - di 80.000 miliardi, pari a circa il 12 per cento del bilancio. Nella nota di variazione al Dpef che abbiamo approvato questa mattina si dichiara che nell'anno 1997 l'utile salirà a 131.000 miliardi, che rappresenta circa il 20 per cento del bilancio dello Stato. Mi verrebbe tanto da dire: magari l'Olivetti fosse stata amministrata come è amministrato lo Stato italiano! Scusate la battuta, ma siccome è a tutti nota la parte politica alla quale appartengo, non si può pretendere che io assista passivamente ad inni al liberismo così esagerati, evidentemente fuori di ogni misura, quando quotidianamente le cronache politiche e giudiziarie del nostro paese dimostrano che, nel campo delle grandi imprese, quelle pubbliche offrono migliori risultati e sono amministrate meglio di quelle private.

Ho voluto dire questo affinché non si crei un'immagine irrealistica; non è vero che c'è un pubblico che soffoca il privato, ma è vero il contrario: c'è un privato inefficiente che ha goduto di ingenti sovvenzioni pubbliche e oggi si trova a malpartito, venendo meno queste sovvenzioni. Ovviamente questa è una mia riflessione, ma credo

che nella politica economica del nostro paese si imponga l'esigenza di imboccare una strada diversa da quella del passato.

LARIZZA. Come ha detto l'amministratore delegato dell'Olivetti, il nuovo *management* si è appena insediato e deve farsi carico di cose che sono successe nei decenni passati. Mi auguro che l'Olivetti ce la faccia, considerati i grandi interessi correlati ad essa; non mi riferisco solamente a quelli degli azionisti, ma anche alla necessità di offrire un serio contributo alla modernizzazione del paese. Questo è un aspetto importante poichè ritengo che, se l'informazione non circola in modo adeguato, lo Stato italiano ne soffrirà in termini di democrazia.

In base alla mia esperienza, penso che anche l'aspetto relativo ai dipendenti, cui faceva riferimento l'amministratore delegato dell'Olivetti, sia importante. Si è scoperto che le risorse umane, non solo nel settore dell'informatica, ma sicuramente anche in altri settori, non possono essere sostituite dall'automazione perchè l'intelligenza umana è fondamentale e solo se un lavoratore è fortemente motivato produce qualità.

Credo che nel risanamento dell'azienda sia necessario tener conto anche di questo punto di vista e di tale esigenza. Sono infatti disponibili a valutare le eventuali iniziative del Governo e della maggioranza che hanno oggi la responsabilità di guidare il paese, ma ci sono anche per noi dei parametri da tener presenti. Penso, infatti, che non possiamo non essere attenti a valutare le ricadute occupazionali, ossia quale sarà il futuro dal punto di vista dell'occupazione in questo paese. Noi facciamo la nostra parte, ma chiediamo alle aziende di tener conto di questo parametro fondamentale nel determinare i propri comportamenti.

Lei, ingegner Colaninno, potrebbe incontrare difficoltà con gli azionisti se non avesse la collaborazione dei dipendenti dell'Olivetti; quindi le relazioni sindacali e le capacità di trovare una convergenza con i rappresentanti dei lavoratori sono un elemento importantissimo per la tenuta e la riuscita dei rapporti sul mercato finanziario. Questa è la mia opinione, non so se saremo d'accordo su tutto, ma comunque potremo sempre discuterne. Colgo l'occasione per farle i migliori auguri di buon lavoro.

COLANINNO. Senatore Larizza, mi rivolgo innanzitutto a lei per confermarle che io mi considero un dipendente dell'Olivetti: non ne possiedo le azioni, sono uno dei 28 mila lavoratori e ritengo di avere gli stessi diritti e doveri dell'ultimo di loro. La risorsa fondamentale di un'azienda, qualunque essa sia, sono gli uomini, non i soldi, non gli azionisti, non il Governo, non i politici.

L'Olivetti deve tornare ad investire sugli uomini, che garantiranno il futuro di questa azienda, ma questi ultimi devono anche essere messi in condizione di lavorare per esprimere il massimo delle proprie capacità intellettive. Questo risultato non si raggiunge attraverso lo sfruttamento fisico, ma mediante una combinazione di informazioni, responsabilità e chiarezza delle missioni. I lavoratori devono essere messi in grado di esprimere le loro critiche senza alcuna preoccupazione e non devono sentirsi immersi in un'atmosfera nella quale le competenze e le specificità siano troppo separate.

Senatore Larizza, sono assolutamente d'accordo con lei: gli azionisti saranno soddisfatti nella misura in cui lo saranno i dipendenti, e questi devono esserlo prima ancora dei clienti e degli azionisti.

PRESIDENTE. Ringrazio sentitamente tutti gli intervenuti e rinvio il seguito dell'indagine conoscitiva ad altra seduta.

*I lavori terminano alle ore 19,30.*

---

SERVIZIO DELLE COMMISSIONI PARLAMENTARI

*Il Consigliere parlamentare preposto all'Ufficio centrale e dei resoconti stenografici*

DOT.SSA GLORIA ABAGNALE



