

# STORIA ECONOMICA

*ANNO XIX (2016) - n. 1*



**Edizioni Scientifiche Italiane**

*Direttore responsabile:* LUIGI DE MATTEO  
*Comitato di Direzione:* LUIGI DE MATTEO, ALBERTO GUENZI,  
PAOLO PECORARI

*La Rivista, fondata da Luigi De Rosa nel 1998, si propone di favorire la diffusione e la crescita della Storia economica e di valorizzarne, rendendolo più visibile, l'apporto al più generale campo degli studi storici ed economici. Di qui, pur nella varietà di approcci e di orientamenti culturali di chi l'ha costituita e vi contribuisce, la sua aspirazione a collocarsi nel solco della più solida tradizione storiografica della disciplina senza rinunciare ad allargarne gli orizzonti metodologici e tematici.*

*Comitato scientifico:* Frediano Bof (Università di Udine); Giorgio Borelli (Università di Verona); Andrea Cafarelli (Università di Udine); Aldo Carera (Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano); Giovanni Ceccarelli (Università di Parma); Daniela Ciccolella (CNR-Issm); Alida Clemente (Università di Foggia); Francesco Dandolo (Università Federico II di Napoli); Francesco D'Esposito (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Marco Doria (Università di Genova); Giovanni Farese (Università Europea di Roma); Giulio Fenicia (Università di Bari); Luciana Frangioni (Università del Molise); Paolo Frascani (Università L'Orientale di Napoli); Maurizio Gangemi (Università di Bari); Andrea Giuntini (Università di Modena e Reggio Emilia); Amedeo Lepore (Seconda Università di Napoli); Germano Maifreda (Università di Milano); Daniela Manetti (Università di Pisa); Paola Massa (Università di Genova); Giampiero Nigro (Università di Firenze); Nicola Ostuni (Università Magna Græcia di Catanzaro); Paola Pierucci (Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara); Gianluca Podestà (Università di Parma); Mario Rizzo (Università di Pavia); Gaetano Sabatini (Università di Roma Tre); Giovanni Vigo (Università di Pavia).

*Storia economica* effettua il referaggio anonimo e indipendente.

*Direzione e redazione:* Prof. Luigi De Matteo, vico S. Maria Apparente, 44, 80132 Napoli; Università di Napoli "L'Orientale", Dipartimento di Scienze Sociali, Largo San Giovanni Maggiore, 30, 80134 Napoli – Tel. 081/6909483; e-mail: [dematteo@unior.it](mailto:dematteo@unior.it)

Gli articoli, le ricerche, le rassegne, le recensioni, e tutti gli altri scritti, se firmati, esprimono esclusivamente l'opinione degli autori.

*Amministrazione:* Edizioni Scientifiche Italiane, via Chiatamone 7, 80121 Napoli – tel. 081/7645443 pbx e fax 081/7646477 – Internet: [www.edizioniesi.it](http://www.edizioniesi.it); e-mail: [info@edizioniesi.it](mailto:info@edizioniesi.it)

Registrazione presso il Tribunale di Napoli al n. 4970 del 23/6/1998. Responsabile: Luigi De Matteo.

Copyright by Edizioni Scientifiche Italiane – Napoli.

Periodico esonerato da B.A.M. art. 4, 1° comma, n. 6, d.P.R. 627 del 6-10-78

## SOMMARIO

ANNO XIX (2016) - n. 1

À LA GUERRE COMME À LA GUERRE.

ATTORI, RISORSE E DINAMICHE DELLA COMPETIZIONE STRATEGICA  
IN EUROPA E NEL MEDITERRANEO FRA XV E XVIII SECOLO

a cura di Mario Rizzo

<i>Il prisma della guerra. Qualche considerazione introduttiva a proposito di strategia, storia ed economia</i> di Mario Rizzo	p.	7
CHRISTOPHER STORRS, <i>The Fiscal-Military State in the Eighteenth Century</i>	»	19
DAVID PARROTT, <i>Interests, Corruption and Military Effectiveness: The French Army of Italy and the Campaign of 1657</i>	»	51
PHILLIP WILLIAMS, <i>Mare Nostrum? Reform, Recruitment and the Business of Crusade in the Fleets of the Seventeenth Century Mediterranean</i>	»	77
ARTURO PACINI, « <i>Como lo hacen los particulares</i> »: <i>l'alternativa asientoadministración nella gestione della flotta spagnola nel Mediterraneo nel XVI secolo</i>	»	103
DAVIDE MAFFI, <i>Asentistas del rey. Il mondo degli appalti militari nella Monarchia spagnola durante il XVII secolo</i>	»	135
MICHELE MARIA RABÀ, <i>La difesa del Ducato di Milano agli albori della dominazione asburgica. Contributo e 'remunerazioni' degli hombres de negocios italiani al servizio dell'Impero</i>	»	159
ALESSANDRO BUONO, MATTEO DI TULLIO, MARIO RIZZO, <i>Per una storia economica e istituzionale degli alloggiamenti militari in Lombardia tra XV e XVII secolo</i>	»	187
SÉVERIN DUC, <i>Il prezzo delle guerre lombarde. Rovina dello stato, distruzione della ricchezza e disastro sociale (1515-1535)</i>	»	219
GREGORY HANLON, <i>Destruction and Reconstruction of the Duchy of Parma and Piacenza in the 1630's and 1640's</i>	»	249

## SOMMARIO

### ARTICOLI

- MARIO ROBIONY, *Gli orologi che hanno cambiato il mondo: innovazioni e strategie industriali alla Solari di Udine (1948-1988)* » 279

### NOTE

- ANDREA FILOCAMO, *L'Italia nell'Unione Monetaria Latina: analogie e differenze con l'eurozona* » 321

### STORIOGRAFIA

- PAOLO PECORARI, *Aldo Stella e la storia economica e sociale* » 345

---

## ARTICOLI

---

### GLI OROLOGI CHE HANNO CAMBIATO IL MONDO: INNOVAZIONI E STRATEGIE INDUSTRIALI ALLA SOLARI DI UDINE (1948-1988)

L'articolo ricostruisce la storia della Solari Udine, l'azienda friulana che nel secondo dopoguerra ha rivoluzionato il mercato mondiale dell'orologeria industriale e dei sistemi di informazione a distanza. Sono presi in esame le principali innovazioni tecnologiche e le scelte imprenditoriali della famiglia Solari, gli sviluppi dell'impresa fino al passaggio al gruppo Pirelli, i cambiamenti organizzativi e i loro effetti sui risultati aziendali.

Orologi, impresa familiare, innovazione tecnologica, strategie industriali, comparto elettromeccanico

The paper reconstructs the history of “Solari Udine”, a company based in Friuli, Italy, which revolutionized the market of industrial clocks and remote information systems globally after the end of the Second World War. First, the paper examines the main technological innovations and the business choices of the Solari family; second, it outlines the main events in the history of the company up to the transition to the Pirelli group; third, it considers organizational changes and their impact on business performance.

Clocks, family business, technological innovation, industrial strategy, electro-mechanical sector

#### *Premessa*

Oggi la Solari spa è *leader* mondiale nella produzione di sistemi per la gestione del tempo e la visualizzazione delle informazioni al pubblico. Considerata un'eccellenza del *made in Italy*<sup>1</sup>, l'azienda si caratterizza per la spiccata vocazione internazionale, l'elevato contenuto tecnologico dei prodotti, l'assenza di conflitti sindacali e una pru-

<sup>1</sup> H. SIMON, D. ZATTA, *Campioni nascosti: come le piccole e medie imprese hanno conquistato il mondo*, Milano 2007, pp. 44-45.

dente gestione economico-finanziaria<sup>2</sup>. Se il raggiungimento di tali risultati va almeno in parte ricondotto alla presenza di un imprenditore-proprietario<sup>3</sup>, che, coadiuvato dal *management*, segue in prima persona le vicende aziendali, molti dei fattori che garantiscono l'attuale successo della Solari erano già presenti negli anni Cinquanta. Eppure la storia della Solari presenta marcati elementi di discontinuità, che ne hanno condizionato il cammino fino a metterne in discussione la sopravvivenza.

La ricostruzione delle vicende della Solari di Udine dal secondo dopoguerra alla fine degli anni Ottanta ha pertanto l'obiettivo di individuare i fattori che ne favorirono il successo e quelli che ne compromisero il percorso, con particolare attenzione a temi quali: la relazione tra dimensione dell'impresa, struttura proprietaria, strategia e organizzazione; il passaggio dall'impresa familiare a quella manageriale e l'impatto del cambiamento sulla propensione all'innovazione e sui risultati aziendali. A tal fine ci si è avvalsi della documentazione conservata presso gli archivi storici della Solari di Udine, della Fondazione Pirelli e della Camera di commercio di Udine.

### 1. *Un sapere antico al passo con i 'tempi moderni': Remigio e Fermo Solari alla conquista del mercato*

Il nome Solari può essere associato all'arte della costruzione dei congegni meccanici per la misurazione del tempo fin dal XVII secolo<sup>4</sup>, quando, in un contesto caratterizzato da frequenti migrazioni stagionali e dall'incremento delle relazioni commerciali tra il Friuli e i Paesi dell'Europa centro orientale<sup>5</sup>, alcune famiglie della Val Pesa-

<sup>2</sup> Dal 1994 la Solari occupa stabilmente oltre 200 dipendenti, registra un fatturato crescente ed ha sempre chiuso i bilanci in utile.

<sup>3</sup> Massimo Paniccia ha rilevato l'intero pacchetto azionario della Solari di Udine nel 1995, dopo aver portato a termine, insieme a un gruppo di giovani *manager*, un piano di salvataggio sostenuto dalla Finanziaria regionale Friulia.

<sup>4</sup> Nel breve e famoso saggio di Carlo M. Cipolla sulla storia degli orologi, il XVII secolo è indicato come il periodo durante il quale la cosiddetta «Rivoluzione Scientifica» consentì al settore di compiere un importante «balzo in avanti nel progresso tecnologico» con l'introduzione, per esempio, del pendolo da parte di Christian Huygens (C.M. CIPOLLA, *Le macchine del tempo*, Bologna 1981, pp. 29-31).

<sup>5</sup> Per un inquadramento storico in merito alla nascita e allo sviluppo delle prime attività industriali in Friuli e più specificamente in Carnia, si pensi alle telerie del Linnussio, si veda G. ZALIN, *Dalla bottega alla fabbrica. La fenomenologia industriale nelle province venete tra '500 e '900*, Verona 2005.

rina (Carnia) iniziarono a specializzarsi nella produzione di orologi da torre<sup>6</sup>. Gli intrecci matrimoniali e la selezione naturale legata alle capacità tecniche fecero sì che a metà dell'Ottocento il produttore più noto divenisse l'Antica e premiata fabbrica di orologi da torre Fratelli Solari di Pesariis<sup>7</sup>, la cui fama aveva già varcato i confini friulani<sup>8</sup>. Di generazione in generazione l'impresa, a carattere familiare, rimase a lungo poco più di una piccola bottega artigiana, pur segnando un'evoluzione sul piano tecnico-organizzativo tra le due guerre<sup>9</sup>, periodo durante il quale l'evento più significativo fu la scissione societaria del 1940 con l'uscita dalla ditta di Pesariis dei soci Ugo, Remigio, Remo e Fermo Solari<sup>10</sup>.

Fino ad allora le vicende della Solari bene si inquadrano nel processo di trasformazione della struttura economica friulana, area ancora marcatamente agricola e con un settore industriale, caratterizzato dalla presenza della piccola e media impresa artigiana, dominato dal comparto tessile e dalle altre attività legate alla trasformazione dei prodotti agrari e dove, solo nell'ultima parte del ventennio fascista, era cresciuto il peso dei comparti chimico, metalmeccanico e del legnomobilità<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> B. MACHIN, *Le macchine del tempo in Val Pesarina. Arte di pirati o segreto dei 'cramàrs'?*, in *Solari. I maestri del tempo*, a cura di R. Stroili Gurisatti, Udine 2011, pp. 19-36.

<sup>7</sup> L'anno d'inizio dell'attività è il 1725. Tale data coincide probabilmente con l'installazione di uno dei primi orologi da torre e appare nella ragione sociale fin dalla fine dell'Ottocento e nell'atto costitutivo del 1919 (ARCHIVIO CAMERA DI COMMERCIO DI UDINE, d'ora in poi ACCU, Registro imprese, fasc. 11712, Flli Solari, *Denuncia delle ditte e delle società*, Ditta Fratelli Solari, 25 settembre 1919).

<sup>8</sup> *Notizie statistiche intorno alla provincia del Friuli durante gli anni 1851 e 1852*, «Annali di statistica, economia pubblica, geografia, storia, viaggi e commercio», 35, 1853, novembre, p. 75; A. ERRERA, *Storia e statistiche delle industrie venete e accenni al loro avvenire*, Venezia 1870, p. 713.

<sup>9</sup> Negli anni Trenta alla produzione di orologi da torre si aggiunsero quelle di orologi a puntine scriventi utilizzati per segnalare i movimenti dei treni nelle stazioni ferroviarie e di grandi orologi per edifici pubblici (M. ROBIONY, *L'impresa a 'scatti': la Solari dal 1919 al 1964*, in *Solari. I maestri del tempo*, pp. 51-71).

<sup>10</sup> Le quote furono cedute ai cugini Ciro, Alceo e Alfeo Solari, che rimasero gli unici soci della Fratelli Solari - Pesariis - Premiata Fabbrica orologi - casa fondata nel 1725 (ACCU, Registro imprese, fasc. 11712, Flli Solari, *Atto di cessione di quote di partecipazione nella società in nome collettivo "Ditta Flli Solari" con sede in Pesariis di Prato Carnico e modifica dello statuto della stessa*, atto n. 692/448, rogato dal notaio Carlo Ranzi, Comeglians, 7 aprile 1940).

<sup>11</sup> N. PARMEGGIANI, *Gli stadi dello sviluppo industriale nella provincia di Udine. Ricognizione storica dal primo Ottocento ad oggi*, Udine 1966, pp. 35-105; M. Ro-

Quanto alla Solari, fu solo con la separazione del 1940 che venne piantato il primo seme di un'iniziativa imprenditoriale che di lì a poco, chiusasi la parentesi bellica, avrebbe prodotto frutti ancora oggi visibili. I protagonisti della nuova avventura furono senz'altro i fratelli Remigio e Fermo, che diedero alla Solari i tratti distintivi dell'impresa schumpeteriana<sup>12</sup>. Remigio, dal carattere schivo e riservato, era il 'cervello tecnologico' dell'azienda, l'artefice di gran parte delle innovazioni messe a punto fin dagli anni Venti dalla ditta di Pesariis: pur avendo solo la quinta elementare disponeva di grande ingegnosità, fantasia e curiosità, doti che, unite alla passione per la meccanica e a una totale dedizione al lavoro, gli consentirono di costruirsi un cospicuo bagaglio di conoscenze e competenze nei campi meccanico ed elettrico. Fermo, invece, di più ampie vedute, era il vero imprenditore, che dopo aver maturato esperienza e fatto fortuna durante il fascismo nel campo delle costruzioni edilizie e dopo aver preso attivamente parte alla vita politica del Paese durante la seconda guerra mondiale<sup>13</sup>, fu non solo il principale finanziatore del nuovo progetto industriale, ma anche colui che seppe valorizzare le geniali intuizioni del fratello maggiore, trasformando le invenzioni di quest'ultimo in prodotti innovativi appetibili sul mercato italiano e internazionale.

All'inizio del 1941, su suggerimento di un rappresentante di Milano, Remigio Solari cominciò a dedicarsi alla progettazione di un orologio di controllo a scheda per operai in grado di offrire «prestazioni più avanzate dei modelli in commercio». Vistone uno in funzione, egli riuscì a disegnarne un tipo dalle caratteristiche «radicalmente innovative» rispetto a quelli della concorrenza, depositandone immediatamente il brevetto sia in Italia che in Svizzera<sup>14</sup>. Alla fine della guerra,

BIONY, *Industria e artigianato tra continuità e cambiamento*, in *Il Friuli economico. 150 anni di storia*, a cura di P. Pecorari, Udine 2011, pp. 103-118.

<sup>12</sup> J.A. SCHUMPETER, *Teoria dello sviluppo economico*, introduzione di P. Sylos Labini, Firenze 1977; si veda anche J.A. SCHUMPETER, *L'imprenditore e la storia dell'impresa. Scritti 1927-1949*, a cura di A. Salsano, Torino 1993, pp. 18-22.

<sup>13</sup> Con la sua impresa edile, fondata nel 1929, ottenne molti appalti dal Genio militare, riuscendo a eseguire importanti opere anche all'estero. Nel 1942 fu, insieme con Ferruccio Parri, Ugo La Malfa, Ivanoe Bonomi, tra i fondatori del Partito d'azione. Partecipò alla Consulta nazionale e, sciolto il Partito d'azione, aderì al Partito socialista, di cui fu membro del Comitato centrale (M. ROBIONY, *Solari Fermo*, in *Nuovo Liruti. Dizionario biografico dei Friulani*, 3, *L'età contemporanea*, a cura di C. Scalon, C. Griggio e G. Bergamini, Udine 2011, pp. 3187-3190).

<sup>14</sup> CONFEDERAZIONE SVIZZERA - UFFICIO FEDERALE DELLA PROPRIETÀ INTELLETTUALE, Esposto dell'invenzione pubblicato il 16 luglio 1947, *Brevetto n° 245227, Dispositivo di registrazione di orologio di controllo a scheda per impiegati e operai*. Do-



in un'officina provvisoria affittata a Tolmezzo, fu realizzato un prototipo, che nel giugno 1947 venne esposto alla Fiera di Milano. Oltre a presentare dimensioni più ridotte, le principali novità riguardarono: l'inserimento frontale della scheda; l'imbuto portascheda fisso con spostamento del gruppo numeratore all'interno per agevolare le operazioni di timbratura; la timbratura manuale o elettrica (per la prima volta in Europa); la possibilità di avere schede di vario tipo, anche mensili, «novità rimarchevole perché fino ad allora le paghe si facevano con schede quindicinali o bisettimanali o settimanali»<sup>15</sup>.

La consapevolezza di avere in mano un'importante carta da giocare portò alla decisione di dar vita a un nuovo e moderno complesso aziendale, dove poter sviluppare l'ambizioso programma volto a creare qualcosa di veramente nuovo nel campo degli orologi murali e dell'elettromeccanica<sup>16</sup>. Scartata l'ipotesi di proseguire l'attività in Carnia, il 26 novembre 1947 si costituì a Udine la società in nome collettivo «Fabbrica Orologeria Industriale - Remigio Solari & C. (F.O.I.S.)», il cui capitale sociale di 3,2 milioni di lire risultò così sottoscritto: Fermo 1,6 milioni, Remigio 600 mila, Ugo, Remo ed Ettore 200 mila lire ciascuno<sup>17</sup>.

Lo stabilimento industriale venne costruito a Udine tra il 1947 e il '48 su un terreno di proprietà di Fermo Solari<sup>18</sup> e l'attività iniziò con la fabbricazione dell'orologio di controllo automatico a schede per la registrazione delle entrate e delle uscite del personale. La forza della nuova iniziativa imprenditoriale stava nell'aver individuato un vuoto di mercato: le complesse norme sindacali e il diverso tratta-

manda depositata: 14 agosto 1942 – Brevetto iscritto: 31 ottobre 1946 (priorità: Italia, 16 ottobre 1941). Fabbrica Orologeria Industriale Remigio Solari & C., Tolmezzo (Udine, Italia). Fin dal 1941 era stata costituita la società di fatto «Fabbrica orologeria industriale Remigio Solari & C.», con sede in Tolmezzo e un capitale sociale di 120 mila lire, ma a causa degli eventi bellici non aveva potuto svolgere l'attività per cui era sorta (ARCHIVIO SOLARI UDINE, d'ora in poi ASOLU, Documenti costituzione, *Dichiarazione*, 20 ottobre 1947).

<sup>15</sup> F. SOLARI, *Un carnico che fa il giro del mondo senza muoversi. In breve: un ambiente, una tradizione, un inventore, una azienda*, Udine 1980, p. 22.

<sup>16</sup> ASOLU, Direzione generale, *Storia degli orologi "Solari"*, 6 giugno 1959 (dattiloscritto).

<sup>17</sup> ACCU, Registro imprese, fasc. 41150, Solari & C., *Costituzione di società in nome collettivo*, atto n. 9222, rogato dal notaio Giusto Bronzin, Udine 26 novembre 1947.

<sup>18</sup> Fermo Solari, inoltre, si accollò gran parte delle spese di avviamento ammontanti a poco meno di 3 milioni di lire (ASOLU, Documenti costituzione, *Dichiarazione*, 20 ottobre 1947).

mento economico che regolavano il lavoro ordinario, straordinario, notturno e festivo esigevano un radicale ammodernamento degli orologi di controllo per operai e impiegati<sup>19</sup>. La loro vendita era destinata a tutte le categorie produttive, dall'industria di qualsiasi dimensione alle attività commerciali, dagli ospedali agli alberghi, dagli uffici pubblici alle scuole. Il loro utilizzo comportava diversi vantaggi, tra i quali i risparmi di tempo per gli uffici paghe<sup>20</sup>, l'incremento del senso di disciplina dei lavoratori e, non ultimo, la possibilità di evitare lamentele in merito alle ore lavorate e pagate<sup>21</sup>. La Solari andò dunque a soddisfare un bisogno sempre più sentito e con un tempismo perfetto<sup>22</sup>, dal momento che, superati i primi anni della ricostruzione, quando le priorità delle forze sindacali erano più incentrate sulla difesa dell'occupazione e del potere d'acquisto, il tema relativo all'orario di lavoro e alla sua riduzione tornò al centro della contrattazione aziendale e collettiva<sup>23</sup>. Ciò avvenne di pari passo all'affermazione dei nuovi modelli di organizzazione industriale di ispirazione taylorista<sup>24</sup> che, già sperimentati in poche grandi fabbriche negli anni Trenta, si andarono via via diffondendo anche al mondo della piccola e media impresa manifatturiera<sup>25</sup>: proprio come Charlie Chaplin nella scena iniziale di *Tempi moderni*, ogni giorno un numero crescente di operai si apprestava a entrare in fabbrica timbrando il cartellino. Il cambiamento tecnico-organizzativo consentì all'industria italiana di utilizzare strumenti per l'aumento della produttività (ad esempio il cottimo)<sup>26</sup> diversi dall'allungamento dell'orario di lavoro, che andava monitorato. Si pensi inoltre alla necessità di impiegare sistemi di conta-

<sup>19</sup> SOLARI, *Un carnico che fa il giro del mondo*, pp. 22-23.

<sup>20</sup> Tutte le informazioni del singolo lavoratore venivano riassunte su un unico cartellino e si evitava la registrazione quotidiana sul libro paga.

<sup>21</sup> ASOLU, Direzione generale, Fortunato Felice, *Relazione al primo convegno agenti estero*, 1967.

<sup>22</sup> «I nostri orologi generalmente sono ricercati nelle fasi riorganizzative o di sviluppo delle aziende; fasi che hanno bisogno di periodi di maggiore inerzia economica per essere attuate» (ASOLU, Circolari aziendali, *A tutti i nostri rappresentanti*, 25 luglio 1949).

<sup>23</sup> A. MARCHETTI, *Il tempo e il denaro. Saggi sul tempo di lavoro dall'età classica all'epoca della globalizzazione*, Milano 2010, pp. 235-248.

<sup>24</sup> S. MUSSO, *Storia del lavoro in Italia dall'Unità a oggi*, Venezia 2002, pp. 76-98, 209-218.

<sup>25</sup> Sul dibattito relativo all'adozione di nuovi sistemi di produzione all'indomani del secondo conflitto bellico, v. G. BERTA, *L'Italia delle fabbriche. La parabola dell'industrialismo nel Novecento*, Bologna 2001, pp. 101-111.

<sup>26</sup> G. MAIFREDA, *La disciplina del lavoro. Operai, macchine e fabbriche nella storia italiana*, Milano 2007, pp. 268-300.

bilità industriale in grado di consentire all'imprenditore il controllo dei costi e alla conseguente introduzione di strumenti per la registrazione di tutte le fasi di vita aziendale, a cominciare dai movimenti riguardanti il personale<sup>27</sup>.

Quando nel 1948 la Solari avviò la produzione, la concorrenza sia italiana che straniera dominava il mercato nazionale da oltre trent'anni. Per questo motivo la penetrazione commerciale avvenne in modo lento ma costante, consentendo all'azienda di Udine di allentare progressivamente la competizione e guadagnarsi gradualmente la fiducia di una sempre più vasta clientela<sup>28</sup>. A garantire il successo furono non solo le innovative caratteristiche funzionali introdotte<sup>29</sup>, ma anche gli accorgimenti via via utilizzati nella scelta dei materiali e la predisposizione di un efficiente servizio di assistenza tecnica. Nel 1948 la Solari, che contava una cinquantina di dipendenti, registrò un fatturato di 60 milioni di lire. Fu il primo passo verso una crescita che non avrebbe conosciuto soste per circa 20 anni. Nel volgere di pochissimo tempo l'azienda friulana fu in grado di imporre il proprio prodotto sul mercato, tant'è che a metà degli anni Cinquanta nel «campo della timbratura automatica» non esistevano «né in Italia né all'estero orologi simili in grado di competere» con i suoi<sup>30</sup>.

La nascita e la rapida ascesa della Solari si inseriscono nel contesto di una provincia, quella di Udine, che nel corso degli anni Cin-

<sup>27</sup> Si potrebbe citare al riguardo il caso della Necchi di Pavia, cliente della Solari, che a metà degli anni Cinquanta vantava uno dei più avanzati centri elettrocontabili del panorama industriale italiano: F. LAVISTA, *Cultura manageriale e industria italiana. Gino Martinoli fra organizzazione d'impresa e politiche di sviluppo (1945-1970)*, Milano 2005, pp. 111-112.

<sup>28</sup> In una circolare del 1953 la situazione della concorrenza e la strategia di mercato venivano così illustrate: «Abbiamo potuto constatare che i prezzi della concorrenza sono, in ordine generale, in linea con i nostri. Tuttavia noi intendiamo consolidare la nostra posizione preminente sul mercato ed incrementare la produzione degli orologi di controllo per poterne effettivamente ridurre i costi ed affinché ci sia concesso di vendere il miglior orologio al miglior prezzo ed eliminare anche questo eventuale ostacolo nel riguardo della concorrenza» (ASOLU, Circolari aziendali, *Orologi di controllo - riduzione prezzi di listino*, 13 luglio 1953).

<sup>29</sup> Oltre alla già ricordata timbratura elettrica, la Solari introdusse nei suoi orologi «la registrazione bicolore e dell'ora frazionata in centesimi, lo spostamento automatico fino a otto colonne», la scheda mensile su di una facciata e tutta «una serie di altre innovazioni tali da permettere qualsiasi rilevazione di lavoro normale, straordinario, recuperi, permessi, ecc.» (ASOLU, Direzione generale, *Storia degli orologi "Solari"*).

<sup>30</sup> ASOLU, Circolari aziendali, *Osservazioni sulla concorrenza alla fiera di Milano 1955*, 17 maggio 1955.

quanta, pure in presenza di alcune aree ritenute ancora economicamente depresse<sup>31</sup>, registrò un consistente spostamento della popolazione attiva dall'agricoltura all'industria, ma soprattutto il forte incremento nel comparto meccanico, dove si andavano affermando aziende come la Zanussi, la Savio e la Danieli<sup>32</sup>.

2. *“Il tempo ai suoi ordini”: dagli orologi a paletta ai teleindicatori per stazioni e aeroporti*

La seconda innovazione rivoluzionaria, frutto della creatività di Remigio Solari, scaturì dalla geniale intuizione di sostituire il tradizionale quadrante dell'orologio e le relative lancette con «due finestrelle nelle quali appa[riva]no le cifre mobili delle ore e dei minuti». Fu così che nacquero gli orologi a lettura diretta, versione tecnologicamente perfezionata di quelli a scatto di cifra<sup>33</sup>, dai quali si differenziavano in quanto il movimento dell'orologeria «a forza costante» (brevetto Remigio Solari) era direttamente legato «ai congegni che facevano scattare le palette delle ore e dei minuti». Fu un'assoluta novità a livello mondiale, tenuto conto che «qua e là erano già apparsi degli orologi come piccoli cilindri, tipo contachilometri», che tuttavia erano «di poco valore e d'interesse commerciale limitato»<sup>34</sup>. Non si trattò solo di immettere un nuovo prodotto sul mercato, bensì di imporre un nuovo sistema di indicazione del tempo, di creare una nuova mentalità, il che implicò anche un lavoro psicologico sulla clientela, abituata fino ad allora a vedere l'ora indicata esclusivamente con le lancette. I primi modelli furono lo «Scatto Piccolo» (SP) e lo «Scatto Grande» (SG), che apparvero sul mercato nel 1950. A questi fece seguito immediatamente dopo (1951) l'orologio calendario, che integrava l'indicazione dell'ora e dei minuti con quella del giorno della settimana e della data e il cui meccanismo era «completamente automatico» anche per l'anno bisestile. Fu, come ricordava Fermo Solari, «una

<sup>31</sup> *La depressione produttiva nella provincia di Udine. Indagine promossa dalla Camera di Commercio e dalla Amministrazione provinciale di Udine*, Venezia 1959.

<sup>32</sup> AMMINISTRAZIONE PROVINCIALE DI UDINE - ISTITUTO DI SCIENZE ECONOMICHE DELL'UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL S. CUORE DI MILANO, *L'industria nella provincia di Udine*, Udine 1964, pp. 104-126.

<sup>33</sup> Come quello a palette giganti installato alla stazione S. Maria Novella di Firenze a metà degli anni Trenta (SOLARI, *Un carrico che fa il giro del mondo*, pp. 19-20).

<sup>34</sup> ASOLU, Direzione generale, *Nota sulla Solari & C.*, 31 agosto 1973.

novità senza precedenti nel mondo dell'orologeria industriale», tant'è che se ne poté ottenere il brevetto (n° 474,770) non solo in Italia, ma anche in Germania, Francia, Belgio e Stati Uniti<sup>35</sup>. Ciò consentì alla Solari di assicurarsi un notevole vantaggio competitivo, anche perché tra le altre innovazioni introdotte nell'orologio calendario vi fu l'utilizzo per la prima volta di «due mezze palette a caduta», che di lì a pochi anni avrebbe aperto la strada a un altro successo dell'azienda friulana<sup>36</sup>.

Gli orologi a lettura diretta subirono via via diverse modificazioni migliorative sia nei loro meccanismi interni, attraverso una semplificazione dei congegni, sia nelle linee di disegno, consentendo un ampliamento della gamma. La progettazione dei nuovi modelli venne realizzata sempre da Remigio Solari, tra il 1955 e il '57. Tuttavia, al loro successo contribuirono altri elementi, tra i quali la scelta di Fermo Solari di avvalersi, per la parte estetica e per la grafica, della consulenza dell'architetto e *designer* udinese Gino Valle<sup>37</sup> e, per la parte elettromeccanica, dopo la morte di Remigio, della collaborazione di un progettista, John Myer, concessionario belga della Solari. Nacquero così l'Emera 5, il Dator 5, il Dator 10 e il Cifra 5, per il quale nel 1956 la Solari e Valle ottennero il prestigioso premio «Compasso d'Oro»<sup>38</sup>.

L'offerta della Solari non si limitava ai soli prodotti da catalogo, ma prevedeva anche la possibilità di soddisfare specifiche richieste della clientela. Fu proprio da una di queste che prese forma la terza novità tecnologica frutto del genio di Remigio: l'adozione dei rulli di palette a scatto rapido per la visualizzazione di dati e informazioni di ogni genere. L'idea era arrivata dall'ingegnere capo degli impianti elettrici delle Ferrovie dello Stato di Genova, il quale nel 1954, dopo aver visto un orologio Solari che «accanto alle ore aveva il giorno della settimana scritto per intero», chiese un apparecchio comandabile a distanza che «indicasse le destinazioni, il tipo di treno e l'ora di par-

<sup>35</sup> UNITED STATES PATENT OFFICE, Patented Feb. 2, 1954, *Patent n. 2,667,735, Electromechanic wall calendar clock*, Remigio Solari Udine, application August 6, 1951, Claims priority, application Italy August 8, 1950.

<sup>36</sup> SOLARI, *Un carnicone che fa il giro del mondo*, p. 24.

<sup>37</sup> Oltre che per i premi vinti nel campo dell'industrial design, Gino Valle (1923-2003) va ricordato anche per la realizzazione di importanti stabilimenti industriali, tra i quali, solo per citarne alcuni, quelli della Zanussi a Porcia (1959-61) e della Olivetti a Ivrea (1984-86).

<sup>38</sup> Due anni prima il premio era stato assegnato anche alla Olivetti per la celebre macchina da scrivere Lettera 22.

tenza» per il primo binario della stazione Porta Principe<sup>39</sup>. I teleindicatori, questo il nome del nuovo prodotto, rappresentavano un'innovazione rivoluzionaria le cui applicazioni erano praticamente illimitate in virtù del crescente bisogno di «informazioni rapide, certe e di facile e immediata percezione» in ogni ramo dell'attività economica. Era un campo nel quale le soluzioni sino ad allora adottate presentavano diversi inconvenienti. Così, per esempio, nei sistemi a indicazioni luminose v'era il problema della «scomparsa delle informazioni in caso di mancanza di corrente» e della «decescente leggibilità col crescere dell'illuminazione del locale» o della «completa invisibilità nel caso di esposizione diretta alla luce solare», mentre in quelli con indicatori a nastri i difetti erano «il rapido consumo e sfasamento dei nastri e la lentezza di funzionamento»<sup>40</sup>.

L'impianto pilota di Genova venne realizzato nel 1956. Per il suo corretto funzionamento Remigio Solari elaborò un elettromagnete («battitore») atto a far compiere all'intero rullo di palette un giro in meno di un minuto e brevettò una centrale di comando, che, «su apposita struttura, ricercava in verticale la riga selezionata e su questa tutta una serie di informazioni (ora, tipo del treno, destinazione, ecc.)»<sup>41</sup>. Per la parte elettrica Fermo Solari riuscì a convincere il fratello sulla necessità di avvalersi della consulenza di «un tecnico di Milano specializzato in telefonia». Da questo episodio bene si comprende che se il successo iniziale della Solari fu innanzitutto dovuto alla genialità di Remigio, la sua continuità fu assicurata dall'abilità manageriale di Fermo e dal suo saper guardare fuori dagli stretti confini locali e familiari.

Con l'improvvisa scomparsa di Remigio Solari nel 1957 si aprì una nuova fase, caratterizzata dalla necessità di individuare i percorsi da seguire per consentire all'azienda di non disperdere il prezioso *know-how* e di sviluppare le «idee e le intuizioni» del suo fondatore. Egli venne a mancare quando la Solari era in piena evoluzione sul piano tecnologico e in grande espansione sul piano produttivo e organizzativo. Del resto proprio nel campo dei teleindicatori, per il quale iniziavano a concretizzarsi le prime trattative per importanti impianti ferroviari, occorreva proseguire nel perfezionamento dei congegni ideati da Remigio. Per un primo periodo, fino al 1960, la Solari si avvale della collaborazione del suo concessionario belga, John Myer, il quale

<sup>39</sup> SOLARI, *Un carnicio che fa il giro del mondo*, pp. 25-26.

<sup>40</sup> ASOLU, Direzione commerciale, *Impianti teleindicatori Solari*.

<sup>41</sup> SOLARI, *Un carnicio che fa il giro del mondo*, p. 28.

era un tecnico dotato di buone capacità progettistiche<sup>42</sup>. Non sorprende che i primi sistemi di teleindicazione per la segnalazione al pubblico di arrivi e partenze siano stati installati proprio in Belgio nelle stazioni ferroviarie di Liegi e di Namur (1957).

La funzione svolta e l'elevata versatilità del nuovo prodotto aprirono presto la strada per il suo utilizzo in altri contesti, nei quali la visualizzazione di informazioni in modo chiaro, rapido e preciso rappresentava un bisogno prioritario da soddisfare. Così all'interesse delle ferrovie fece immediatamente seguito quello di aeroporti (Schwechat di Vienna, 1959), banche (Corner Bank di Lugano per l'indicazione dei valori di borsa), aziende (lo stabilimento Fiat di Torino), stazioni delle autovie, borse, impianti sportivi e perfino studi televisivi. In Italia, i primi impianti furono 'ufficialmente' installati nelle stazioni di Genova e di Palermo (1959) e nell'aeroporto di Fiumicino (1960)<sup>43</sup>.

Con l'introduzione dei teleindicatori la Solari operò un aggiornamento tecnologico eccezionale, certificato dai numerosi brevetti ottenuti anche negli Stati Uniti<sup>44</sup>, che finì col modificare completamente il mercato dei sistemi di visualizzazione delle informazioni a distanza. Si può dire che, unitamente al prodotto, la Solari creò anche il mercato, esaltando un'esigenza latente. La fortuna commerciale dei teleindicatori era dovuta alla composizione modulare, che consentiva di adattare l'impianto alle esigenze del cliente (su misura), all'eccellente leggibilità anche a distanza e in piena luce, ai bassi costi di manutenzione. Il rapido adeguamento dell'organizzazione commerciale e produttiva, con l'ingresso di progettisti e tecnici specializzati nel campo elettromeccanico ed elettronico, portò la Solari a dominare il mercato a livello internazionale. Al riguardo, l'aver rilevato la capacità di ottenere brevetti anche all'estero e soprattutto negli Stati Uniti consente

<sup>42</sup> Ivi, pp. 30-32.

<sup>43</sup> All'inizio del 1960, nel settore teleindicatori, «oltre alle forniture fatte (Genova, Malines, Vienna, Coni, ecc.) [v'erano] altri lavori in corso e trattative molto interessanti: Bologna, Coni, Genova Brignole tra i primi, Napoli, Londra, New York, Roma, Orly, tra le seconde» (ARCHIVIO PIRELLI, d'ora in poi AP, fondo Solari, *Verbali assemblee. Libro 1*, 31 gennaio 1960, p. 47).

<sup>44</sup> UNITED STATES PATENT OFFICE, Patented May 22, 1962, *Patent n. 3,035,406, Calendar clock*, Fermo Solari Udine, application Feb. 26, 1959, Claims priority, application Italy Apr. 9, 1958; Patented Feb. 12, 1963, *Patent n. 3,077,302, Stepping device with accumulation of energy for mechanical counter*, Fermo Solari Udine, application Aug. 15, 1960, Claims priority application Italy Apr. 6, 1960; Patented June 22, 1965, *Patent n. 3,190,020, System for providing lines and boards of information showing symbols for the purpose of exhibiting indications of various types*, Fermo Solari Udine, application Nov. 20, 1961, Claims priority application Italy Sept. 14, 1961.

di utilizzare la Solari come 'raro' caso concreto di media impresa italiana che, tra gli anni Cinquanta e i primi anni Sessanta, compì uno sforzo innovativo tale da superare la frontiera tecnologica. Del resto, i dati relativi al confronto internazionale sui brevetti ottenuti negli Stati Uniti indicano che proprio in quel periodo i comparti elettromeccanico e degli apparecchi di precisione, nei quali può collocarsi la particolare produzione Solari, registrarono progressi superiori a quelli degli altri paesi<sup>45</sup>.

### 3. *L'organizzazione commerciale*

In seguito alla morte di Remigio, considerate le «future prospettive aziendali», si decise di trasformare la ditta in società per azioni, con la nuova denominazione «Solari & C. - Udine». Contestualmente il capitale sociale venne aumentato da 3,2 a 67,2 milioni di lire<sup>46</sup>, cosa che lascia intendere l'elevata capacità di autofinanziamento raggiunta dall'azienda nel primo decennio di attività. Era il 30 dicembre 1957 e quella «sera stessa» Fermo Solari riunì tutti i dipendenti informandoli che la decisione di cambiare forma giuridica alla società era «stata presa in particolare col fine di assicurare la continuità dell'azienda e quindi del lavoro per ciascuno di essi». Ne seguiva, da un lato, una valutazione sulle difficoltà del mercato e sulla conseguente necessità di «far[vi] fronte con il massimo sforzo per incrementare le vendite all'interno e all'estero» e, dall'altro, un richiamo alla responsabilità di tutti i lavoratori, alla cui «migliore collaborazione» erano affidate le «sorti dell'azienda»<sup>47</sup>. L'assioma secondo cui a beneficiare dei risultati dell'impresa non erano solo i proprietari ma anche i lavoratori era la chiave del diffuso paternalismo che in quegli anni con-

<sup>45</sup> C. ANTONELLI, F. BARBIELLINI AMIDEI, *Innovazione tecnologica e mutamento strutturale dell'industria italiana nel secondo dopoguerra*, in *Innovazione tecnologica e sviluppo industriale nel secondo dopoguerra*, Roma-Bari 2007, pp. 96-109.

<sup>46</sup> Dalla ripartizione delle 2.240 azioni da 30.000 lire ciascuna, Fermo Solari mantenne il pacchetto di maggioranza (52,7%). Nel 1958 Fermo Solari cedette all'azienda l'area sulla quale era stato costruito lo stabilimento, ricevendo in cambio nuove azioni per circa 30 milioni, con cui il capitale sociale venne elevato a 100 milioni di lire e la sua quota al 68,2% (Accu, Registro imprese, fasc. 41150, Solari & C., *Relazione di stima a norma dell'art. 2343 Codice civile*, redatta da Fabio Someda, Udine 26 aprile 1958, allegato a *Verbale di assemblea straordinaria*, atto n. 27010, rogato dal notaio Giusto Bronzin, Udine 4 luglio 1958).

<sup>47</sup> AP, fondo Solari, *Verbali assemblee. Libro 1*, 31 gennaio 1958, p. 2.



sentiva agli imprenditori di mantenere in equilibrio i rapporti tra capitale e lavoro<sup>48</sup>. Tuttavia, nel caso di Fermo Solari sono diversi gli indizi di una non comune sensibilità nella gestione dei rapporti con i propri dipendenti<sup>49</sup>. È in questo senso che va interpretato «l'aumento dei salari e degli stipendi nella misura del 3%» proposto in occasione dell'assemblea inaugurale della nuova società e approvato, perché di «buon auspicio», anche se «il momento non [avrebbe] consigli[ato] particolari decisioni in favore delle maestranze»<sup>50</sup>. Una sicura chiave di lettura di tale attenzione nei confronti dei lavoratori è la lunga e convinta militanza di Fermo Solari nelle file del Partito socialista, con cui venne eletto senatore proprio nel 1958<sup>51</sup>. Non è dunque casuale che la trasformazione in società di capitali coincise anche con il primo tentativo da parte di Fermo Solari di inserire in azienda elementi estranei alla famiglia, allargando il consiglio di amministrazione e la compagine sociale con uomini del calibro di Alberto Cosattini<sup>52</sup> e Gino Valle<sup>53</sup>.

Alla fine degli anni Cinquanta, nonostante la concorrenza italiana e tedesca nel campo degli orologi di controllo, i modelli Solari, considerati i migliori a livello europeo, erano in continua espansione sia

<sup>48</sup> G. BERTA, *Dalla manifattura al sistema di fabbrica: razionalizzazione e conflitti di lavoro*, in *Storia d'Italia. Annali*, I, *Dal feudalesimo al capitalismo*, Torino 1978, pp. 1113-1129.

<sup>49</sup> Per rimanere in Friuli, un caso per molti aspetti simile è quello di Luigi Danieli, anch'egli di forti ideali socialisti (M. ROBIONY, *Nati per la meccanica. L'avventura imprenditoriale di Mario e Luigi Danieli*, Udine 2012, pp. 131-132, 255-267).

<sup>50</sup> AP, fondo Solari, *Verballi assemblee. Libro 1*, 31 gennaio 1958, p. 2.

<sup>51</sup> Durante la terza legislatura (1958-1963) Fermo Solari fu, tra le altre cose, membro della VII Commissione permanente (Lavori pubblici, Trasporti, Poste e tel. e Marina mercantile). A sottolineare il legame tra i «forti ideali socialisti» e le scelte aziendali di quegli anni è Wielka Gremese, segretaria di Fermo Solari dal 1948 al 1986 (*Fermo Solari, un ritratto: conversazioni con Wielka Gremese*, in *Solari. I maestri del tempo*, pp. 121-125).

<sup>52</sup> Alberto Cosattini (1916-2010), avvocato, figlio del senatore socialista Giovanni, fu con Fermo Solari nell'entourage politico di Ferruccio Parri durante la Resistenza e nel suo governo. Consigliere comunale di Udine per il Partito socialista, Cosattini svolse la professione specializzandosi nel campo del diritto industriale e dei rapporti commerciali internazionali.

<sup>53</sup> Il consiglio di amministrazione passò da 3 (Fermo, Ugo e Remo Solari) a 5 membri con l'ingresso di Alberto Cosattini e dell'ingegnere Luigi De Pauli (AP, fondo Solari, *Verballi del consiglio di amministrazione*, 17 novembre 1958). A questi, come pure all'ingegnere Mario Giorgetti e all'architetto Gino Valle, Fermo Solari cedette anche alcune azioni (ASOLU, Direzione generale, *Dati informativi Solari & C.*, 27 maggio 1959).

in Italia che all'estero. Altrettanto positiva era stata l'ascesa degli orologi a lettura diretta, che si erano andati conquistando una fetta di mercato sempre più importante. La vasta clientela italiana andava dal settore pubblico al privato, toccando gran parte dei comparti produttivi di beni e servizi in ogni angolo del Paese. Tra i principali clienti vi erano le maggiori aziende industriali, tra cui Fiat, Olivetti, Pirelli, Terni, Edison, Falck, Necchi, Siemens, Ferrero e Zanussi, senza dimenticare i grandi istituti di credito, dalla Banca d'Italia alla Banca nazionale del lavoro, e importanti strutture pubbliche, quali Inail, ministero dei Lavori pubblici, ministero dei Trasporti e ministero delle Poste e telecomunicazioni<sup>54</sup>.

La crescita della produzione fu accompagnata dalla creazione di un'efficiente rete distributiva nel settore orologi, in grado di assecondare i programmi di espansione sul mercato e di tenersi al passo con i requisiti quali-quantitativi dell'azienda. Per quanto riguarda l'Italia, le filiali di Milano e Roma vennero affiancate da un crescente numero di agenti<sup>55</sup>, dislocati sull'intero territorio nazionale e suddivisi per distretti. La loro supervisione era affidata agli ispettori di zona, che oltre a fornire aiuto pratico agli agenti svolgevano una funzione di raccordo informativo con la direzione commerciale, molto utile in fase di elaborazione della politica commerciale<sup>56</sup>. Agli ispettori spettava anche il compito di sostituire gli agenti ritenuti non più idonei e l'apertura di nuove agenzie, cui si giungeva mediante l'utilizzo degli elenchi telefonici o delle liste messe a disposizione dalle camere di commercio.

All'inizio degli anni Sessanta la rete distributiva era composta: per il 46% da agenti esclusivisti, che, nati per vendere gli orologi Solari, avevano col tempo colto l'opportunità di ampliare la loro offerta con prodotti complementari, come dittafoini e macchine fotocopiatrici; per il 35% da agenti operanti nel comparto delle macchine per ufficio, come le macchine da scrivere e le calcolatrici; per il 10% da venditori di attrezzature per ufficio, la cui attività era molto simile ai precedenti; per il 9% da orologiai<sup>57</sup>. Nell'insieme, quindi, la maggior parte

<sup>54</sup> Accu, Registro imprese, fasc. 41150, Solari & C., *Relazione di stima a norma dell'art. 2343 - Codice civile del patrimonio sociale della collettiva*, pp. 14-56.

<sup>55</sup> Dai 18 agenti del 1949 si passò così ai 34 del 1956 e ai circa 50 dell'inizio degli anni Sessanta.

<sup>56</sup> ASOLU, Circolari aziendali, *VII Convegno agenti Solari - Perugia 23, 24 maggio 1969*, relazione F. Felice, pp. 5-6.

<sup>57</sup> *Numero speciale dedicato al 6° Convegno Agenti Solari, Udine 18-19 marzo 1966*, «Notiziario Solari», 2 (1966).

dei distributori lavorava nel campo delle macchine e attrezzature per l'ufficio. A differenza degli orologiai, ritenuti inizialmente i 'naturali' distributori, questi ultimi presentavano due vantaggi: i loro addetti erano già ben addestrati alla vendita ai clienti tipo della Solari, come banche, uffici, negozi, società, cui l'allargata gamma di prodotti sempre più puntava (si pensi al Cifra 12, al Cifra 23 o agli orologi pubblicitari); erano dotati di una qualificata organizzazione di assistenza tecnica e post vendita. Non v'è dubbio che la Solari beneficiò anche in termini di penetrazione di mercato della grande espansione e del successo riscosso dalle macchine per ufficio *made in Italy*, il comparto dominato dalla Olivetti<sup>58</sup>.

Sul piano economico-finanziario il rapporto con gli agenti si basava sulla corresponsione di provvigioni, liquidate bimestralmente, sulla partecipazione alle spese vive di potenziamento e sull'offerta di consulenze tributarie e amministrative. Più in generale, la Solari, azienda fortemente orientata al mercato, dedicava grande cura ai rapporti con i suoi distributori. Oltre alla periodica organizzazione di convegni e corsi preliminari di aggiornamento tecnico, la direzione commerciale teneva costantemente aggiornati gli agenti sulle opportunità di mercato<sup>59</sup>, sulle politiche di vendita (ribassi dei prezzi, fornitura di orologi in prova), sul lancio di nuovi prodotti, sulla concorrenza e sui fatti aziendali di maggior rilievo<sup>60</sup>. Non va inoltre dimenticato che il lavoro della forza vendita veniva agevolato dagli investimenti della Solari in pubblicità, che andava dalle inserzioni sulle migliori riviste tecniche alla preparazione e diffusione di stampati e cataloghi molto curati ed efficaci<sup>61</sup>, dalle campagne sui principali quotidiani nazionali, a cominciare dal Corriere della Sera<sup>62</sup>, fino alla presenza in televisione

<sup>58</sup> L. DE ROSA, *Lo sviluppo economico dell'Italia dal dopoguerra a oggi*, Bari 1997, pp. 200-201.

<sup>59</sup> La direzione commerciale periodicamente inviava offerte in tutta Italia, rivolte a municipi, banche, industrie, ecc., segnalando di volta in volta le opportunità agli agenti delle zone interessate.

<sup>60</sup> Ne sono testimonianza le numerose circolari della direzione commerciale presenti in archivio (ASOLU, Circolari aziendali).

<sup>61</sup> «Stiamo provvedendo in questi giorni alla spedizione di un congruo quantitativo per ogni rappresentante di nuovi cataloghi di orologi di controllo [...] Avrete modo di osservare la non comune accuratezza e veste tipografica dello stampato, soprattutto in relazione alla natura del prodotto e siamo certi che, comprensivi della notevole spesa che una tale pubblicazione comporta, saprete farne l'uso migliore (Ivi, *Circolare n° 28*, 26 settembre 1951).

<sup>62</sup> Ivi, *Circolare n° 200 - Campagna pubblicitaria "Corriere della Sera"*, 7 aprile 1959.

sul 1° e 2° canale<sup>63</sup>. Non mancavano infine occasioni in cui la Solari organizzava azioni di vendita a carattere nazionale, come quelle svolte in coincidenza con i programmi di ammodernamento degli uffici postali nel 1957 e nel 1964, da cui scaturirono diverse forniture sia sotto forma di trattativa privata che di gara<sup>64</sup>.

La Solari s'impose subito anche all'attenzione degli operatori economici stranieri. Tuttavia, pur realizzando immediatamente l'importanza di sviluppare relazioni commerciali con l'estero, il lavoro di espansione internazionale iniziò a prendere forma nel 1954, quando furono avviati i rapporti con i primi concessionari in Paesi come l'Austria, il Belgio e la Gran Bretagna, ai quali, nel giro di pochi anni si aggiunsero quelli di Francia, Olanda, Germania, Svizzera, Portogallo, Danimarca, Svezia, Venezuela, Argentina, Canada e Stati Uniti d'America, con una clientela che si estendeva anche in Spagna, Ecuador, Messico, Singapore, Thailandia, India e Mozambico<sup>65</sup>. A tal proposito, è da ritenersi legata alla volontà di rimanere indipendenti la decisione di «lasciar cadere la possibilità di un *agreement* con la Ibm per la esclusiva di vendita degli orologi Solari in tutta Europa extra Italia»<sup>66</sup>. Alla fine degli anni Cinquanta, su un fatturato di poco inferiore ai 400 milioni di lire, le esportazioni rappresentavano circa il 20 per cento.

#### 4. *La fine dell'impresa familiare e la cessione alla Pirelli*

È noto che la successione imprenditoriale rappresenta lo scoglio su cui si sono storicamente infrante molte imprese familiari. Il problema diventa particolarmente delicato quando il passaggio generazionale si verifica in prossimità di momenti cruciali del percorso di sviluppo di un'impresa, sul quale generalmente incidono fattori economici, sociali, culturali e ambientali<sup>67</sup>. Il caso Solari non solo può essere collocato tra le molte vicende che videro protagoniste altre importanti aziende

<sup>63</sup> Ivi, *VII Convegno agenti Solari - Perugia 23, 24 maggio 1969*, relazione F. Felice, p. 5.

<sup>64</sup> Ivi, *Circolare n° 322 - Azione di vendita a carattere nazionale presso le dipendenze del Ministero delle Poste e Telecomunicazioni (Edifici postali)*, 18 maggio 1964.

<sup>65</sup> ACCU, Registro imprese, fasc. 41150, Solari & C., *Relazione di stima a norma dell'art. 2343 - Codice civile del patrimonio sociale della collettiva*, pp. 14-56.

<sup>66</sup> AP, fondo Solari, *Verballi delle assemblee. Libro 1*, 31 gennaio 1960, p. 47.

<sup>67</sup> Con riferimento alle grandi dinastie imprenditoriali, il tema è affrontato da D.S. LANDES (*Dinastie. Fortune e sfortune delle grandi aziende famigliari*, Milano 2007).

italiane alla fine del miracolo economico, ma ben si presta per svolgere alcune riflessioni sui modi con cui l'imprenditore decide di affrontare e risolvere le criticità che possono compromettere il futuro dell'impresa: dalle conflittualità tra i soci al reperimento di nuovi capitali, dalla persistenza di atteggiamenti conservatori all'allargamento del management a soggetti esterni, fino alla cessione dell'azienda<sup>68</sup>.

All'inizio degli anni Sessanta, mentre la Solari era in piena espansione, iniziavano a manifestarsi i primi segni di un'evoluzione economico sociale che, a cominciare dalle prime tensioni sul mercato del lavoro<sup>69</sup>, avrebbero evidenziato alcuni limiti del modello di sviluppo del Paese<sup>70</sup>. Fermo Solari, ben conscio di tali cambiamenti, comprese che per far crescere l'azienda non era sufficiente immettere solo nuovi capitali, ma era necessario anche impostare su base diversa i rapporti con i lavoratori, accelerando quel processo di democratizzazione già avviato un paio di anni prima. Consapevole dello sforzo fatto soprattutto nei difficili anni iniziali per conseguire «il massimo risultato nel miglioramento della produzione e nella ricerca di nuovi prodotti», egli riteneva che «la rinomanza acquisita dalla società» fosse il frutto della «dedizione e della capacità delle maestranze» e che «nel mondo moderno il contributo del lavoro» dovesse essere apprezzato sempre di più. Se per assecondare le future possibilità di sviluppo dell'azienda occorrevano risorse finanziarie aggiuntive, per far sì che ciò avvenisse in modo equilibrato la partecipazione dei lavoratori alla vita dell'impresa andava interpretata diversamente. Ne scaturì la proposta, avan-

<sup>68</sup> Il tema relativo alla longevità delle imprese e ai fattori esogeni ed endogeni che ne favoriscono il successo nel tempo o ne compromettono il cammino sono affrontati, in una prospettiva interdisciplinare (di Storia economica e Management) e con approfondimenti su singole realtà imprenditoriali, in *Storia d'impresa e imprese storiche. Una visione diacronica*, a cura di V. Ferrandino e M.R. Napolitano, Milano 2014.

<sup>69</sup> Per un'analisi coeva del dibattito sui problemi del lavoro in relazione alle dinamiche del capitalismo industriale, v. F. MOMIGLIANO, *Sindacati, progresso tecnico, programmazione economica*, Torino 1966.

<sup>70</sup> Fu allora che prese avvio il dibattito sulla programmazione economica, per il quale si vedano: G. FUÀ, P. SYLOS LABINI, *Idee per la programmazione*, Bari 1963; S. LOMBARDINI, *La programmazione. Idee, esperienze, problemi*, Torino 1967. I principali problemi del Paese vennero ben individuati da Ugo La Malfa nella *Nota aggiuntiva alla Relazione generale sulla situazione economica del Paese* (dal titolo *Problemi e prospettive dello sviluppo economico italiano*, 22 maggio 1962). Sull'argomento, v. G. NARDOZZI, *Miracolo e declino. L'Italia tra concorrenza e protezione*, Roma-Bari 2004, pp. 25-34. Per un'analisi più recente, si veda il numero monografico di «Storia economica», XV (2012), 1, *L'intervento pubblico nell'Italia repubblicana. Interpreti, culture politiche e scelte economiche*, a cura di F. Dandolo e F. Sbrana.

zata dallo stesso presidente alla fine del 1961 e motivata dall'opportunità di «creare in tutti un'atmosfera di entusiasmo e di attaccamento all'azienda», di assegnare gratuitamente ai dipendenti azioni privilegiate (con voto limitato) «in relazione alla qualifica e alla durata del rapporto di lavoro»<sup>71</sup>. V'era, del resto, la necessità di compensare per meriti e attività particolari i migliori elementi che, altrimenti, sarebbero stati «attratti altrove da remunerazioni più vantaggiose»<sup>72</sup>.

Tuttavia, alla proposta si opposero Remo, Ettore e Ugo Solari, i quali, convinti che tale scelta avrebbe leso i diritti della minoranza e con la pretesa che «l'azienda dovesse rimanere esclusivamente familiare», promossero un'azione legale per dichiarazione di nullità della delibera<sup>73</sup>. Ciò non solo determinò l'apertura di un'insanabile ferita nei rapporti familiari<sup>74</sup>, ma contribuì a rendere prioritario il problema relativo alle strade da percorrere per garantire la continuità aziendale<sup>75</sup>. Stando all'analisi del presidente, v'era «un gruppo di soci che non [aveva] saputo adeguarsi allo sviluppo della Società e si attarda[va] su posizioni conservatrici» e con una «tale mentalità, trasferita purtroppo anche alla seconda generazione, non si [aveva] alcuna garanzia di preservare la vita dell'azienda e tanto meno di assicurarne il progresso». Insomma, esistevano o no le condizioni affinché la Solari restasse «di

<sup>71</sup> L'assegnazione sarebbe avvenuta contestualmente all'aumento di capitale da 100 a 206 milioni di lire, di cui 6 attraverso l'emissione di azioni privilegiate (Accu, Registro imprese, fasc. 41150, Solari & C., *Verbale di assemblea straordinaria*, atto n. 30190, rogato dal notaio Giusto Bronzin, Udine 16 dicembre 1961).

<sup>72</sup> AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 2*, 20 aprile 1962.

<sup>73</sup> Secondo Remo la distribuzione gratuita di azioni ai lavoratori era un provvedimento «ben sostituibile con altro meno appariscente», che pur «assicurando ai dipendenti una partecipazione agli utili» non avrebbe mortificato gli altri soci, i quali, «se pur di minor levatura culturale, nei 14 anni di vita della società, prima come collettiva e poi per azioni», avevano «pur fatto il sacrificio di reinvestire sempre quasi l'intero profitto ad incremento del patrimonio» (AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 2*, 21 maggio 1962).

<sup>74</sup> «Lo stato d'animo di incompatibilità e di tensione già causato dall'atteggiamento assunto dai soci Solari e in particolare dai due consiglieri, è venuto ora ad aggravarsi per effetto della notifica dell'atto di citazione 5 marzo 1962». La causa, proseguiva Fermo Solari, non preoccupava tanto «dal punto di vista sostanziale», quanto invece «dal punto di vista morale, per le ripercussioni che essa [avrebbe potuto] avere non solo nell'azienda, ma anche in città e fuori, con i conseguenti riflessi sul credito bancario» (AP, fondo Solari, *Verbali del consiglio di amministrazione*, 6 marzo 1962).

<sup>75</sup> Il tema relativo alle divergenze tra gli interessi della famiglia e lo sviluppo dell'impresa in prossimità del ricambio generazionale è affrontato con riferimento a due *case studies* da F. CHIAPPARINO, *Capitalismo familiare e "sfamiliarizzazione" nelle imprese longeve. Due casi in Italia centrale: Buitoni e Milani*, in *Storia d'impresa e imprese storiche*, pp. 68-85.

quell'unico nucleo familiare che l'[aveva] fondata»? A Fermo Solari «pare[va] di no»: se la principale preoccupazione dei suoi fratelli e del cugino era «la probabile diminuzione del valore commerciale delle azioni per effetto di una larga distribuzione di esse», egli temeva proprio il contrario, e cioè che le azioni restassero «concentrate in mani non idonee a far progredire la società»<sup>76</sup>. In conclusione la fine dell'impresa familiare era dovuta, prima di tutto, «all'atteggiamento ingiustificato e intollerabile assunto proprio da alcuni soci e dai loro congiunti» e, in secondo luogo, all'imprevisto sviluppo degli affari, che avevano portato la società «su un piano di importanza nazionale»<sup>77</sup>. Costatato che «nel ceppo Solari non esiste[va]» la garanzia per la continuità aziendale e considerato che «i programmi di ampliamento, di aumento della produzione e di conquista di nuovi mercati» richiedevano un congruo aumento di capitale, a cui «i soci non [era]no in grado di provvedere», il senatore Solari chiese al consiglio l'autorizzazione di intavolare trattative e «ricercare presso terzi i necessari finanziamenti e le partecipazioni del caso»<sup>78</sup>.

Fu questo il contesto nel quale, nel giugno 1964, Fermo cedette alla Pirelli S.p.a.<sup>79</sup> il 63 per cento del pacchetto azionario della Solari & C., di cui tuttavia rimase presidente<sup>80</sup>. Era necessario – scrisse in quei giorni ai suoi dipendenti – «pensare in tempo al futuro con una prospettiva spinta ben avanti negli anni»<sup>81</sup> e, se solo un grande complesso industriale poteva comprendere «che il prestigio acquisito dalla Solari era un patrimonio che doveva trovare altre forme di sviluppo», la Pirelli sembrava poter garantire il raggiungimento di un duplice scopo: «non appaiare i nostri prodotti ad altri di uguale base tecnologica» e sviluppare l'azienda per farla «andare oltre»<sup>82</sup>.

Si consideri poi che la crescita dei primi anni Sessanta era avven-

<sup>76</sup> AP, fondo Solari, *Verbalì delle assemblee. Libro 2*, 20 aprile 1962.

<sup>77</sup> Ivi, 21 maggio 1962.

<sup>78</sup> Ivi, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, 10 febbraio 1964.

<sup>79</sup> Pare opportuno notare che, esattamente un mese prima, la Pirelli, insieme con Imi, Mediobanca, Fiat e Centrale, era subentrata anche nel capitale ordinario della Olivetti, che dopo la morte di Adriano stava attraversando un periodo di difficoltà che la famiglia, stante i forti contrasti interni, non riuscì a fronteggiare (E. BOCCIA, *L'Olivetti dalla macchina da scrivere alla telefonia*, in *Il lavoro come fattore produttivo e come risorsa nella storia economica italiana*, a cura di S. Zaninelli e M. Taccolini, Milano 2002, pp. 420-424).

<sup>80</sup> AP, fondo Solari, *Libro soci*, pp. 61-69. L'acquisizione da parte della Pirelli del restante 37 per cento delle azioni avvenne nel maggio 1967 (ivi, pp. 82-84).

<sup>81</sup> ASOLU, Circolari aziendali, *Comunicazione n° 321*, 4 maggio 1964.

<sup>82</sup> SOLARI, *Un carnicone che fa il giro del mondo*, p. 48.

nuta in un contesto di sensibili aumenti dei costi, da un lato, e di maggiore difficoltà nella riscossione dei crediti dall'altro, causando un maggiore fabbisogno di capitale circolante. Sebbene, poi, «la concorrenza nazionale e internazionale non si [fosse] ancora fatta sentire», il pericolo era alle porte. La conseguente necessità di procedere a nuovi investimenti sia nella ricerca, soprattutto «nel campo delle indicazioni visive», che nelle strutture produttive avrebbe determinato pure un aumento del fabbisogno di capitale fisso<sup>83</sup>.

Non è dato sapere quanto venne valutata la Solari, ma non v'è dubbio sul fatto che il senatore Solari scelse un momento davvero opportuno per cedere l'azienda che, al di là degli importanti numeri, aveva raggiunto traguardi significativi sia sul piano dell'espansione commerciale all'estero, sia sul piano dell'immagine. Quanto al primo punto basti pensare alle prime commesse ottenute negli Stati Uniti nel 1962 per la fornitura di teleindicatori per i terminal della Trans World Airlines (TWA) negli aeroporti di New York (JFK), Los Angeles e Chicago. Più in generale, il successo sul mercato della Solari era stato certificato nel 1963 dal ricevimento del «Mercurio d'oro», premio assegnato alle aziende che avevano saputo dare, «in breve tempo, un notevole sviluppo alla propria organizzazione commerciale»<sup>84</sup>. Quanto all'immagine, poi, la Solari confermava il successo nell'*industrial design* ricevendo nel 1962 il secondo Compasso d'oro, che premiava i teleindicatori alfa-numeric per aeroporti e stazioni ferroviarie progettati da Gino Valle.

La crescita dimensionale della Solari venne accompagnata da una evoluzione della struttura organizzativa e del modello gestionale, tenuto conto che con l'ingresso nel gruppo Pirelli le scelte strategiche furono di fatto demandate ai vertici milanesi<sup>85</sup>. Il controllo sull'azienda friulana veniva esercitato innanzitutto mediante la rotazione di uomini

<sup>83</sup> AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 2*, 14 dicembre 1963. L'acquisizione da parte della Pirelli coincide con la delibera di aumento di capitale a 400 milioni di lire, reso opportuno proprio per la «costruzione di nuovi capannoni e per l'acquisto di nuovo macchinario, in relazione ai programmi di sviluppo della produzione» (ivi, 24 giugno 1964).

<sup>84</sup> ASOLU, Circolari aziendali, *Oscar del commercio, premio nazionale Mercurio d'Oro 1963*, 3 ottobre 1963. In Italia, oltre alle filiali di Roma e Milano, la Solari si basava su una rete di 42 agenti, mentre all'estero, dove si sviluppava il 25 per cento del fatturato, contava 24 concessionari.

<sup>85</sup> Lo stesso Fermo Solari ammetterà in seguito di essere rimasto alla presidenza della Solari & C. senza quei «poteri effettivi che il metodo dei grandi complessi non concede» (SOLARI, *Un carnico che fa il giro del mondo*, p. 38).



Pirelli all'interno del consiglio di amministrazione<sup>86</sup>, che fungeva da organo di raccordo con i responsabili della «divisione consociate varie» e con il *management* del gruppo<sup>87</sup>. La catena di comando era assicurata dalla nomina di giovani dirigenti, sempre di provenienza Pirelli<sup>88</sup>, in alcune posizioni apicali, a cominciare dall'ingegner Ludovico Grandi, direttore generale della Solari dal 1965 al '70, il quale, secondo Fermo Solari, si dimostrò «in grado di mantenere e sviluppare il potenziale dinamico del passato». La Pirelli, inoltre, favorì l'arrivo di qualificati dirigenti da importanti aziende operanti nel campo delle telecomunicazioni e, più in generale, dell'elettronica, che avrebbero dovuto cogliere le nuove traiettorie del mercato e contribuire al processo di aggiornamento tecnologico dei prodotti Solari<sup>89</sup>.

Fu dunque avviata in quegli anni una graduale e completa revisione della produzione Solari sul piano tecnologico, funzionale ed estetico sia nell'orologeria che nella teleindicazione. Ciò portò, per esempio, alla nascita del «Cifra 3», il più piccolo orologio elettromeccanico a lettura diretta disegnato da Gino Valle, che consentì alla Solari di allargare il mercato al grande pubblico. Il successo commerciale del Cifra 3 fu immediatamente accompagnato da uno dei più importanti riconoscimenti nel campo del *design* a livello mondiale: l'inserimento nella collezione permanente del Museum of Modern Art di New York (MoMA)<sup>90</sup>.

Sul fronte dei teleindicatori, alla fine degli anni Sessanta fu avviato lo sviluppo di nuove centrali di comando, considerato che l'introdu-

<sup>86</sup> Nei primi 5 anni entrarono a far parte del consiglio di amministrazione della Solari: Aldo Carlo Bay, Mario Cornaglia, Guido Baricalla, Renato Teani, Filiberto Pittini, Silvano Civili e Antonio Tescari.

<sup>87</sup> Nella documentazione aziendale di quegli anni, ricorrente è il nome di Luigi Rossari, uno dei tre amministratori delegati della Pirelli e futuro presidente della Solari.

<sup>88</sup> L'invio di giovani manager, già formati in Pirelli, a dirigere le associate era una pratica consolidata per il gruppo milanese (P. BOLCHINI, *Il gruppo Pirelli-Dunlop: gli anni più lunghi*, in *Pirelli 1914-1980. Strategia aziendale e relazioni industriali nella storia di una multinazionale*, Milano 1985, p. 16).

<sup>89</sup> Solo per citarne alcuni, giunsero in quegli anni Giuseppe Gaviglio (direttore Sviluppo), che aveva maturato 15 anni di esperienza nelle telecomunicazioni lavorando prima alla International Telephone and Telegraph (ITT) e poi alla General Telephone and Electronics in Milano; l'ing. Carlo Trombetta (direttore tecnico); Federico De Minerbi (capo del servizio vendite teleindicatori), ingegnere elettronico proveniente dalla Olivetti; Claudio Perissinotto, ingegnere elettronico ex Siemens.

<sup>90</sup> «Cifra 3» al *Museum of modern art di New York*, «La Stampa», 17 novembre 1967, p. 15.

zione dei primi *computer* stava cambiando le tecniche di governo degli impianti con il graduale passaggio dall'elettromeccanica all'elettronica<sup>91</sup>. Dopo le prime esperienze con la Plessey Company<sup>92</sup>, la Solari stipulò un accordo con la casa produttrice di computer Honeywell, progettando i nuovi «sistemi Serie 80»<sup>93</sup>. Le nuove esigenze portarono, tra le altre cose, alla creazione di un ufficio Software per i programmi teleindicatori, un ufficio Piani e ricerche per la programmazione di nuovi prodotti e un ufficio Sistemi per la sistemistica dell'informatica.

Sul piano dell'organizzazione commerciale, il fatto di maggior rilievo fu la decisione di sviluppare gli affari nel mercato statunitense costituendo la Solari America Inc.<sup>94</sup>.

##### 5. *Concorrenza e strategie per il controllo del mercato*

Tra il 1963 e il '69 la Solari registrò una consistente crescita del fatturato, che risultò pressoché triplicato, passando da 1,2 a 3,1 miliardi di lire. Sul piano tecnico produttivo, ciò aveva richiesto cospicui investimenti in fabbricati, impianti e macchinari e il raddoppio della forza lavoro, passata dai 296 ai 548 dipendenti. Tenendo conto che il mercato dell'orologeria industriale era strettamente legato alla salute dell'economia nazionale e che quello dei teleindicatori presentava un andamento ciclico, l'aumento era stato conseguito soprattutto attraverso un'espansione delle esportazioni (dal 25 a oltre il 50 per cento del volume d'affari)<sup>95</sup> dovuta all'elevato numero di impianti di visualizzazione installati non solo in Europa, ma anche negli Stati

<sup>91</sup> Nel 1966 l'impianto per la stazione ferroviaria di Parigi S. Lazare (per metà elettromeccanico e per metà elettronico) richiese un tale sforzo in termini di progettazione che non fu possibile realizzare altri studi di ingegneria se non per piccole commesse. Sull'avvento dei computer e sulle trasformazioni nel comparto dell'elettronica, v. A.D. CHANDLER, *La rivoluzione elettronica. I protagonisti della storia dell'elettronica e dell'informatica*, Milano 2003.

<sup>92</sup> Nel 1968, poi, la Solari sviluppò un'interfaccia tra la sua scheda e il computer della Plessey Company per l'impianto dell'aeroporto di Londra Heathrow. Sulla diffusione dei primi calcolatori elettronici in Italia, v. R. PRODI, *La diffusione delle innovazioni nell'industria italiana*, Bologna 1971.

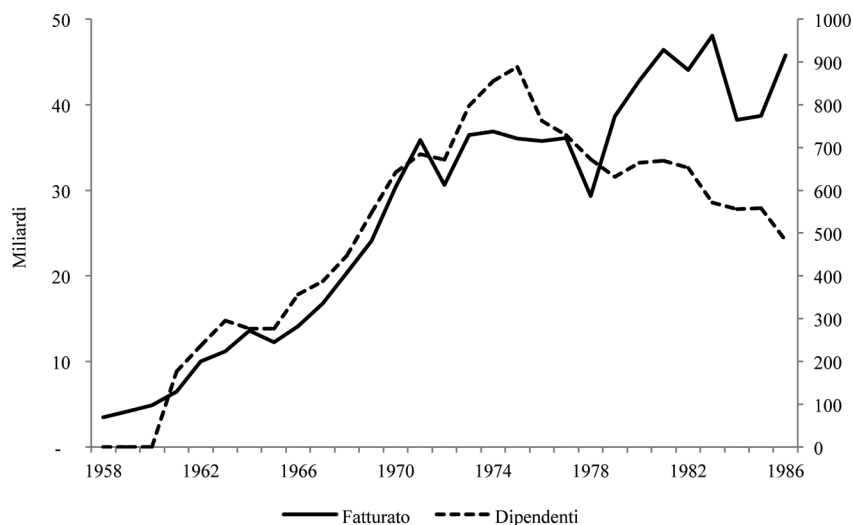
<sup>93</sup> ASOLU, Direzione generale, *Piano di gestione 1973-74-75. Descrizione e commenti*.

<sup>94</sup> AP, fondo Solari, *Verbali del consiglio di amministrazione*, 9 dicembre 1965.

<sup>95</sup> ASOLU, Circolari aziendali, *Consuntivo 1967*, 26 febbraio 1968 (dattiloscritto di Fermo Solari). In quegli anni, nei bilanci della Solari iniziano ad apparire i primi crediti all'esportazione. Sull'importanza dei crediti all'esportazione per l'affermazione

Uniti, in America del Sud, in Asia e in Africa<sup>96</sup>. Sul piano economico, la redditività del capitale investito, pur in flessione rispetto al 1959-62, si era mantenuta ben al di sopra del 6 per cento fino al 1968, in virtù della tenuta sia del *turnover* (superiore all'unità) che della redditività delle vendite, mentre sul piano strettamente finanziario la crescita del rapporto tra i debiti verso le banche e i mezzi propri (da 0,3 a circa 1) aveva determinato un aumento degli oneri finanziari: la redditività del capitale proprio aveva beneficiato dell'effetto leva, ma ciò richiedeva un mantenimento dei margini.

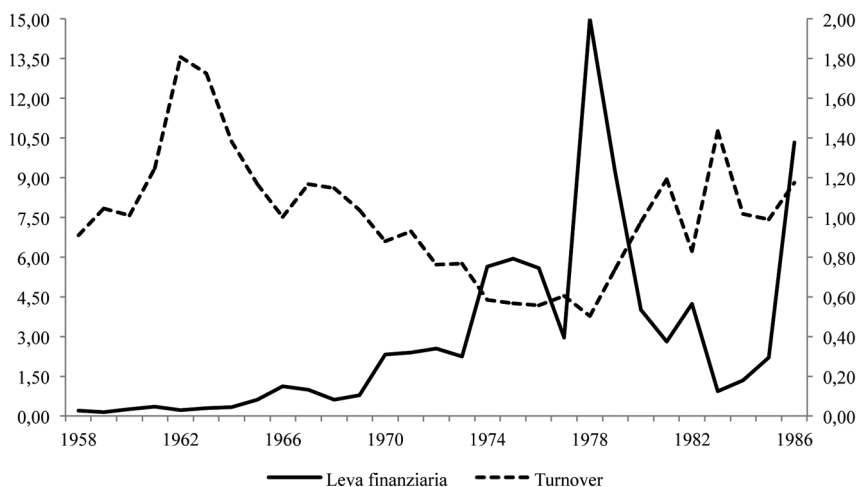
Graf. 1 – *Fatturato e dipendenti Solari (1958-86)*



Fonte: ASOLU, *Bilanci* (elaborazione: il fatturato è a lire costanti 1986).

dell'industria italiana, v. F. SBRANA, *Portare l'Italia nel mondo: l'Imi e il credito all'Esportazione (1950-1991)*, Bologna 2006.

<sup>96</sup> Tra gli impianti realizzati dopo l'ingresso nel gruppo Pirelli, oltre ai già citati Parigi S. Lazare e Londra Heathrow, meritano di essere ricordati quelli di Tokyo (1964), Atene (1969) e San Paolo (1969) per gli aeroporti; Roma Termini, Venezia S. Lucia, Firenze Santa Maria Novella, Verona Porta Nuova e Trieste Centrale (tutte nel 1965), e Parigi Montparnasse (1968) per le stazioni ferroviarie. Nel contempo risultava in notevole espansione anche la «teleindicazione sportiva», senza dimenticare gli impianti richiesti da importanti emittenti televisive straniere in occasione di eventi come la diffusione delle elezioni americane del 1964 e del 1968 (A.B.C. New York) o i programmi *Man on the Moon* (B.B.C. Londra) e *Apollo Space Programme* (I.T.V. Londra) del 1969 (ASOLU, *Lista delle referenze*, 1970).

Graf. 2 – *Turnover e leva finanziaria (1958-86)*

Fonte: ASOLU, *Bilanci* (elaborazione: il fatturato è a lire costanti 1986). Il turnover è stato calcolato come rapporto tra il fatturato e l'attivo netto, mentre la leva finanziaria come rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri.

Per comprendere le strategie avviate nella seconda metà degli anni Sessanta è necessario osservare che i profitti e la remunerazione del capitale investito erano stati compromessi dall'aumento sia delle retribuzioni (più che doppio rispetto alla produttività), una prima volta nel 1962-63 e una seconda nel '69 con l'inizio dell'autunno caldo (quell'anno in Solari ci furono circa 55.000 ore di sciopero pari a circa 200/250 milioni di produzione valutata a prezzi di vendita), sia del costo delle materie prime e dei materiali d'acquisto<sup>97</sup>: nel 1969 la redditività del capitale investito era scesa al 5 per cento. Apparve chiaro che la possibilità di scaricare i maggiori costi sui prezzi di vendita trovava due vincoli: la necessità di aumentare il fatturato per la saturazione della capacità produttiva e l'azione della concorrenza, che, in prossimità dell'abbattimento delle ultime protezioni doganali tariffarie all'interno della Comunità economica europea (1968), iniziava a farsi sentire più forte sia in Italia che all'estero<sup>98</sup>. Furono tali consi-

<sup>97</sup> Ivi, Direzione generale, fasc. Organizzazione generale, *Riunioni trimestrali*, 15 dicembre 1969: Esame del bilancio al 30.9.69, confronti relativi e previsioni chiusura esercizio 1969.

<sup>98</sup> Sui problemi dell'economia, dell'industria e del mercato del lavoro in Italia tra

derazioni a spingere i vertici aziendali a valutare le possibili azioni da intraprendere per consolidare la posizione sul mercato<sup>99</sup>. Tenendo conto che in Italia, oltre alla Solari di Udine, operavano i 'cugini' della F.lli Solari di Pesariis e la E. Boselli s.p.a. di Milano, la strada seguita fu quella della ricerca di accordi commerciali e/o industriali volti al controllo del mercato<sup>100</sup>.

Fra le due aziende friulane non correva affatto buon sangue per ragioni legate essenzialmente all'utilizzo del patronimico nella ragione sociale e nelle pubblicità, che avevano addirittura portato la Solari di Udine a promuovere un'azione giudiziale per concorrenza sleale e contraffazione di brevetto<sup>101</sup>. Considerato che neanche la stipula di una convenzione nel 1963 era riuscita a porre fine all'annosa questione<sup>102</sup>, l'unico modo per affrontare e risolvere la situazione era l'acquisizione di una partecipazione della Solari & C. e/o della Pirelli nel capitale della F.lli Solari. Ben disposti a una simile soluzione sembravano, da un lato, Fermo Solari e Ludovico Grandi, e, dall'altro, Alfeo, Alceo, Gianni e Sisto Solari<sup>103</sup>. Le note e gli appunti sulla F.lli

la fine degli anni Sessanta e l'inizio del decennio successivo si veda *Crisi e ristrutturazione nell'economia italiana*, a cura di A. Graziani, Torino 1975 (in particolare i saggi di Graziani, F. Vianello e G. Zanetti).

<sup>99</sup> Sul tema, v. R. PRODI, *Concorrenza dinamica e potere di mercato. Politica industriale e fusioni d'impresa*, Milano 1967.

<sup>100</sup> Muovendosi in sintonia con il resto dell'Europa continentale, tra gli anni Sessanta e Settanta anche il sistema industriale italiano seguì la strategia della concentrazione tecnica e finanziaria per consolidare la posizione di mercato (S. BATTILOSSI, *Mercati e concentrazione*, in *Storia d'Italia. Annali*, 15, *L'industria*, Torino 1999, pp. 314-318).

<sup>101</sup> Dalla separazione del 1940 fino ai primi anni Cinquanta, i rapporti tra la F.lli Solari e la Solari & C. furono sereni, anche perché, mentre l'azienda di Udine si dedicava agli orologi di controllo, quella di Pesariis continuava a fornire gli orologi per i servizi ferroviari. Qualcosa cambiò nel 1955, quando la F.lli Solari presentò alla Fiera di Milano alcuni modelli di orologio a calendario identici, almeno esteriormente, a quelli della cugina udinese (ASOLU, Circolari aziendali, *Osservazioni sulla concorrenza alla fiera di Milano 1955*, 17 maggio 1955).

<sup>102</sup> In base alla convenzione, la F.lli Solari si impegnava a «non utilizzare due brevetti della Solari e C.» e a non produrre, fino a tutto l'anno 1970, «orologi a calendario di qualsiasi tipo». La F.lli Solari avrebbe potuto continuare a produrre gli orologi a scatto di cifra, garantendone la «non confondibilità mediante una differenziazione esteriore». In merito poi alla ragione sociale, la F.lli Solari concedeva alla Solari e C. «l'uso del patronimico Solari» ma con l'aggiunta della parola «Udine» (AP, fondo Solari, *Verbali del consiglio di amministrazione*, 6 marzo 1963; ASOLU, Rapporti con F.lli Solari, *Transazione*, 18 febbraio 1963).

<sup>103</sup> ASOLU, Rapporti con la F.lli Solari, Fermo Solari a Gianni Solari, 25 agosto 1965; Fermo Solari a Dino Bruseschi, 25 agosto 1965; Alfeo Solari a Fermo Solari,

Solari redatti dal Grandi e dai suoi collaboratori, oltre a fornire elementi sulla situazione produttiva e commerciale delle due aziende, chiariscono i motivi per i quali una loro integrazione avrebbe comportato vantaggi per entrambe.

A metà degli anni Sessanta la F.lli Solari stava attraversando una fase di transizione: aveva rinnovato completamente il macchinario, grazie agli utili generati dalle commesse per le Ferrovie dello Stato, ma, non avendo ancora migliorato l'organizzazione della forza vendita per il mercato privato, disponeva di una capacità produttiva inespressa, testimoniata dalla sproporzione tra il capitale fisso investito e il fatturato. Nel 1966 la F.lli Solari vendeva ancora i vecchi tipi di orologio a lettura diretta, «più costosi e di qualità inferiore rispetto a quelli della concorrente» udinese, non disponeva dei calendari e, inoltre, non aveva mai «forzato la vendita degli orologi di controllo a scheda». Se ciò aveva contribuito ad allentare le tensioni con la Solari & C., l'azienda di Pesariis era tuttavia pronta a immettere sul mercato nuovi prodotti tecnologicamente avanzati e resi competitivi dai bassi costi di produzione. Esistevano insomma le premesse affinché la F.lli Solari riuscisse a utilizzare al massimo la capacità produttiva, dedicandosi anche alla produzione di orologi a scatto di cifre e, dal 1970, anno di scadenza della convenzione, anche a quelli con datario. Non era poi da escludere che la ditta di Pesariis iniziasse a fornire «rulli per teleindicatori alla ditta Boselli o ad altra concorrente della Solari Udine». Lo sviluppo autonomo della F.lli Solari avrebbe comportato inevitabilmente l'accentuarsi delle «interferenze con l'attività della Solari & C.», in quanto le due ditte si sarebbero trovate «a vendere gli stessi tipi di prodotti». Era quindi prevedibile che, «a causa dell'omonimia e di tutte le implicazioni commerciali che ne derivavano», la Solari & C. non avrebbe potuto più «considerare la F.lli Solari alla stregua di una concorrente qualunque»: la lotta che ne sarebbe scaturita, almeno sul mercato nazionale, avrebbe favorito «i tentativi di infiltrazione straniera che, in seguito all'attuazione del Mec», si sarebbero fatti più insistenti. Vi era, inoltre, il rischio che nella F.lli Solari intervenissero «capitali di terzi e/o concorrenti»<sup>104</sup>.

Da queste considerazioni nacque l'idea di partecipare al capitale della F.lli Solari che si sarebbe potuta concretare in diverse forme (Solari o Pirelli), ma che in ogni caso avrebbe dovuto prevedere un ac-

5 febbraio 1966; Fermo Solari ad Alfeo Solari, 16 marzo 1966; L. Grandi, *Nota sulla visita alla Società F.lli Solari di Pesariis del 30 maggio 1966*.

<sup>104</sup> ASOLU, Rapporti con la F.lli Solari, *Appunti sulla F.lli Solari*, s.d.

cordo almeno di carattere commerciale. In tal modo, le due ditte consociate avrebbero potuto ottenere «un maggior controllo del mercato italiano», considerando che «né le concorrenti straniere né tanto meno altre ditte nazionali» sarebbero state in grado di vendere una gamma completa di prodotti a prezzi competitivi. Inoltre, il mantenimento, almeno momentaneo, di due organizzazioni commerciali distinte avrebbe consentito di fronteggiare più facilmente le reazioni della concorrenza. Esistevano, poi, buoni presupposti per migliorare la presenza sui mercati stranieri, sfruttando, da un lato, la capacità di penetrazione della Solari & C. di Udine e, dall'altro, i bassi costi della F.lli Solari<sup>105</sup>.

Non sappiamo se a non far decollare quella trattativa fu il presidente della F.lli Solari, Dino Bruseschi, o furono i vertici della Pirelli, ma fatto sta che di lì a poco i problemi tra le due società sarebbero riemersi per la questione del patronimico<sup>106</sup>.

Venute meno le condizioni per vedere nuovamente unite le due 'Solari'<sup>107</sup>, all'azienda di Udine non rimase che giungere a un accordo con la Boselli. Le trattative già avviate vennero accelerate quando tra il 1967 e il '68 le sempre più precarie condizioni economiche in cui si era venuta a trovare la Boselli fecero prefigurare il pericolo che aziende concorrenti straniere potessero entrare nel capitale della storica ditta milanese per guadagnare spazio in Italia. Si era dunque arrivati a un bivio, per cui la Boselli o «chiudeva i battenti (cosa piuttosto improbabile)» e la Solari rimaneva «l'unica azienda qualificata a controllare il mercato», o trovava un finanziatore, dando «filo da torcere». Se le cose stavano così, perché non pensare a una combinazione che consentisse alla Pirelli di controllare «la maggioranza di questa azienda e dare così vita a un piccolo *trust*», sviluppando un'unica politica commerciale e di investimenti, «anziché disperdere le forze in una assurda lotta concorrenziale?»<sup>108</sup>. La Solari acquisì la Boselli all'inizio del 1969 e dopo alcuni mesi di attività, rivedendo il «primitivo orientamento favorevole a una rapida concentrazione dell'attività delle

<sup>105</sup> ASOLU, Rapporti con la F.lli Solari, L. Grandi, *Note sulle trattative per l'acquisto di una partecipazione nella F.lli Solari di Pesariis*, 6 aprile 1966.

<sup>106</sup> ASOLU, Rapporti con la F.lli Solari, Alberto Cosattini all'avv. Giovanni De Carli, 22 gennaio 1968; Direzione generale, fasc. Organizzazione generale, *Riunioni trimestrali*, 29 luglio 1970.

<sup>107</sup> La storica riunificazione tra le due aziende è avvenuta solo alla fine degli anni Novanta, quando la F.lli Solari è stata acquisita dalla Solari Udine, che ha comunque mantenuto parte delle lavorazioni a Pesariis.

<sup>108</sup> ASOLU, Direzione generale, fasc. Boselli, *Nota riservata per ing. Pittini*, lettera aperta di Antonio Cancian alla Direzione commerciale, 27 giugno 1967.

due aziende», si decise di mantenerle separate e indipendenti, prevedendone un coordinamento sul piano tecnico, produttivo e commerciale con l'obiettivo di «sfruttare più completamente i vari mercati» in cui esse erano presenti<sup>109</sup>. Sul piano dell'organizzazione commerciale si decise di mantenere due catene distributive e, soprattutto, due marchi ("Solari & C. Udine" e "Boselli"), in grado di controllare «quasi tutto il mercato italiano dell'orologeria industriale»<sup>110</sup>. Ciò avrebbe consentito di evitare il passaggio di una parte dei rappresentanti alla concorrenza, *in primis* della F.lli Solari<sup>111</sup>, e di porre un limite «all'insana politica degli sconti» che ostacolava la tenuta di un remunerativo livello dei prezzi. Nel campo dei teleindicatori, invece, la Boselli sembrava più adatta agli impianti di piccole dimensioni e a prestazioni semplici, ma la necessità di aggiornamento tecnologico avvertita anche dalla Solari lasciava aperte più soluzioni: accentramento della produzione dei due sistemi a Udine e vendita con due organizzazioni distinte; mantenimento anche della fabbricazione a Milano; completo abbandono del sistema Boselli. Pareva, almeno nell'immediato, vantaggioso poter manovrare con due offerte in concorrenza<sup>112</sup>, anche se problemi si presentavano per la gestione del mercato estero, in quanto la Boselli aveva accordi di licenza con la Signaltron, la Lamson e, soprattutto, la Siemens<sup>113</sup>. Ad ogni modo l'acquisizione della Boselli avrebbe dovuto consentire alla Solari di avere un maggior controllo del mercato e di completare, integrandole, le competenze tecniche necessarie a rimanere sulla frontiera dell'innovazione: nel 1970 venne definito un nuovo piano di sviluppo, che prevedeva «l'aggiornamento delle linee esistenti» e la «diversificazione con nuovi prodotti per nuovi mercati»<sup>114</sup>.

Sul fronte estero le principali azioni riguardarono il potenziamento della Solari America Inc.<sup>115</sup> e i tentativi di stringere accordi di collaborazione tecnica e/o commerciale con aziende concorrenti od operanti in settori complementari<sup>116</sup>. In relazione agli accordi con i con-

<sup>109</sup> Ivi, fasc. Organizzazione generale, *Riunioni trimestrali*, 15 dicembre 1969.

<sup>110</sup> Ivi, 22 luglio 1969.

<sup>111</sup> Tale problema era stato esaminato con riferimento all'azione di recupero prezzi svolta sul mercato italiano (ivi, 30 gennaio 1969).

<sup>112</sup> Ivi, 22 luglio 1969.

<sup>113</sup> Ivi, fasc. Organizzazione generale, *Fresh new information on Solari competitors - January 1969 (strictly confidential and for internal use only)*.

<sup>114</sup> Ivi, Direzione generale, *Panorama dei piani di sviluppo Solari/Boselli*, 23 luglio 1971.

<sup>115</sup> Ivi, fasc. Organizzazione generale, *Riunioni trimestrali*, 26 luglio 1968.

<sup>116</sup> Ivi, 22 luglio 1969.



correnti furono avviati contatti, per la parte teleindicatori, con le società Autophon e Mischiatti «nel tentativo di rendere la competizione meno accesa» e, per la parte orologi, con la società inglese International Time Recording e con la tedesca Bürk, prevedendo forme di collaborazione «sia economica che tecnica, o anche finanziaria in modo da superare uno dei maggiori handicap del settore, cioè le modeste dimensioni delle aziende»<sup>117</sup>.

La strategia di crescita della Solari avviata sul finire degli anni Sessanta non passava solo per vie esterne, bensì includeva ulteriori investimenti all'interno della struttura. Così, oltre all'acquisizione dello stabilimento di Feletto della A.Z.<sup>118</sup>, nel 1969 iniziarono i lavori di ampliamento di quello di Udine, con una spesa, tra immobili, macchinari e attrezzature, di circa 700 milioni di lire. Nel 1970 gli stabilimenti industriali della Solari avevano raggiunto un'estensione di oltre 10.000 mq e la forza lavoro era passata da 548 a 642 unità.

La strada intrapresa era chiara e, come ribadito dal direttore generale Grandi, «nell'economia moderna continuare a crescere» non era «più un'ambizione, ma una necessità per far sì che i costi risult[assero] percentualmente ridotti (ed il più possibile contenuti gli eventuali aumenti) attraverso una maggiore efficienza dei reparti e una maggiore quantità di prodotti»<sup>119</sup>.

## 6. *La fine della spinta innovativa e i difficili anni Settanta*

All'inizio degli anni Settanta la concorrenza iniziò a farsi più forte in quasi tutti i campi in cui operavano la Solari e la sua controllata Boselli. Così, nel settore dell'orologeria i concorrenti europei e giapponesi lanciarono sul mercato prodotti che utilizzavano «tecnologie tipiche della Solari», come i rulli di palette, mentre quelli americani iniziavano a sfruttare l'elettronica. Nel settore dei sistemi di raccolta automatica dei dati di presenza, invece, si notava l'attività di aziende già concorrenti per gli orologi a scheda, che avevano «intravisto in

<sup>117</sup> Ivi, 15 dicembre 1969.

<sup>118</sup> La «AZ-Lavorazione lamiere s.p.a.» era una società con sede in Tavagnacco-Feletto (Udine) dove si effettuava la lavorazione di lamiere, metalli, materie plastiche e la produzione di articoli meccanici ed elettromeccanici (AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 3*, 28 ottobre 1969).

<sup>119</sup> ASOLU, Circolari aziendali, *Relazione di L. Grandi al VII Convegno agenti Solari*, 23-24 maggio 1969.

questo mercato un'interessante opportunità di evoluzione del prodotto tradizionale»<sup>120</sup>. Infine, per i sistemi di visualizzazione, il mercato mondiale, dove la Solari deteneva ancora oltre il 50 per cento, si distingueva per «la presenza di un certo numero di concorrenti nuovi» e la maggiore aggressività dei vecchi<sup>121</sup>.

Eppure, nonostante i primi sintomi di una pericolosa caduta della domanda e di una inevitabile saturazione del mercato, all'inizio degli anni Settanta il *management* della Solari, assecondato o spinto dai vertici della Pirelli<sup>122</sup>, continuò a investire per far crescere le dimensioni aziendali, anche attraverso il decentramento produttivo sostenuto dalle agevolazioni finanziarie promosse dalla Regione autonoma nell'ambito del piano di sviluppo economico<sup>123</sup>. Emblematica su questo piano appare la scelta di costruire un nuovo stabilimento ad Artegna, che avrebbe praticamente consentito di raddoppiare la capacità produttiva a partire dal 1974<sup>124</sup>. Fu probabilmente questo uno dei motivi di «dissenso sostanziale con la conduzione aziendale» che alla fine di quello stesso anno indussero Fermo Solari a dimettersi<sup>125</sup>. Egli riteneva che la Solari si fosse ingrandita in modo sproporzionato rispetto al livello tecnico e al volume d'affari raggiunti<sup>126</sup>. L'altra nota dolente sottoli-

<sup>120</sup> Ivi, Direzione generale, *Piano di gestione 1974-75-76. Descrizione e commenti*, pp. 9-10.

<sup>121</sup> Ivi, Direzione commerciale, Comunicazione interna a Direzione generale e a Direzione sviluppo, *Allegato per il prospetto B2 del piano di gestione*, 2 ottobre 1972.

<sup>122</sup> Nonostante i primi campanelli di allarme suonati nella seconda metà degli anni Sessanta, con bilanci chiusi in pareggio o in perdita per la capogruppo, i vertici della Pirelli non colsero la portata dei mutamenti socio-economici in atto, proseguendo con programmi di espansione (BOLCHINI, *Il gruppo Pirelli*, p. 19).

<sup>123</sup> Sulle politiche di sviluppo in ambito regionale, v. R. GRANDINETTI, *Sviluppo industriale e politiche regionali in Friuli-Venezia Giulia*, in *Piccola e media industria e politiche regionali*, a cura di Id., Martignacco 1984, pp. 13-27.

<sup>124</sup> AP, fondo Solari, *Verballi del consiglio di amministrazione*, sedute del 22 giugno 1972 e del 7 dicembre 1973; *Verballi delle assemblee. Libro 4*, 7 maggio 1974. I lavori di costruzione del nuovo stabilimento e l'acquisto dei macchinari e delle attrezzature vennero finanziati mediante un mutuo di 800 milioni stipulato con Mediobanca e assistito dai benefici della legge regionale 11 novembre 1965 n. 25 (Contributi sugli interessi dei mutui contratti per la costruzione, l'ampliamento e l'ammmodernamento tecnologico degli impianti industriali).

<sup>125</sup> «Voi sapete che il mio proposito di lasciare la carica che ricopro risale alla primavera dell'anno scorso e che a motivarlo non vi sono ragioni di carattere personale, ma un sostanziale dissenso che risale ad alcuni anni tra me e la "Proprietà" sulla conduzione direzionale dell'azienda; dissenso che ha anche impedito l'approfondimento di problemi che – a mio avviso – considero nell'insieme tutt'altro che trascurabili» (ivi, seduta del 19 dicembre 1974).

<sup>126</sup> In un'analisi sulla situazione aziendale svolta alla fine del 1975 il problema ve-

neata dal senatore carnico riguardava poi l'organizzazione e, più in particolare, il peggioramento del «clima interno» all'azienda, che aveva contribuito non poco a portare i bilanci in rosso<sup>127</sup>, il primo dei quali fu quello chiuso proprio al 31 dicembre 1974 con 67 milioni di perdite<sup>128</sup>. Osservando i bilanci ci si rende conto che l'aumento delle dimensioni non solo non era stato seguito da un adeguato incremento del fatturato (il *turnover* scese ben al di sotto dell'unità) e dell'efficienza produttiva (anche la redditività del capitale investito era diminuita), ma era stato finanziato con l'indebitamento (il rapporto mezzi di terzi/mezzi propri era passato da poco meno di 1 del 1969 a 2,5 nel '72 fino a 5 nel '74): i crescenti oneri finanziari avevano eroso i già diminuiti margini economici<sup>129</sup>.

Sul piano organizzativo la Solari aveva iniziato la sua attività con una struttura molto semplice di tipo funzionale<sup>130</sup>. L'organizzazione si era evoluta seguendo le esigenze del mercato<sup>131</sup> e, più in particolare, in concomitanza con la comparsa dei teleindicatori, la cui pro-

niva descritto in questi termini: «la Solari si trova in un apparente circolo vizioso in cui, dati i volumi di vendita raggiunti nel passato e quelli previsti, sono necessari prezzi spesso fuori mercato per raggiungere livelli di redditività non sempre accettabili» (ASOLU, Direzione generale, *Solari & C. Udine, Studio di divisionalizzazione. Documento di lavoro n° 2. Relazione*, settembre 1975, p. 7).

<sup>127</sup> SOLARI, *Un carnico che fa il giro del mondo*, p. 48. Significative al riguardo paiono le parole della sua segretaria storica: «Non si conta il numero delle lettere e note che egli invia alla Pirelli per criticare la qualità delle scelte strategiche e sollecitare un cambio di rotta. Egli notava come la dirigenza non fosse abbastanza qualificata, che i prodotti erano sbagliati e che gli ampliamenti risultavano eccessivi o fatti nel momento sbagliato. Vedeva con sempre più forte rammarico la sua azienda votarsi al naufragio in ragione di una spinta troppo ambiziosa e rapida, in contrasto con quella prassi del singolo passo alla volta che aveva segnato gli originari successi» (*Fermo Solari, un ritratto*, p. 127).

<sup>128</sup> AP, fondo Solari, *Verbalì delle assemblee. Libro 4*, 24 aprile 1975.

<sup>129</sup> Su questo piano l'analisi dei bilanci Solari mostra risultati in linea con quelli emersi da un'indagine compiuta per lo stesso periodo su dati Mediobanca da L. CAPRIO (*Le strutture finanziarie delle imprese nei principali paesi industrializzati. Uno studio comparato*, Milano 1992, pp. 269-297), al quale si rinvia anche per le considerazioni in merito al rapporto tra struttura finanziaria e risultati economici.

<sup>130</sup> Sulle caratteristiche e sull'evoluzione dei principali modelli organizzativi e, in particolare, di quelli funzionale e divisionale, v. G. BONAZZI, *Dentro e fuori la fabbrica. Storia ragionata di sociologia dell'organizzazione*, Milano 1988, pp. 258-265.

<sup>131</sup> Con riferimento all'evoluzione del rapporto tra strutture organizzative e diversificazione produttiva, oltre al pionieristico lavoro di A. CHANDLER (*Strategia e struttura: storia della grande impresa americana*, Milano 1980), si veda anche R.J. PAVAN, *Strutture e strategie delle imprese italiane*, Bologna 1976, che esamina il percorso compiuto dall'industria italiana tra gli anni Cinquanta e l'inizio degli anni '70.

duzione richiedeva un «approccio sistemistico». Così, pur mantenendo al vertice un'organizzazione strettamente funzionale, l'azienda si era andata sempre più articolando in due settori: uno per la realizzazione di sistemi complessi (su commessa); l'altro per i prodotti più industrializzati e di massa (in serie o in stock). La divisione era iniziata negli uffici tecnici di Ricerca e sviluppo e si era successivamente estesa ai reparti di montaggio, agli uffici vendita e anche alla fabbricazione di parti e semilavorati<sup>132</sup>.

Dopo un dibattito protrattosi per oltre un anno e svoltosi anche in seno alla capogruppo Pirelli<sup>133</sup>, alla fine del 1975 si sentì l'esigenza di dare alla Solari una struttura organizzativa divisionale con lo scopo di contribuire a un recupero di efficienza<sup>134</sup>. La decisione finale venne infatti subordinata «alla necessità di operare il cambiamento con una diminuzione degli organici in considerazione della quasi staticità di crescita dei volumi»<sup>135</sup>.

Tra il 1971 e il '74, infatti, a fronte di un incremento del fatturato a prezzi costanti di appena il 6% l'organico era aumentato del 24%, portando la produttività al di sotto della media di settore<sup>136</sup>. L'economia da realizzare sul costo del lavoro si era resa ulteriormente necessaria in virtù del fatto che la produzione era ripartita su 3 unità, mentre il programma iniziale di costruzione dello stabilimento di Artegna prevedeva la chiusura di Feletto. Tale situazione generava diseconomie dovute alla dislocazione delle lavorazioni, agli organici e ai costi fissi d'impianti e macchinari, utilizzati per volumi ridotti rispetto a quelli previsti<sup>137</sup>.

A pesare sulla situazione v'era anche l'ambiente aziendale, che vedeva la contemporanea presenza di impiegati con lo stile informale di una piccola azienda padronale e di quadri e tecnici provenienti da «società o gruppi di grandi dimensioni organizzati in modo più sofisti-

<sup>132</sup> ASOLU, Direzione generale, fasc. Piano di divisionalizzazione, *Struttura organizzativa divisionale. Evoluzione storica dell'organizzazione* (relazione di G. Gaviglio), 22 novembre 1974.

<sup>133</sup> Sul processo di riorganizzazione della Pirelli, v. BOLCHINI, *Il gruppo Pirelli*, pp. 94-97.

<sup>134</sup> ASOLU, Organizzazione generale - Riunioni trimestrali presso Industrie Pirelli, *Riunione del 12 novembre 1975*.

<sup>135</sup> Ivi, *Solari & C. Udine, Studio di divisionalizzazione. Documento n. 3: proposte e piano di realizzazione*, ottobre 1975, p. 1.

<sup>136</sup> Ivi, *Solari & C. Udine, Studio di divisionalizzazione. Documento di lavoro n° 2. Relazione*, settembre 1975, p. 7.

<sup>137</sup> Ivi, *Solari & C. Udine, Studio di divisionalizzazione. Documento n. 3: proposte e piano di realizzazione*, ottobre 1975, p. 10.

cato»<sup>138</sup>. La previsione di alti volumi aveva poi generato molte posizioni nuove, prive di contenuto, e un'eccessiva burocratizzazione del lavoro, evidenziata dal rilevante impiego di comunicazioni scritte. Lo studio allora condotto sintetizzava tale situazione come «crisi di coordinamento»<sup>139</sup>. Ciò aveva anche portato a ridurre notevolmente quella «spinta innovativa» che aveva caratterizzato il percorso della Solari fino ad allora<sup>140</sup>. Ne è un esempio il fatto che per i teleindicatori lo sviluppo del *software* e dell'*hardware* del nuovo sistema della serie 90 (l'80/60) subì diversi ritardi, pregiudicando la regolarità delle commesse e compromettendo l'immagine e la redditività dell'azienda<sup>141</sup>.

Vennero pertanto create due divisioni: Sistemi (teleindicatori, indicatori autostradali, sistema rilevazione presenze) e Prodotti (orologi, sistemi di sicurezza, indicatori autobus). Del pari fin dal 1973 era stato deciso di accelerare la concentrazione delle linee produttive a Udine per ridurre i costi, potenziando gradualmente l'organizzazione spiccatamente commerciale della Boselli, la quale si sarebbe andata specializzando nella progettazione, montaggio, installazione e manutenzione di sistemi di sicurezza e di allarme<sup>142</sup>.

Le fiduciose proiezioni sull'utilizzo della capacità produttiva dei nuovi impianti, Artegna *in primis*, al 75% nel 1975 e all'85% alla fine del 1976<sup>143</sup>, furono tuttavia smentite dai fatti. In un contesto politico-economico ancora incerto, il mercato, soprattutto nazionale, non mostrava segni di risveglio per la mancanza di investimenti (ampliamenti di fabbriche, nuovi insediamenti, creazione di nuovi posti di lavoro)<sup>144</sup>. Alle pregresse difficoltà di carattere tecnico, produttivo e commerciale si sommarono le conseguenze di un evento impreveduto: il terremoto

<sup>138</sup> Ivi, *Solari & C. Udine, Studio di divisionalizzazione. Documento di lavoro n° 2. Relazione*, settembre 1975, p. 8. Del resto, la stessa capogruppo Pirelli stava vivendo un periodo di tensione all'interno della sua organizzazione, dove risultava difficile «innestare nuovi criteri organizzativi in quadri che derivavano la propria formazione da buone scuole di ingegneria, ma non possedevano un'adeguata preparazione manageriale e che avevano costruito la propria carriera nel clima paternalistico e relativamente facile del dopoguerra» (BOLCHINI, *Il gruppo Pirelli*, pp. 21-22).

<sup>139</sup> ASOLU, Direzione generale, *Solari & C. Udine, Studio di divisionalizzazione. Documento di lavoro n° 2. Relazione*, settembre 1975, p. 19.

<sup>140</sup> Ivi, *Progetto Solari: documentazione per riunione del 20/5/1975*, tavola 10.

<sup>141</sup> Ivi, *Relazione di bilancio consolidato al 31.12.1975*, p. 6.

<sup>142</sup> Ivi, *Ristrutturazione Boselli*, 9 settembre 1977.

<sup>143</sup> Ivi, *Piano di gestione 1974-75-76. Descrizione e documenti*, p. 14.

<sup>144</sup> M. SALVATI, *Occasioni mancate. Economia e politica in Italia dagli anni '60 a oggi*, Roma-Bari 2000, pp. 45-48.

che colpì il Friuli tra il maggio e il settembre del 1976<sup>145</sup>. Nel caso della Solari, i danni – specialmente concentrati nello stabilimento di Artegna – dapprima rallentarono le forniture e in seguito «compromisero il ritmo delle consegne in Italia e all'estero». La sospensione della produzione rese inevitabile il ricorso alla cassa integrazione per circa 97.000 ore<sup>146</sup>. Gli effetti del terremoto sui risultati gestionali del 1976 furono particolarmente pesanti: il notevolissimo calo della produttività fu accompagnato dalla perdita di commesse e dal ritardo «nella commercializzazione di nuovi prodotti»<sup>147</sup>. A trarne beneficio furono soprattutto le aziende concorrenti, che ebbero facile gioco nell'insinuare dubbi sulla capacità di mantenere gli impegni presi «da parte di un'azienda terremotata»<sup>148</sup>. Lo sforzo compiuto per il mantenimento delle quote di mercato comportò un'ulteriore riduzione dei margini<sup>149</sup>, considerato che prima ancora del terremoto si erano verificati nuovi aumenti nel costo delle materie prime e del lavoro (per effetto dell'applicazione del nuovo contratto collettivo)<sup>150</sup>, solo in parte compensati dagli sgravi contributivi e dal buon andamento dei cambi<sup>151</sup>. Vi fu inoltre la crescita degli oneri finanziari, dovuta alla contemporanea ascesa del costo del denaro e dell'indebitamento aziendale resosi necessario per far fronte alle opere di ricostruzione<sup>152</sup>. Sono questi gli elementi che spiegano il risultato negativo di quell'esercizio, chiusosi con una perdita di oltre 500 milioni di lire.

Dal 1974, primo esercizio in rosso nella sua storia, al '78 la Solari aveva registrato una flessione del fatturato in termini reali del 20%, cumulando perdite per 4 miliardi di lire in 5 anni. Si comprende bene che i due aumenti di capitale realizzati nel 1976 (da 450 a 950 mi-

<sup>145</sup> Per una valutazione degli effetti del terremoto sul sistema industriale friulano, v. F. MATTIONI, F. BEDNARZ, *La ricostruzione industriale del Friuli*, prefazione di P. Bianchi, Udine 1987.

<sup>146</sup> ASOLU, Direzione generale, *Bilancio consolidato Solari/Boselli al 31 dicembre 1976*, p. 3.

<sup>147</sup> AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 4*, 20 aprile 1977.

<sup>148</sup> ASOLU, Direzione generale, *Ristrutturazione Boselli*, p. 3.

<sup>149</sup> La redditività del capitale investito, stante un'ulteriore flessione del *turnover*, era di poco superiore al 4 per cento.

<sup>150</sup> Si veda, sul punto, BERTA, *L'Italia delle fabbriche*, pp. 227-237.

<sup>151</sup> AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 4*, 20 aprile 1977.

<sup>152</sup> ASOLU, Direzione generale, *Bilancio consolidato Solari/Boselli al 31 dicembre 1976*, p. 6. Si consideri che il 1975 si era chiuso con una perdita di 300 milioni di lire, causando un ulteriore aumento del rapporto tra debiti finanziari e mezzi propri, passato da 5 a 6.

lioni) e nel '77 (a 2,2 miliardi)<sup>153</sup> non sarebbero stati sufficienti a tenere in vita l'azienda se non fosse stato per l'intervento finanziario della Pirelli<sup>154</sup>, nei cui confronti alla fine del 1980 la Solari aveva debiti per 3,4 miliardi di lire. Il grafico sull'andamento del fatturato bene evidenzia come, per quanto riguarda la gestione Pirelli, dopo un primo periodo molto positivo, coincidente con i sei anni della direzione Grandi, all'inizio degli anni Settanta un insieme di fattori di carattere endogeno (scelte strategiche di eccessiva espansione, burocratizzazione del lavoro, tensioni sindacali) ed esogeno (aumento della concorrenza, shock petrolifero, aumenti salariali, problemi valutari)<sup>155</sup>, abbiano frenato il percorso di crescita, facendo venir meno quegli elementi (attaccamento all'azienda, attenzione ai margini) in grado di garantire il necessario rinnovamento delle energie e dei prodotti.

In merito alla difficoltà della Solari nella seconda metà degli anni Settanta sembra opportuno richiamare due aspetti utili a chiarirne meglio la portata e le cause. Il primo attiene al contesto economico-produttivo friulano, che registrò, sul piano quantitativo, una flessione del prodotto lordo del settore industriale ancora più accentuata che nel resto del Paese e una notevole crescita degli investimenti (fisici più che immateriali) post terremoto<sup>156</sup>, e, sul piano qualitativo, la proliferazione di microimprese destinate a coprire la riduzione della base occupazionale delle aziende di grandi dimensioni<sup>157</sup>. Il secondo aspetto riguarda invece le condizioni in cui vennero a trovarsi i comparti in cui operava la Solari e quelli ad essa affini: nel campo elettromeccanico e degli strumenti di precisione, dopo i successi degli anni Cinquanta e Sessanta, si assistette a un significativo arretramento delle posizioni; in quello dell'elettronica, cui l'impresa udinese era sempre più legata per le innovazioni di pro-

<sup>153</sup> Si aggiunga inoltre che la Solari ricorse ampiamente alla rivalutazione dei cepti immobiliari e degli impianti consentita dalla legge 576/1975.

<sup>154</sup> Sulla situazione finanziaria della Pirelli, v. BOLCHINI, *Il gruppo Pirelli*, pp. 140-146.

<sup>155</sup> Per un sintetico quadro dell'impatto di questi problemi sull'industria italiana, v. P. BIANCHI, *La rincorsa frenata. L'industria italiana dall'unità alla crisi globale*, Bologna 2013, pp. 131-146.

<sup>156</sup> F. MATTIONI, R. NARDI, *Economia e politica industriale nel Friuli-Venezia Giulia. Dalla realizzazione di un osservatorio regionale sui bilanci delle imprese industriali verso il bilancio sociale d'impresa*, Udine 1990, pp. 42-51.

<sup>157</sup> R. GRANDINETTI, *Processi di sviluppo economico e trasformazioni sociali nell'area friulana*, in *Il Friuli e la Venezia Giulia nell'economia e società italiana*, a cura di Id., Udine 1996, pp. 57-61.

dotto, l'Italia si dimostrò incapace di tenere il passo con il resto del mondo<sup>158</sup>.

### 7. Tentativi di ristrutturazione e cosmesi finanziaria

L'inversione di tendenza arrivò solo tra la fine del 1978 e l'80, quando la Solari prese lentamente a risalire la china attuando misure volte al recupero della produttività e della redditività, ponendosi, come buona parte del sistema industriale italiano, sulla strada del risanamento<sup>159</sup>. Sul fronte della produzione va innanzitutto segnalata la chiusura e la vendita dello stabilimento di Feletto che, dopo la costruzione di quello di Artegna, aveva determinato «un irrazionale frazionamento dei cicli produttivi». A tal proposito, si poté finalmente dar corso, dopo sette anni, al piano di ristrutturazione della Boselli finalizzato alla concentrazione di tutte le produzioni in Solari, affidando alla controllata milanese il compito di «sviluppare la propria identità di azienda di ingegneria dei sistemi di sicurezza» e «mantenere la propria posizione commerciale nel settore dell'orologeria industriale»<sup>160</sup>.

Se la riorganizzazione era stata attuata con l'intento di costituire in Solari «una base strutturale mancante purtroppo in precedenza»<sup>161</sup>, il recupero della produttività passò attraverso la riduzione del personale (blocco delle assunzioni e agevolazioni alle uscite)<sup>162</sup> e l'introduzione di una linea di lavorazione per conto terzi, siglando un accordo di collaborazione con la Ibm per la produzione e il collaudo di piastre elettroniche<sup>163</sup>. Ciò consentì di «assorbire manodopera divenuta eccedente per un processo di graduale passaggio dalla meccanica all'elettronica» e contemporaneamente acquisire *know-how* di maggior contenuto tecnologico, usufruibile anche sulle linee tradizionali. Considerando le «modifiche intervenute nei settori di prodotto/mercato»

<sup>158</sup> ANTONELLI, BARBIELLINI AMIDEI, *Innovazione tecnologica*, pp. 110-112. Sulla più generale caduta dell'industria europea del computer, v. CHANDLER, *La rivoluzione elettronica*, pp. 213-227.

<sup>159</sup> Per un'analisi del contesto in cui tale inversione si verificò e sui fattori che la favorirono, v. F. BARCA, M. MAGNANI, *L'industria fra capitale e lavoro. Piccole e grandi imprese dall'autunno caldo alla ristrutturazione*, Bologna 1989, pp. 45-54.

<sup>160</sup> ASOLU, Direzione generale, *Ristrutturazione Boselli*, p. 5.

<sup>161</sup> Ivi, *Gruppo Solari-Boselli: consuntivo anno 1979*, p. 6.

<sup>162</sup> Ivi, *Gruppo Solari-Boselli: consuntivo anno 1980*, p. 6.

<sup>163</sup> Ivi, *Commento ai risultati del 1978*, p. 2.



e al fine di ottenere una migliore funzionalità ed efficienza, si decise di far nuovamente assumere all'azienda «una struttura funzionale»<sup>164</sup>.

Le azioni di ristrutturazione tecnico-organizzativa da un lato e il considerevole aumento del volume d'affari dall'altro (dai 10,3 del 1978 ai 21,2 miliardi dell'80, ben oltre il 30% in termini reali)<sup>165</sup>, contribuirono a ridurre le perdite, prima a 1,2 miliardi (1979) e poi ad appena 9 milioni (1980), ponendo le premesse per un ritorno agli utili. Ciò avvenne nel 1981, quando, oltre al completamento dell'aeroporto di Jeddah, la Solari si aggiudicò la commessa per il sistema di informazione al pubblico di 21 stazioni ferroviarie francesi, avviando un ciclo di intenso aggiornamento tecnologico degli impianti sul piano sia dell'*hardware* che del *software* impiegati.

Oltre che dalle grandi commesse per i sistemi di informazioni al pubblico, all'inizio degli anni Ottanta il giro d'affari della Solari & C. era stato sostenuto dalle lavorazioni per conto terzi. Oltre al montaggio delle piastre elettroniche per la Ibm, dal 1985 era stata avviata anche la produzione di «registratori di cassa» in seguito a un accordo siglato con la nota casa giapponese Omron Tateisi Electronics co. Anzi, se non fosse stato per queste ultime, tra il 1984 e l'86 la contrazione delle vendite verificatasi sia in Italia che all'estero avrebbe comportato cali del fatturato nell'ordine del 30-40 per cento. Se sul fronte nazionale la crisi attraversata dall'industria, che non ampliava i propri impianti né assumeva nuovo personale, aveva rallentato molto la domanda di nuovi sistemi di orologeria, negli altri Paesi «il rinvio della realizzazione dei *programmi* di ammodernamento di aeroporti e stazioni ferroviarie», dovuto ai limitati investimenti governativi a favore dei pubblici servizi, aveva più che dimezzato il giro d'affari della linea sistemi teleindicatori<sup>166</sup>.

Il piano strategico 1986 ben evidenziava i problemi della Solari, che del resto avrebbe chiuso quell'esercizio con una perdita di oltre 5 miliardi di lire. I pessimi risultati non erano solo il frutto di fenomeni esterni all'azienda, bensì avevano molteplici cause endogene, tutte riconducibili a una deriva gestionale che ne stava minando la compe-

<sup>164</sup> AP, fondo Solari, *Verbali del consiglio di amministrazione*, 9 marzo 1979. Il caso Solari bene si inquadra nel processo di ristrutturazione compiuto dalle medie e grandi imprese italiane nella prima metà degli anni Ottanta (BIANCHI, *La rincorsa frenata*, pp. 162-169).

<sup>165</sup> Grande impatto ebbe la commessa di teleindicatori per il nuovo aeroporto di Jeddah in Arabia Saudita, che generò un fatturato di poco inferiore ai 10 miliardi di lire.

<sup>166</sup> AP, fondo Solari, *Verbali delle assemblee. Libro 7*, 30 ottobre 1986.

tività. Vi era stata senz'altro «un'eccessiva diversificazione» dell'attività, che non si era limitata al montaggio di piastre elettroniche per Ibm o alla produzione di registratori di cassa, ma era andata oltre<sup>167</sup>. A incidere sul bilancio vi erano poi un insopportabile peso di costi fissi e un eccesso di personale, sia impiegatizio che operaio. A metà degli anni Ottanta la Solari contava ancora circa 560 dipendenti e il ricorso alla cassa integrazione (circa 90.000 ore nel 1984) era all'ordine del giorno. V'era dunque la necessità di prendere «chiare e decise scelte strategiche per raggiungere il risanamento della Società». Il che avvenne tra la fine del 1986 e la prima metà del 1987, quando fu avviata l'ennesima ristrutturazione aziendale che non interessò solo gli aspetti produttivi (organico e stabilimenti), ma fu accompagnata da una 'trasformazione' societaria.

Innanzitutto, nel dicembre 1986 si iniziò a fare ordine nei conti incorporando nella Solari & C./Udine spa la controllata Enrico Bosselli spa<sup>168</sup>. Per coprire parzialmente i 5,3 miliardi di perdite del bilancio 1986, nell'aprile 1987 si decise di utilizzare, azzerandola (1,8 miliardi), la riserva di rivalutazione monetaria (ex legge 19 marzo 1983, n. 72) e, successivamente, di aumentare il capitale sociale da 2,2 a 4 miliardi di lire<sup>169</sup>. Tuttavia, l'immissione di denaro fresco non poteva modificare le sorti di un'azienda con evidenti problemi di equilibrio economico: al 30 giugno 1987 erano già state contabilizzate perdite per oltre 3 miliardi. Fu allora che, in una logica di Gruppo, si venne concretizzando una vera e propria operazione di 'cosmesi finanziaria': nel maggio 1987 le Industrie Pirelli s.p.a. e la Società Cavi Pirelli s.p.a. costituirono con un capitale di 200 milioni di lire la nuova «Solari Udine s.p.a.», nella quale venne conferito, con l'eccezione di alcune posizioni debitorie, l'intero complesso aziendale della Solari & C./Udine s.p.a. valutato 8,8 miliardi di lire. A fronte di tale conferimento il capitale sociale della nuova Solari fu portato a 9 miliardi<sup>170</sup>.

Sul piano strettamente operativo nel corso del 1987 fu chiuso e

<sup>167</sup> Basti pensare alla scelta, fatta nel 1985, di entrare «nel settore delle telecomunicazioni» con un prodotto «tecnicamente molto avanzato», in grado «di trasmettere sulla normale rete telefonica interna non solo la voce, ma anche i dati» e di realizzare collegamenti fra «terminali, video, stampanti, ecc.» (ASOLU, Direzione generale, *Piano di gestione 1986*).

<sup>168</sup> AP, fondo Solari, *Verbalì del consiglio di amministrazione*, 16 giugno 1986.

<sup>169</sup> Ivi, *Verbalì delle assemblee. Libro 7*, 14 aprile 1987.

<sup>170</sup> Contemporaneamente cessava di esistere la vecchia Solari & C. che, carica di perdite, venne fusa per incorporazione nella controllante Alfacavi, consentendo a quest'ultima di ottenere un vantaggio fiscale.

messo in vendita lo stabilimento di Artegna, concentrando in Udine tutta l'attività di meccanica fine. Nello stesso anno il personale venne ridotto di circa 80 unità, da 483 a 406 dipendenti, sfruttando i prepensionamenti, le cessioni a terzi e la cassa integrazione speciale. La nuova Solari Udine s.p.a. iniziò ufficialmente l'attività produttiva il 1° settembre 1987 e, alleggerita nel bilancio, chiuse il primo esercizio (di soli 4 mesi) con un utile di 10 milioni di lire e soprattutto con una struttura finanziaria più equilibrata, tale da far prevedere migliori risultati. Tuttavia, la trasformazione societaria fu il preludio alla fine dell'esperienza Solari all'interno del Gruppo Pirelli, che nel 1988 raggiunse un accordo per la sua cessione alla Fornara, holding finanziaria quotata in borsa facente capo al commercialista torinese Guido Accornero. A dispetto dei buoni auspici, per la storica azienda friulana si apriva invece una stagione difficile che nel volgere di qualche anno, stante la 'disinvolta' politica finanziaria della nuova proprietà, l'avrebbe portata a un passo dal fallimento<sup>171</sup>.

#### 8. *Considerazioni conclusive*

Le vicende della Solari consentono di svolgere considerazioni su alcuni temi relativi all'evoluzione dell'impresa familiare. Innanzitutto, va evidenziato il ruolo di incubatore di impresa svolto dalla famiglia, nella quale di generazione in generazione si vengono sedimentando conoscenze tecniche, che ad un tratto si evolvono dando vita a un'organizzazione più complessa.

Negli anni Cinquanta e per buona parte del decennio successivo, la Solari riuscì a sviluppare in modo autonomo capacità produttive originali, frutto della genialità di Remigio, e fu in grado di affermarsi a livello internazionale, grazie alla precisa strategia di espansione condotta dal fratello Fermo, così sintetizzabile: continua ricerca della qualità sul piano tecnologico e del *design*, forte orientamento al mercato e grande cura dell'organizzazione commerciale. Nella combinazione di queste due personalità si distingue, piuttosto chiaramente, il profilo dell'imprenditore schumpeteriano.

Un primo snodo importante nella vita della Solari si verificò in occasione della morte di Remigio. In quella circostanza la famiglia affrontò in modo compatto la trasformazione in società per azioni, ga-

<sup>171</sup> All'inizio del 1994 la Solari Udine, così come altre aziende del gruppo Fornara, venne posta in regime di amministrazione straordinaria ai sensi della legge Prodi.

rantendo l'unità e la continuità dell'impresa anche di fronte al problema della successione, e dimostrandosi disponibile ad assecondare il percorso di crescita con un cospicuo aumento di capitale (peraltro originato da autofinanziamento).

Il secondo snodo è rappresentato dalla cessione dell'azienda alla Pirelli a metà degli anni Sessanta. In quest'occasione emersero alcuni dei noti limiti dell'impresa familiare. Innanzitutto sono da registrare le irriducibili divergenze di vedute tra Fermo Solari, interessato allo sviluppo dell'impresa, e gli altri soci (fratelli e cugino), fermi su posizioni conservatrici volte unicamente a preservare il patrimonio. Il giudizio negativo sulle capacità imprenditoriali di tutti i membri della famiglia coinvolti in azienda e la necessità di capitali aggiuntivi sancirono la fine dell'impresa familiare e il passaggio al management professionale.

Il terzo snodo attiene ai risultati conseguiti dalla Solari nel periodo in cui fu sotto il controllo della Pirelli. A partire dagli anni Settanta, con la sempre maggiore diffusione dell'elettronica e tenuto conto del potere che questa aveva di incidere sui percorsi tecnologici e di sviluppo di altre industrie e soprattutto della dipendenza tecnica dagli Stati Uniti<sup>172</sup>, anche la Solari, come verificatosi per molte imprese di comparti affini (macchine per ufficio), registrò una perdita di capacità innovativa<sup>173</sup>. Complici altre cause endogene ed esogene, l'azienda friulana attraversò una duplice e profonda crisi, da un lato, economico-finanziaria e, dall'altro, di identità, nella misura in cui fu costretta a ricercare all'esterno le competenze e il *know-how* necessari a mantenere l'immagine di impresa all'avanguardia. Nel corso dell'esperienza Pirelli sembra inoltre aumentare l'importanza dei ruoli e delle procedure, tipico della grande impresa manageriale, a discapito dell'elemento umano e di quel rapporto informale più vicino alle esperienze del capitalismo italiano<sup>174</sup>.

Se si osservano i positivi risultati degli ultimi vent'anni, da quando la Solari, salvata dal fallimento, è tornata a essere un'impresa a proprietà familiare, e si accostano ai grandi traguardi raggiunti negli anni

<sup>172</sup> DE ROSA, *Lo sviluppo economico*, pp. 198-199. Tale dipendenza emerge anche dalla bilancia dei pagamenti tecnologici (ANTONELLI, BARBIELLINI AMIDEI, *Innovazione tecnologica*, pp. 162-163).

<sup>173</sup> M. GOMELLINI, M. PIANTA, *Commercio con l'estero e tecnologia negli anni Cinquanta e Sessanta*, in *Innovazione tecnologica e sviluppo industriale*, pp. 466-468, 561-564.

<sup>174</sup> Si vedano le considerazioni svolte da V. FERRANDINO, *La storia d'impresa in Italia: alcune vicende aziendali tra Otto e Novecento*, in *Storia d'impresa*, pp. 32-33.

Cinquanta e Sessanta, si può legittimamente respingere, come fa Landes, l'ipotesi che il duraturo successo imprenditoriale sia esclusivo appannaggio del modello manageriale<sup>175</sup>. Nel caso Solari, per concludere, il modello familiare non appare obsoleto, ne tantomeno transitorio.

MARIO ROBIONY  
*Università di Udine*

<sup>175</sup> LANDES, *Dinastie*, pp. 12-13.