

# Economia & lavoro

■ GENOVA. Quei colpi di pistola di 19 anni fa fanno ancora male. Da quella drammatica mattina del novembre '77 quando un commando di Br gli massacrò le gambe, per Carlo Castellano, allora responsabile della pianificazione dell'Ansaldo di Genova, la vita è cambiata. Proprio in quei lunghi giorni di ricovero in ospedale, è stato concepito, infatti, quello che diventerà un caso da manuale studiato anche all'estero: l'Esate Biomedica. Il primo esempio italiano di management buy out: così riuscito che oggi non solo i dirigenti ma il 53% dei dipendenti possiedono azioni della società in cui lavorano. Un *landmark*, una «pietra miliare per le privatizzazioni», ha titolato il pacato Financial Times.

**L'idea nasce in ospedale**  
«Ero ricoverato al Cto di Torino e stavano facendomi delle analisi con un apparecchio della Siemens. Mi si è accesa una lampadina: perché non potremmo produrre anche noi qualcosa di simile, se lo fanno i nostri concorrenti?», ricorda Castellano. All'inizio non è stato facile. «Le resistenze erano fortissime, sia in Ansaldo che in Finmeccanica. Mi trovavano stravagante. Il biomedicale, dicevano, non c'entra niente con la nostra attività. Io, invece, ero convinto che ci fossero spazi. L'unica mia esperienza in materia era quella di ricoverato in ospedale. Ma, mi dicevo, doveva pur esserci un motivo se Siemens e Philips si erano buttate in questo settore».

Castellano insiste ed alla fine ottiene partita vinta. All'Iri, siamo ad inizio '82, è arrivato Romano Prodi: «Questa mia piccola idea gli piacque e siamo partiti». Con Castellano, infatti, all'inizio c'è soltanto un giovane ingegnere, Fabrizio Landi con poca esperienza. Subito dopo si aggiungono Andrea Oberti, un ingegnere, e il dott. Paolo Minguzzi, un fisico. Saranno loro a mettere in piedi la nuova azienda, all'inizio una semplice divisione dell'Ansaldo. Dopo 14 anni sono ancora lì, tutti insieme, ma comproprietari stavolta, una squadra vincente.

All'inizio si sceglie il profilo basso. In Italia l'elettronica industriale è poco conosciuta e così si cerca un produttore straniero disposto a far vendere le sue apparecchiature col marchio Ansaldo. «Abbiamo girato dappertutto, dall'Europa agli Stati Uniti, al Giappone. Tantissimi no, un solo sì. Quello dell'Itachi».

**«Solo l'Itachi dice sì»**  
Il primo contratto è incominciato sul muro a fianco della scrivania di Castellano: 14 dicembre 1982, 51 milioni e mezzo (più Iva 18%) per un'apparecchiatura ad ultrasuoni, costruita in Giappone e destinata ad un piccolo laboratorio medico di Genova. È praticamente tutto il fatturato di quell'anno. Oggi siamo a quota 260 miliardi di cui il 55% da vendite all'estero. Con l'86% di tecnologia propria, 700 dipendenti negli stabilimenti di Genova e Firenze ed altrettanti nell'indotto. «E pensare che dicevano tutti che era una cosa folle».

Ma follia, indubbiamente, doveva essere. In quegli anni Genova era una realtà in crisi, col porto in rapido declino e le grandi aziende



Carlo Castellano presidente e amministratore delegato della Esaote Spa. Sotto, Rom Sommer



## Esaote, l'azzardo vincente L'impresa privatizzata diventata leader

L'Esate biomedica, impresa leader del settore, è il primo esempio italiano di management «buy out»: privatizzata nel '92, dopo due anni la gestione passa ai manager e il capitale è sottoscritto per il 15% dai dipendenti. Nel giugno scorso arriva la quotazione in Borsa. Una scommessa vinta dall'amministratore delegato e presidente Carlo Castellano, già dirigente dell'Ansaldo. L'azienda oggi fattura 260 miliardi e si rivolge al mercato mondiale.

DAL NOSTRO INVIATO  
**GILDO CAMPESATO**

delle Partecipazioni Statali in disarmonia. Dall'altra parte della Padania, nel Nordest, i piccoli imprenditori stavano costruendo il loro grande miracolo, ma non lo conosceva ancora nessuno. Soprattutto a Genova.

Buttarsi con quattro lire di capitale in un settore tutto nuovo come l'elettronica, a competere con colossi del nome di Philips e Siemens non poteva che apparire un azzardo. «Nessuno allora, in Italia, aveva pensato a coniugare elettronica e medicina. Sentivamo il senso della sfida. Ma eravamo molto motivati».

Dai giapponesi Castellano non prende solo prodotti da vendere in Italia, ma anche la filosofia: imparare, copiare, innovare. «Abbiamo cercato di fare prodotti che imitassero quelli giapponesi, ma con un'anima italiana». Nascono così le prime macchine per ecografia, la li-

nea della tomografia a risonanza magnetica ed il pancreas artificiale. Il giocattolo comincia a funzionare. La cosa si fa seria nel 1986 quando Montedison si disfa dell'Ote Biomedica di Firenze. Azienda storica, ma ricca di perdite e cassa integrazione. Castellano insiste e Finmeccanica gliela compra. Nasce l'Esate. «Abbiamo combinato la loro capacità industriale - erano più grandi di noi - e la nostra spinta all'innovazione e al marketing».

Il cocktail ha successo. Il segreto? «Avevamo capito che dovevamo attaccare i grandi gruppi non sulla fascia alta, ma in quella medio-bassa. Con un obiettivo: fornire prodotti validi ed il miglior rapporto prezzo/qualità. Sappiamo benissimo che non possiamo fare le Ferrari, ma su certe berline non ci batte nessuno».

La formula Esaote funziona an-

che perché riesce ad entrare con successo in nicchie di produzione dimenticate dai grandi. Un po' quel che han fatto gli imprenditori del Nord-Est. Aggressività, inventiva, ma anche capacità di imparare dall'esperienza altrui. E tanto lavoro di squadra. Un mix dal sapore veneto-giapponese.

Il successo è una conseguenza. La curva del fatturato si impenna anno dopo anno; le vendite all'estero superano quelle in Italia; si aprono rappresentanze in Francia, Germania, Stati Uniti ed ora si sta pensando alla Cina; nascono nuovi prodotti e quelle che erano nicchie diventano punti di forza. Ora Esaote è numero uno in Europa per la diagnostica con ultrasuoni e presenta una macchina, l'Artosan, unica al mondo per la risonanza magnetica agli arti. All'inizio erano un piccolo gruppo di, ora l'86% dei prodotti contiene tecnologia fatta in casa.

**Arriva la privatizzazione**  
Nuova svolta nel 1992, quando Amato è alle prese coi disastri dell'Efim, la lira crolla, scoppia la crisi di fiducia sui mercati internazionali e l'ordine che arriva da palazzo Chigi è di vendere. All'Iri si guarda intorno e scoprono l'Esate. Un boccone diventato appetibile per molti. «All'inizio è stato uno shock - ricorda ora Castellano - Anche per-

ché a farsi avanti sono stati in molti, ma soprattutto i nostri concorrenti stranieri».

**La proprietà ai manager**  
I «quattro» dell'Esate si dicono: compriamo noi. I 20 principali dirigenti mettono mano al portafoglio. «Ma i soldi non ci sarebbero mai bastati». Arrivano in soccorso alcune istituzioni finanziarie tra cui l'americana Advent, quella che gestisce le pensioni dei professori di Harvard, Mit, Yale. E fatta. Nel '94 la fabbrica passa ai manager. Castellano mette insieme un po' di conti. Tra quel che ci aveva messo in 12 anni di attività e quel che ha incassato alla fine, l'Iri ha guadagnato 37 miliardi con un rendimento del capitale investito di tutto rispetto (15,5%) e 400 nuovi posti di lavoro. Non c'è dubbio: un buon uso del denaro pubblico.

«La privatizzazione è stata un salto anche culturale. Ora si lavora senza rete - osserva oggi Castellano - Ma tutto ciò è in continuità con quel che avevamo sempre fatto: sottoporci al giudizio del mercato». Anche il giudizio delle maestranze non tarda ad arrivare. Nel '95 si lancia un prestito obbligazionario convertibile in azioni. Lo sottoscrive più di metà dei dipendenti, quasi tutti tecnici ed impiegati (su 700 assunti, gli operai sono appena un'ottantina). Adesso, il 15% del capitale

L'INTERVISTA Il manager Borghi

## «Il segreto Nokia? Va controcorrente»

■ ROMA. «Il segreto? Andare controcorrente». Stefano Borghi, giovanissimo amministratore delegato di Nokia Italia (35 anni appena), spiega così il successo del gruppo finlandese. Fatturato '95 a 8,4 miliardi di dollari con una crescita boom del 40% sul '94, presenze in 45 paesi, primo fornitore mondiale di reti Dcs (il telefonino che tra poco sarà lanciato anche in Italia), secondo fornitore mondiale di reti Gsm, primo produttore europeo di telefonini cellulari e secondo al mondo, fornitore chiavi in mano delle reti Omnitel ed ora dei terminali multimediali Teletip. Quindi una vera scommessa vincente. «Abbiamo cercato di vedere le discontinuità del mercato e lì ci siamo buttati», spiega Borghi.

**Discontinuità?**  
Sì, lanciarsi sui settori nuovi, non ancora esplorati. Il nostro impegno sui cellulari è nato così. E nello stesso modo è partita la scommessa sul multimediale. Ci crediamo molto.

**La gente vi conosce soprattutto per i terminali. Prima i telefonini, ora i decoder digitali.**

Ma è solo una parte del nostro business. Nelle telecomunicazioni il valore aggiunto si sta spostando sempre più dall'hardware ai servizi. Il «dominus» è ormai il consumatore finale.

**In Italia, però, vendete anche «ferro». La rete Omnitel l'avete costruita voi.**

Ma non è fatta solo di «scatole». Dietro c'è tutta una progettualità per gestire la rete ed offrire nuovi servizi. Ci consideriamo uno sfidante che serve agli sfidanti, alla concorrenza.

**Telecom non sarà contenta.**

E perché mai? Lavoriamo anche con Tim. Offriamo servizi a tutti. È la grande novità che abbiamo portato in Italia: l'indipendenza dei manufatturieri dagli operatori del servizio telefonico. È finita l'era del cliente unico.

**Voi cercate di crescere in Italia. C'è in ballo la rete del nuovo telefonino, il Dcs.**

Puntiamo a costruirla, ma non a gestirla. Perché dovremmo far concorrenza ai nostri clienti? Piuttosto, si è già perso troppo tempo per il lancio della gara. Quanto a crescere, lo stiamo già facendo. In un anno il fatturato in Italia è salito da 550 ad 800 miliardi. E nel '97 prevediamo aumenti per il 45%.

**Ma non avete impianti produttivi.**

È vero. Ma per Nokia l'Italia non è solo un mercato, sia pur importante. È il centro delle attività in Sud Europa e Mediterraneo ma è anche il luogo dove si testano nuovi prodotti e nuovi servizi. Ad esempio, la sperimentazione della rete intelligente si sono fatte qui.

**Quanto ai nuovi servizi, Telecom vuole il Dcs.**

L'importante è aprire il mercato in condizioni eque senza penalizzare i nuovi operatori. E poi il mercato tende alla convergenza. Ormai, chi ha reti mobili offre servizi tipici della rete fissa come, ad esempio, le reti private virtuali o le *calling card*. E, viceversa, chi possiede la rete fissa si lancia in nuovi business come il Dcs.

**Allora Chirichigno ha ragione.**

Capisco la sua fretta. Ma se si vuole veramente far crescere la concorrenza, Telecom non può pretendere di essere anche il terzo operatore. Si tratta di limitare la sua presenza a Dcs ristretto, entro i 100 metri da casa. E poi bisogna stringere i tempi per la gara del terzo gestore: gli si dia la possibilità di consolidarsi. Soltanto dopo potrà essere lasciato spazio a Telecom.

**Chirichigno protesterà.**

Lui difende gli interessi del suo gruppo. Ma chi fa telefonia mobile deve anche poter contendere sulla rete fissa. Tim ed Omnitel vanno lasciate costruirsi una propria rete di trasmissione, indipendente da quella di Telecom. Bisogna applicare le normative Ue, liberalizzare di fatto, non solo di diritto.

**In che senso «di fatto»?**

Nel senso che la limitatezza delle frequenze oggi disponibile in Italia è un limite allo sviluppo e alla concorrenza. E poi c'è una politica di licenze troppo restrittiva.

**Viva la concorrenza, ma intanto i terminali in Italia sono più cari che all'estero. C'è un cartello dei produttori?**

Assolutamente no. I prezzi stanno scendendo e tendono ad equivalersi a livello internazionale. Piuttosto, in Italia i gestori hanno deciso di non sussidiare gli acquisti dei telefonini come fanno i *service provider* in altri paesi europei. Così gli italiani pagano di più il telefono, ma hanno anche tariffe più basse.

**Cos'è per voi il mercato italiano?**

Per Nokia è il mercato europeo più importante, come quelli asiatici ed americani. L'Italia è il primo paese scandinavo fuori dalla Scandinavia, nel senso che sarà il primo paese del continente con un numero di telefonini mobili pari a quello dei telefoni fissi.

**Come lo spiegate?**

Col fatto che per anni il mercato dei telefoni, più che altrove, è stato compresso dal monopolio. Una volta liberato, è scoppiato. E poi, gli italiani sono dei gran parlatori: 160 minuti al mese: quasi l'80% in più della media europea. □ G.C.

Parte la privatizzazione del colosso pubblico tedesco. Previsto un incasso di 20 miliardi di marchi

## Deutsche Telekom oggi in Borsa

■ BERLINO. Si parte. Preceduta da una campagna pubblicitaria martellante, comincia oggi la più grande vendita di azioni mai realizzata in Europa, e la seconda nel mondo. La Telekom, l'azienda tedesca delle telecomunicazioni, si butta sul mercato privatizzando un quarto del proprio capitale: 20 miliardi di marchi (oltre 20 miliardi di lire) che vengono offerti in azioni da 28,50 marchi a una platea di risparmiatori assai fiduciosi, evidentemente, delle future sorti delle telecomunicazioni tedesche.

**Domanda record**

La domanda, infatti, è stata cinque o sei volte superiore alla offerta. E questo, ha sottolineato ieri il direttore finanziario della compagnia Joachim Kroecke che insieme con il presidente Ron Sommer ha presentato a Francoforte l'operazione, nonostante che, proprio in considerazione della grande richiesta, la Telekom avesse au-

mentato del 20% (da 15 a 20 miliardi di marchi) il volume dell'emissione. Insomma, la «madre di tutte le privatizzazioni», quella che dovrebbe portare nelle casse di una sola azienda più di quanto sia stato sborsato dagli acquirenti in tutte le 220 emissioni di titoli sulla Borsa tedesca dal 1983 ad oggi, sembra partire con il piede giusto.

Nonostante la loro notoria «timidezza» in fatto di investimenti in Borsa, i risparmiatori tedeschi, stavolta, si sono fidati, rimuovendo, anche sotto la pressione psicologica di una campagna pubblicitaria cui hanno partecipato anche managers e ministri (e che sarebbe costata «solo» 100 milioni di marchi), i dubbi che fino a qualche mese fa circolavano ancora abbondanti sulla solidità e le virtù del colosso della telefonia tedesca.

La Deutsche Telekom AG, la più grande azienda telefonica d'Europa e la terza del mondo do-



po la giapponese NTT e l'americana AT&T, ha infatti anche qualcosa da farsi perdonare. I suoi debiti, intanto, che superano la cifra fantasmagorica di 107 miliardi di marchi, dovuti, certo, in larga parte alle spese sostenute per rifare da capo l'intera rete telefonica dell'Est dopo l'unificazione, ma anche a certi errori del passato e a una non sempre oculatissima gestione manageriale.

Si pensi, per fare un esempio, che la Telekom ha 225mila dipen-

deni, seconda nel mondo solo alla NTT, la quale però, con 248mila impiegati, fattura 69 miliardi di dollari contro i 39 dell'azienda tedesca. Ci sono poi le incrostazioni organizzative e «culturali» ereditate dal lungo monopolio.

**L'azione di Sommer**

Acqua passata, e oggi si parte alla grande. I titoli emessi sono oltre 723 milioni: la gran parte sarà piazzata da oggi mentre una novan tina di milioni saranno accantonati in una riserva accessibile alle banche, al prezzo di emissione, fino alla fine dell'anno. Si tratta del cosiddetto *greenshoe* volto a stabilizzare il corso del titolo durante le prime settimane di quotazione.

Se anche la riserva sarà completamente utilizzata, lo Stato sarà proprietario di non oltre il 74% del capitale. Il resto sarà diviso tra 2 milioni di risparmiatori tedeschi, cui è riservato il 67% dell'emissione, mentre il 33% finirà sulle Borse americane (14%), a Londra (8%), sulle altre piazze europee (6%) e nel resto del mondo (5%).