

Carlo Andrea Valente

Intuizione e innovazione

Qualche lezione per il futuro
da storie di marketing nell'informatica italiana



LIBRI ESTE

INDICE

Prefazione	pag.	7
Introduzione	pag.	11
Perché questo racconto	pag.	15
Gioventù tra Roma e Milano	pag.	19
L'inizio dell'attività lavorativa: dalla chimica all'informatica	pag.	25
La Olivetti e la formazione a Parigi con la Bull	pag.	31
Il ritorno in Italia, gli inizi dell'attività e i primi successi di un marketing innovativo	pag.	51
L'uscita di scena della Olivetti e i primi problemi di marketing ultranazionale	pag.	69
Strategie innovative per i grandi clienti	pag.	73
Il primo seme di internet. La rete Time Sharing	pag.	79
Direttore di filiale a Bologna	pag.	87
Mosse a sorpresa della Ibm	pag.	91
La Honeywell	pag.	93
Chiavi di successo con i grandi sistemi	pag.	95
Un nuovo incarico: il marketing di prodotto	pag.	103
A Torino come direttore dell'area Nord Ovest	pag.	111
Infonet e la Csc: l'amicizia con un talento eccezionale	pag.	133
La parentesi con la General Systems	pag.	139
Trasformazione di un servizio: la Infonet	pag.	145
Nel mondo dell'editoria	pag.	151

Non tutti i problemi vengono per nuocere: il successo folgorante del 1987	pag. 163
Entra la Crosfield: giornali nuovi e giornali che si rinnovano	pag. 173
Altre soluzioni per l'editoria	pag. 189
Dalla parte di un giornale: la Gazzetta del Piemonte	pag. 197
I circuiti stampati: dalla Millefori alla fusione con la FCE	pag. 203
Le regole stanno cambiando: verso la crisi	pag. 213
Il crepuscolo degli dei	pag. 219
Appendice	pag. 223
Indice dei nomi	pag. 233
Ringraziamenti	pag. 245

PREFAZIONE

Nella sua vita, Carlo Andrea Valente era in grado di fare avanti e indietro dagli Stati Uniti almeno tre volte in appena due mesi, coordinare importanti attività produttive in Europa, trovare soluzioni sempre più innovative ai problemi di produzione e di lavoro in genere.

Un giorno incappò in un imprevisto e sulla sua strada trovò una malattia che lo avrebbe troppo presto costretto all'immobilità, per lui innaturale. La combatté fino all'ultimo: ascoltando musica, che aveva sempre adorato, leggendo, tenendosi informato. Ma, soprattutto, cercando di guardare al futuro. Che non sarebbe più stato il suo.

Conosco le sue note, oggi comprese in questa pubblicazione, dal momento in cui furono scritte e rileggendole provo ancora una forte emozione, perché ricordo Carlo come persona e l'amicizia che mi legava a lui. Amicizia della quale, forse, non ho mai avuto completa consapevolezza.

In queste note Carlo tratta la complessità di momenti storici delicati e lo fa con la chiarezza e l'umorismo che lo hanno sempre contraddistinto. Sapendo gestire bene il cambiamento, sapeva riconoscere ancora meglio le realtà emergenti, rendendo la gestione del rischio decisionale una forma di saggezza e, insieme, anche di tecnica.

Carlo Andrea Valente ha influenzato la mia formazione nel lavoro, ma ha lasciato in me anche profonde tracce nella vita. Spesso avevamo opinioni e idee significativamente diverse e davamo inizio a interminabili discussioni su così tanti argomenti, compresa la politica sulla quale lui sosteneva che non capivo niente, ‘come del resto la maggior parte delle donne’ diceva. Adesso rimpiango di non poter più avere quelle vivaci discussioni.

Con gli amici che gli erano più vicini e con i suoi figli abbiamo deciso di pubblicare le sue note, anche se lui stesso nutriva dubbi sulla decisione di far tramandare questi ricordi. Poi buttò ‘il cuore oltre l’ostacolo’ e decise per la pubblicazione. Soprattutto per ricordare quelle persone che pur non essendo personaggi famosi, hanno comunque lasciato una traccia con il loro operare.

Come me, anche altri sono convinti che il patrimonio di valori che ci tramanda questa collezione di ricordi non poteva andare perso:

“Con la consapevolezza che si tratta di uno di noi, con un’esperienza improntata alla migliore tradizione italiana del fare, la storia delle vicende vissute dovrebbe diventare, più universalmente, modello di vita da seguire per tutti.”

(prof. Ugo Minneci, Università degli Studi di Milano).

“Per lo stile linguistico ampio e comprensibile, chiamerei questo testo un geniale romanzo di formazione per giovani manager, che non esprime semplicemente un punto di vista, una storia personale o una prospettiva, ma rappresenta l’agenda di dinamiche decisionali complesse nel loro svilupparsi.”

(dott.ssa Luisa Dall’Acqua, KM Senior Researcher - Cognitive Scientist).

Per le persone che hanno letto queste note, anche per chi non si è mai occupato di informatica, la reazione è sempre stata la stessa: una storia dalla quale c'è molto da imparare, una storia che deve essere conosciuta, diffusa e utilizzata.

Anna Verrini

(Dirigente commerciale/marketing nel settore informatica)

INTRODUZIONE

Il testo che avete tra le mani non è la narrazione egocentrica di uno scrittore protagonista di un'epoca. È la testimonianza dell'evoluzione dell'informatica italiana attraverso diversi decenni, dal momento in cui, alla metà degli anni 1950, il coraggio e l'intuizione di un grande industriale e un geniale progettista hanno portato in tempi rapidissimi allo sviluppo di sistemi informatici italiani di prestazioni e qualità almeno identiche a quelle dei numerosi produttori stranieri dell'epoca.

Un'osservazione continua e attenta del mondo, una capacità di valutare in modo rapidissimo le situazioni e un'attitudine ad assumere il rischio sono state le caratteristiche di Carlo Andrea Valente, con cui questa persona di non comune intelligenza sviluppava strategie di marketing e otteneva risultati estremamente interessanti: la capacità di innovare e un atteggiamento positivo verso il futuro lo portavano ad essere sempre 'in prima linea', a volte addirittura estremamente in anticipo rispetto ai tempi.

Lui guardava sempre avanti, perché non si accontentava dei risultati nel breve termine, della prima fattura pagata, e si sforzava di continuo di trovare una strada che portasse a un futuro migliore.

Aveva fatto sua una frase di Steve Jobs: '...e se da oggi incominciasse il nostro declino, che cosa dovremmo fare?' Bastava pensarci per tempo, non invocare la Divina Provvidenza o lo Stato scaricando le responsabilità su altri quando ormai era troppo tardi.

Fin dai tempi della scuola Valente si rese conto dei risultati che porta un buon gioco di squadra e, soprattutto sul lavoro, ha sempre avuto fiducia nei suoi collaboratori, con cui discuteva i loro suggerimenti e

obiezioni finché non veniva il momento della decisione, che era sua responsabilità indiscussa. Questo senso di responsabilità è sempre stato non solo una sua caratteristica, ma anche di chi lavorava con lui. E questo valeva anche nel rapporto con i clienti, con nessuno dei quali si facevano doppi giochi, con nessuno dei quali si cercava di vincere senza che anche a loro ne venisse un vantaggio concreto e duraturo.

Dalla scuola primaria e dall'esempio del padre, alto ufficiale dell'esercito, Valente apprese non solo banali nozioni, ma regole di comportamento — il rispetto per gli altri e il senso dell'onore — e il valore del denaro, che per lui non era mai dovuto per raccomandazioni, bensì quando lo si era guadagnato in modo onesto con le proprie competenze, quando pagava un buon prodotto o servizio, non una clientela o una corruzione.

Agli inizi della sua attività lavorativa nell'informatica in Olivetti, dopo la formazione specialistica alla Bull a Parigi, Valente fece immediatamente suo l'insegnamento dell'azienda: fornire al cliente non solo macchine ma idee. Intorno a questo concetto si è sviluppato immediatamente un nuovo modo di gestire il cliente, dalla trattativa commerciale all'assistenza: il cliente al centro.

Con questa strategia di marketing Valente è riuscito subito a contrastare testa a testa, e molto spesso a prevalere su di essi, concorrenti multinazionali molto più importanti, dotati di mezzi finanziari molto maggiori, con molto più personale e installazioni. Lui cercava nuove soluzioni, elaborava nuove iniziative per risolvere un problema: partiva da una necessità aziendale, che in moltissimi casi era lui stesso ad aiutare il cliente a mettere a fuoco, e costruiva la soluzione utilizzando gli strumenti disponibili. Nella maggior parte dei casi innovazione voleva dire semplicemente trovare la soluzione al problema, utilizzando con intelligenza le capacità dei mezzi a disposizione, combinazioni anche complesse di prodotti e servizi. Ovviamente, questo non sempre aveva successo.

Ma era la regola, pur con le dovute eccezioni. Lui sapeva che ogni progetto richiedeva un impegno da entrambe le parti, produttore e utilizzatore, ma soprattutto che a lui e ai suoi collaboratori spettava

il compito più pesante, quello di concretizzare i vantaggi che erano stati promessi e per i quali volevano essere pagati.

Da una ventina di anni è di moda chiamare questo approccio di marketing solution selling. Tuttavia, ben al di là del nome, è andata via via modificandosi l'innovazione strategica di fare marketing, e Valente ne è stato, in Italia e Francia, un antesignano. Lui parlava quasi esclusivamente con i proprietari di aziende medio-piccole o CEO di grandi complessi, con un approccio ancora una volta innovativo: la sua strategia di marketing mirava al cosiddetto business outcome, e richiedeva un'approfondita ricerca e comprensione delle priorità di business e finanziarie del potenziale cliente. Una volta messe a fuoco queste priorità, il comportamento di Valente non era più percepito come quello di un venditore, ma piuttosto di un business partner. E in parallelo, con questo approccio, Valente non solo migliorava il modo di lavorare dei suoi collaboratori, ma lo cambiava radicalmente, avviando molti di loro a raggiungere posizioni di grande prestigio.

Non è stato facile, nella prima metà degli anni '80, mettere a disposizione delle aziende con una forte espansione territoriale le informazioni che servivano, là dove servivano. Valente è stato il primo che è riuscito a trasformare un servizio time-sharing privato in una rete per l'integrazione delle informazioni in ambito aziendale e ha, di fatto, anticipato di anni soluzioni oggi realizzabili in modo molto più facile ed efficace con la rete Internet. Le linee erano lente, i modem ancora monopolio dei provider di telefonia, i pc portatili erano gli unici strumenti per comunicare da remoto, in particolare per persone in mobilità. La soluzione realizzata da Valente e collaboratori, tuttavia, ha risolto il problema con vent'anni di anticipo. Invece di aprire una crisi, il fallimento del maggior fornitore americano di sistemi per la produzione di quotidiani è diventato il catalizzatore per selezionarne in tempi rapidissimi uno alternativo, che consentisse di produrre i giornali secondo processi innovativi per l'epoca: sono bastati pochi anni perché la soluzione ideata da Valente diventasse lo standard dell'industria editoriale italiana, dove lui è riuscito a massimizzare il

rendimento dei sistemi tipografici ben prima che Internet arrivasse a dare le notizie prima dei quotidiani e dei telegiornali.

Alla fine degli anni '70, l'introduzione dei pacchetti applicativi software è stata un'altra intuizione che ha poi cambiato radicalmente il mercato. Di certo il sistema di controllo di gestione individuato e importato da Valente dagli Stati Uniti ha richiesto un notevole lavoro per l'adattamento alle esigenze italiane. Ma ha anticipato gli odierni sistemi ERP e ha rappresentato un'ulteriore occasione in cui lui ha operato con il ruolo, sconosciuto molto spesso ancora oggi, di consulente strategico e non di semplice fornitore di hardware e software.

Anche quando i problemi di salute hanno costretto Valente a una vita sedentaria, con il pensiero lui continuava a correre sempre in avanti. Nel suo illuminato ottimismo, quando parlava di queste sue memorie molto spesso manifestava la sua attitudine dicendo: "A questo punto devo ancora aggiungere alcune considerazioni sul futuro...". Sapendo quanto al coltissimo Valente piacesse citare autori classici, credo che – anche se ho usato un congiuntivo invece dell'indicativo originale – lui gradirebbe questa mia conclusione con una citazione dal Parini: "torni a fiorir la rosa / che dianzi languia".

Riccardo Rietti

(Dirigente aziende multinazionali)

Perché questo racconto

A volte mi sorprendo a pensare, non senza una certa nostalgia, a quando i primi calcolatori elettronici erano comparsi nelle università e nelle aziende, più di mezzo secolo fa: le capacità erano molto limitate e la programmazione esigeva una conoscenza approfondita del funzionamento delle macchine, il che presupponeva una forte attitudine logico-matematica, una formazione a livello universitario o equivalente e un lungo tirocinio.

Le memorie erano realizzate con reticoli cablati di nuclei di ferrite, venivano filate a mano e avevano costi proibitivi, così che, verso la fine degli anni '50, in una macchina di grande potenza la memoria raramente superava i 16 K (16.384 caratteri). Le prime unità a dischi magnetici, apparse all'inizio degli anni '60, avevano una capacità di 2 milioni di caratteri. Oggi la memoria di un pc supera i 2 Mega (milioni di byte), mentre la capacità del disco fisso supera i 2 Giga (miliardi di byte). Negli ultimi anni sono state lanciate sul mercato le memorie USB, supporti che permettono di memorizzare fino a diversi Giga su dispositivi simili a piccole chiavi! Si comincia già a misurare la potenza in Terabyte (trilioni di byte), e le velocità di calcolo verranno presto misurate in migliaia di miliardi di operazioni al secondo.

Nella metà degli anni '60 la velocità dei collegamenti tra terminali e calcolatori non superava i 110 bit al secondo e, per trasmettere una pagina di testo dattiloscritto, occorrevano più di tre minuti. Ora Internet arriva in qualsiasi casa

a velocità che raggiungono i 20 milioni di bit al secondo, e permette di trasferire intere banche dati in frazioni di secondo.

Gli addetti alla programmazione e all'impiego dei calcolatori hanno costituito per molti anni una sorta di casta dotata di un notevole potere in tutte le situazioni nelle quali l'operatività dell'organizzazione era fortemente dipendente dall'efficienza dei CED (Centri di Elaborazione Dati).

In tempi più recenti, tuttavia, questo potere si sta concentrando nelle mani di un numero relativamente ridotto di ideatori, progettisti e programmatori di software che, in numero sempre crescente, si trovano in India dove, nell'area di Bangalore – ma anche in altre regioni dalle quali la povertà sta rapidamente scomparendo – operano le più grandi aziende nel campo dell'informatica, americane, europee, indiane e cinesi.

L'informatica sta cambiando in profondità la struttura economica di colossi asiatici come Cina e India e, a medio-lungo termine, sono da prevedere grandi cambiamenti anche nei paesi africani dove oggi dominano denutrizione, miseria, epidemie.

Quando ho incominciato a pensare di raccontare la storia dell'informatica, che ho vissuto dai primi anni '60 ai giorni nostri, confesso di avere avuto moltissime esitazioni. Innanzi tutto perché temevo che il racconto risultasse noioso, poi perché volevo evitare nella maniera più assoluta il rischio dell'autoincensamento, sempre altissimo in queste situazioni. Alla fine ho deciso di gettare il cuore oltre l'ostacolo e scrivere questo racconto, che è dedicato principalmente alle persone delle quali normalmente non si parla.

I personaggi di cui parlerò, indipendentemente dal livello in cui hanno operato, hanno avuto un ruolo di notevole rilevanza nello scenario dell'informatica in Italia, e non solo. Probabilmente non riuscirò a ricordarli tutti, ma comun-

que a tutti loro va il mio pensiero nostalgico e affettuoso. Il racconto è inframmezzato da quadretti dedicati ad argomenti, episodi o personaggi che a volte non hanno nulla a che fare con l'informatica, ma che sono comunque ricordi che hanno segnato in maniera profonda la mia vita, la mia esperienza e la mia visione del mondo. E che testimoniano lo spirito con il quale si lavorava.

Il testo che avete fra le mani non è la narrazione egocentrica di uno scrittore protagonista di un'epoca. È la testimonianza dell'evoluzione dell'informatica italiana attraverso diversi decenni, dal momento in cui, alla metà degli anni '50, il coraggio e l'intuizione di un grande industriale e un geniale progettista hanno portato in tempi rapidissimi allo sviluppo di sistemi informatici italiani di prestazioni e qualità identiche a quelle dei numerosi produttori stranieri dell'epoca.

Una osservazione continua e attenta del mondo intorno a questa persona di non comune intelligenza, una capacità di valutazione rapidissima delle situazioni e una attitudine all'assunzione del rischio sono stati la caratteristica con la quale Carlo Andrea Valente sviluppava strategie di marketing. Si parla spesso di come non dimenticare l'esperienza del passato: impariamo da queste storie di marketing e di vendita e adottiamo la sua massima *"non si vendono cose ma idee"* che può insegnarci ancora molto per fronteggiare situazioni inedite quasi sempre non di routine.

Riccardo Rietti



Carlo Andrea Valente, astigiano di origini, nasce a Trento per un trasferimento del padre, alto ufficiale dell'esercito. Compie gli studi tra Roma, Liceo Tasso, e Milano, Liceo Parini. Si laurea a Milano in Chimica Industriale. Dopo un primo periodo di circa un anno trascorso alla Snia, agli inizi degli anni '60 lascia la chimica per l'informatica. Viene assunto nella Divisione Elettronica della Olivetti e trascorre sei mesi alla Bull a Parigi per la formazione.

A metà degli anni '70 lascia la Honeywell e, agli inizi degli anni '80 ritorna poi alla Informatica Distribuita, Gruppo Geda,. A metà degli anni '80 è Amministratore Delegato di una società che distribuisce e assiste in Italia sistemi per la produzione di giornali quotidiani. Esce dall'informatica all'inizio degli anni '90 e assume l'incarico di Amministratore Delegato della Società Editrice di un quotidiano. A metà degli anni '90 è Amministratore Delegato di una società nel settore dell'elettronica che produce circuiti stampati. Muore a Torino nel 2013 assistito dai figli e vicino ai due nipoti.

€ 15,00



ISBN 978-88-98053-13-1



9 788898 053131