

IV

LA GALILEO INDUSTRIE OTTICHE: SVILUPPO E DECADENZA

Circa cento anni or sono Giovan Battista Amici, ottico, astronomo e naturalista, che nel 1831 era stato chiamato dal Granduca di Toscana Leopoldo II a dirigere la Specola e il museo di Fisica di Firenze, fondò [...] una piccola azienda artigiana, alla quale fu dato poi il nome di Officina Galileo [...]¹.

Purtroppo questo laboratorio artigiano, sviluppatosi a Firenze in base alle esigenze delle ricerche del suo fondatore Amici², cessa la sua atti-

¹ *Le Officine Galileo dalla fondazione ad oggi*, Firenze 1937, p. 13.

² «AMICI GIOVANNI BATTISTA Nacque il 25 marzo 1786 a Modena, dove fu istruito nella matematica da Paolo Ruffini; compiuti rapidamente i corsi all'università di Bologna, ottenne il diploma di ingegnere-architetto nel 1807. Tre anni dopo venne nominato professore di geometria e algebra nel liceo di Modena; qualche anno dopo, dal 1815, insegnò nella facoltà di filosofia dell'università della stessa città geometria, algebra e trigonometria sferica. Nel 1825, con decreto ducale, restò professore dispensato dall'insegnamento per occuparsi soltanto delle invenzioni e costruzioni di strumenti ottici e di ricerche astronomiche e naturalistiche. Come successore dell'astronomo G.L. Pons, l'Amici venne chiamato a Firenze dal Granduca Leopoldo II per dirigere l'osservatorio astronomico del Regio Museo di fisica e storia naturale [...]. L'Amici fu ottico eminente nell'epoca in cui i notevoli perfezionamenti delle teorie ottiche portarono alla costruzione di specchi, lenti e strumenti sempre più perfezionati. Non si arrestò alle sue geniali invenzioni, ma le mise in pratica con osservazioni astronomiche e botaniche. [...] Poiché l'Amici desiderava rendere i cannocchiali astronomici sempre più perfezionati e precisi [...] L'Amici era in corrispondenza con G. Santini, direttore dell'osservatorio di Padova, col padre Secchi, direttore dell'osservatorio del Collegio Romano, col padre Piazzi, direttore degli osservatori di Palermo e di Napoli, col fisico Mossotti e col suo allievo e successore G.B. Donati che apprezzavano e usavano i suoi strumenti. [...] L'Amici morì a Firenze il 10 aprile 1863»: da G. ABETTI, *Amici Giovanni Battista*, in *Dizionario biografico degli Italiani*, Roma, 1960, pp. 780-784. Inoltre,

vità con la morte di questo. Ma quest'esperienza non viene dimenticata, ed alcuni decenni dopo – precisamente nel 1870 – in una lettera fatta pervenire al sindaco di Firenze si legge il nome *Officina Galileo* in relazione ad un'attività produttiva sorta in città pare verso il 1864³.

In questa fase della sua lunga vita, vale a dire nel corso della seconda metà dell'Ottocento, l'*Officina Galileo* appartiene interamente al fiorentino prof. Angelo Vegni che detiene anche la proprietà del terreno su cui sorge l'officina⁴: egli la finanzierà fino alla sua morte, sopravvenuta nel 1883, lasciandola poi in eredità ad un Istituto agrario che portava il suo stesso nome e del quale aveva disposto la fondazione con volontà testamentaria assegnandogli tutti i suoi beni.

Dal 1883 al 1896 la Galileo sopravvisse, a volte finanziando, a volte finanziata dall'Istituto agrario, esaurendo però ogni possibilità di espansione e sviluppo stretta com'era in quegli angusti orizzonti che può avere un'azienda di proprietà di un istituto scolastico alla fine dell'Ottocento⁵.

Con lo spostamento della capitale dello Stato italiano da Firenze a Roma, la Galileo registrò una grossa crisi. La perdita dello status di capitale da parte della città toscana, causò infatti una forte recessione economica in tutta la regione, e a nulla servì il tentativo di aprire una sede commerciale a Roma per sostenere finanziariamente l'attività aziendale:

Nel 1896 quasi si può dire *in articulo mortis*, la gestione venne assunta dalla società in accomandita semplice "Ing. G. Martinez e

sempre alla voce *Amici Giovanni Battista* del *Dizionario biografico degli italiani* V. RONCHI afferma «Quando l'Amici si accinse alla costruzione di sistemi ottici di altissima precisione e di potenza superiore a quella allora normale, il calcolo ottico era addirittura rudimentale, il vetro ottico era disponibile in ben poche specie e la lavorazione era affidata all'abilità dei "maestri", ossia all'empirismo, perché ancora non si avevano nozioni sulla tolleranza con cui dovevano essere realizzate le forme geometriche delle superfici, tolleranza che oggi sappiamo essere dell'ordine del decimillesimo di millimetro. Mancavano del tutto i metodi di controllo che costituiscono il patrimonio essenziale della tecnica moderna [...]. È quindi da guardare con stupore un uomo come l'Amici, che da solo riuscì a selezionare vetro ottimo, a calcolare obbiettivi acromatici eccellenti per cannocchiali e per microscopi, a realizzarli con la precisione che si raggiunge nelle migliori costruzioni ottiche odierne», p. 781.

³ G. MARTINEZ, *Notizie sulla vita della e nella "Galileo" dall'origine fino al 1943*, Firenze, 1950, pp. 18-19.

⁴ *Ibidem*, p. 20.

⁵ *Ibidem*, p. 5.

C.” rimanando accomandatario l’Istituto Vegni, il quale un paio d’anni dopo cedè la sua quota sociale all’Ing. Michele Amari. La società, nata col modestissimo capitale di 200 mila lire, si trasformò in Accomandita per azioni e successivamente in Anonima, aumentando via via il suo capitale iniziale fino a L. 600 mila. Ma nel 1906 la Società dovè mettersi in liquidazione per difficoltà finanziarie e divergenze interne sui programmi da svolgere⁶.

Così,

la Società Ing. G. Martinez & C., messasi in liquidazione, potè pagare integralmente tutti i debiti, ma con perdita quasi totale del capitale, ciò che peraltro non sarebbe avvenuto se la liquidazione fosse stata affidata a persone più addentro nell’industria meccanica e più conscie del dettato che il tempo è moneta. La liquidazione infatti si protasse [*sic*] per oltre 20 anni! La Società nuova, che prese il nome di “Officine Galileo” fu pronta a cogliere i frutti che ormai andavano maturando o erano maturati [...] La nuova Società Officine Galileo benchè sorta con capitale modesto mostrò subito ben altra consistenza di quella precedente. Nel Consiglio di Amministrazione trovavasi esponenti del nuovo capitale immesso nell’azienda. Presidente fu l’ing. Giuseppe Orlando, valente ingegnere navale e capo del cantiere di Livorno, nonchè instancabile lavoratore; vice-presidente Giuseppe Volpi [...] ⁷.

In altre parole, all’inizio del secolo, la ragione sociale dell’azienda cambia di nuovo e diventa, pare per impulso dello stesso Volpi, *Officine Galileo* mentre prima era *Società in accomandita semplice Ing. G. Martinez e C.*

Sembra che allora lo stesso Martinez avesse mantenuto, scritta sulla facciata dello stabilimento, la precedente ragione sociale, *Officina Galileo*. Probabilmente Volpi, come e più di Martinez, aveva capito l’autorevolezza che aveva ormai raggiunto all’interno del settore della meccanica di precisione il marchio *Galileo*⁸.

In ogni modo,

al momento della trasformazione in anonima, lavoravano nell’Officina soltanto 150 operai [...]. Queste officine di anno in anno subirono ampliamenti e miglioramenti e gli impianti in esse installati permisero di aumentare sempre più la quantità, la qualità

⁶ *Ibidem*.

⁷ *Ibidem*, p. 59 e p. 62.

⁸ *Le Officine Galileo dalla fondazione ad oggi*, p. 14.

e la varietà degli apparecchi costruiti e di fare fronte durante la Grande Guerra ad una grande produzione di carattere militare. Alla fine della guerra il capitale azionario della Società era salito a L. 3.000.000⁹.

La fine delle commesse belliche, conseguente alla fine della prima guerra mondiale,

portò ad un'altra crisi complicata dall'agitazione politica che culminò nell'occupazione delle fabbriche. Questa durò poco, ma le conseguenze si fecero sentire. La sospensione di tutte le ordinazioni di guerra e l'esuberanza di personale [...] resero difficile la vita industriale [...]. Si dovette sciogliere anticipatamente la Società. Tutto il personale fu licenziato, e regolarmente liquidato. Nel contempo veniva creata una società di esercizio che prendeva come in affitto lo Stabilimento per mantenere relazioni con la clientela e portare a termine gli scarsi lavori in corso. Questa Società assunse, soltanto il miglior personale fra quello liquidato [...]. Dopo alcuni mesi, sistemata la posizione dei creditori [...], la Società poté revocare la propria deliberazione di scioglimento anticipato: ricostituiva il proprio capitale [...]¹⁰

che, con l'aiuto di Giuseppe Volpi, fu portato a 12.000.000 di lire.

Si può ipotizzare che sia stato questo il momento (intorno al 1925) in cui la Galileo è entrata all'interno della galassia delle società controllate dalla SADE: sia la documentazione conservata nel fondo GALILEO-IOR che la bibliografia consultata¹¹ confermano del resto uno stretto e lungo rapporto tra Galileo e SADE. Inoltre, da questi anni ('20-'30) l'a-

⁹ *Ibidem*, pp. 13-17.

¹⁰ MARTINEZ, *Notizie sulla vita della e nella "Galileo"*, pp. 68-69.

¹¹ A. COPPOLA, *I monopoli elettrici contro la produzione*, Roma [1950], pp. 28-31: «[...] Il gruppo S.A.D.E. Sviluppato sotto il diretto patrocinio del ministro fascista delle Finanze, Volpi di Misurata, la S.A.D.E. (Società Adriatica di Elettività) controlla 27 società elettriche, acquedotti, complessi alberghieri [...], imprese agricole, industrie meccaniche [...]. Il capitale della società capogruppo è concentrato in poche mani...l'8,6% alle famiglie Volpi, Crespi, Gaggia e Cini [...] L'elencazione di tutte le società, direttamente controllate dalla S.A.D.E. sarebbe [...] monotona. Ma è opportuno ricordare che anche qui troveremo industrie quanto mai lontane da quella elettrica. Primeggiano, tra le altre, il Cotonificio veneziano [...] le officine Galileo...». Si vedano inoltre i dati riportati da R. PETRI e M. REBERSCHAK nel loro *La Sade di Giuseppe Volpi e la "nuova Venezia industriale"*, in *Storia dell'industria elettrica in Italia. Il potenziamento tecnico e finanziario 1914-1925*, vol. 2, a c. di L. DE ROSA, Bari 1993, pp. 317-346.

zienda iniziava un processo di acquisizioni e allargamenti, fuori dei confini toscani, che necessitava di un potente finanziatore alle spalle: nel 1928 veniva incorporato lo stabilimento di Milano della Soc. Anon. Ottica e Meccanica F. Koritska suddividendo così il lavoro delle Officine di Firenze; nel 1931 venivano assorbite le *Officine di Battaglia*, un impianto di carpenteria metallica e di media meccanica, guarda caso di proprietà della SADE. Successivamente officine sussidiarie vennero impiantate a La Spezia e a Taranto, e poi a Carobbi, presso Rifredi, mentre fu rilevato uno stabilimento a S. Giorgio Dora (Ponte S. Martino). Il capitale della Società era andato intanto gradatamente aumentando fino a 55.000.000 di lire (1936), assicurando così alla Società i mezzi per ulteriori sviluppi¹². Nel 1937 la Galileo approdò, infine, aprendovi un impianto, a Marghera¹³.

Gli insediamenti di Rifredi e di S. Giorgio Dora ebbero peraltro vita breve, già dopo il secondo conflitto non risultando più in capo alla Galileo: la quale peraltro doveva in quel periodo avviare una riorganizzazione del gruppo visto che «i vari stabilimenti [...] sono indipendenti nella loro gestione, ognuno è specializzato in qualche cosa»¹⁴.

Il che testimoniava della diversificazione produttiva raggiunta, probabilmente inizia già durante il conflitto, la cui articolazione è opportuno – sulla scorta delle informazioni di un erede di Martinez, appassionato cultore della memoria aziendale – almeno tentare di chiarire.

Infatti, mentre lo stabilimento Galileo di Milano aveva subito notevolissimi miglioramenti così da poter vantare un'elevata qualità dei suoi prodotti che si rivolgevano al mercato della meccanica di precisione¹⁵,

a Battaglia [...] lo stabilimento oltre che continuare nella costruzione di carpenteria metallica, profittando in parte di qualche macchina già dello Stabilimento di Firenze, portata a Battaglia a causa della guerra e quivi rimasta, ha potuto sviluppare anche lavori di meccanica media ed ora, con promettente successo, si occupa di apparecchiature elettriche. Lo Stabilimento di Marghera, [...] attualmente diretto dall'ing. Gianchetti, fu mantenuto in

¹² *Le Officine Galileo dalla fondazione ad oggi*, pp. 13-17.

¹³ Datazione desunta dallo studio dei registri matricola, o nel 1939 come afferma G. Cavanna nella sua tesi di laurea: G. CAVANNA, *Forza lavoro e classe operaia a Porto Marghera: 1930-1948*, tesi di laurea, Università degli Studi di Padova, Facoltà di Scienze Politiche, a.a. 1972-73, Appendice I, p. 2.

¹⁴ MARTINEZ, *Notizie sulla vita della e nella "Galileo"*, p. 80.

¹⁵ *Ibidem*.

piedi malgrado le vicende della guerra e il successivo critico periodo industriale. Si ritiene poterlo mantenere con certezza al primo posto nella produzione italiana di lenti oftalmiche. Per le necessità di manutenzione dei nostri impianti navali sono stati da tempo creati gli stabilimenti di La Spezia e di Taranto. Quest'ultimo è stato staccato dal tronco principale ed è costituito in ente autonomo pur sotto le ali della Galileo [...]»¹⁶

mutando anche la propria ragione sociale da *Officine Galileo di Taranto a Officine Meccaniche di Taranto*.

Arrivato a questo punto dell'evoluzione del Gruppo, cioè quando i diversi stabilimenti già si configuravano come entità autonome sia dal punto di vista produttivo che gestionale, ritengo necessario abbandonare il profilo complessivo, focalizzandomi invece sullo stabilimento di Porto Marghera.

La data del suo insediamento in Via Fratelli Bandiera n. 9 è piuttosto controversa poiché, mentre le pubblicazioni consultate propongono come anno di nascita il 1931 o il 1939, consultando i libri matricola presenti nel fondo GALILEO-IOR sembra plausibile che lo stabilimento abbia iniziato la sua attività nel 1937; ma non essendo questa la sede di una discussione di tipo storiografico, e avendo riportato questa discrepanza solamente per scrupolo scientifico, preferisco non addentrarmi nella questione assumendo, come datazione per la nascita dello stabilimento, un arco cronologico che va dal 1937 al 1939. Comunque, si può ragionevolmente propendere di più verso gli anni 1937 e 1938 anche se lo stabilimento era ancora nominalmente della Galileo di Battaglia, questo perché era già iniziata una produzione oftalmica indipendente dallo stabilimento padovano.

Come già accennato, lo stabilimento attraversò il secondo conflitto mondiale vivendo uno sviluppo occupazionale tipico dell'economia di guerra; ma già nell'immediato dopoguerra la fabbrica venne investita da una grossa crisi, sia per il venir meno delle commesse belliche che per la mancanza di materie prime, determinando una certa flessione occupazionale¹⁷: l'organico scendeva infatti da 160¹⁸ a circa 130 unità.

¹⁶ MARTINEZ, *Notizie sulla vita della e nella "Galileo"*, pp. 68-69.

¹⁷ *Libro bianco sulla "I.O.R." (Industrie Ottiche Riunite) elaborato dai lavoratori e dal Consiglio di Fabbrica della "I.O.R." di Porto Marghera*, s.n.t., 1978, p. 1

¹⁸ A. NAPOLI, *Per una storia operaia alla Galileo di Battaglia: 1943/1949*, «Quaderni del Centro Sociale e Culturale "C. Marchesi" Battaglia Terme», n° 6 (1982), p. 54.

Nel 1949, in seguito ad un riassetto strutturale delle Officine Galileo, con la formale costituzione del “Gruppo Galileo”, lo stabilimento di Marghera assunse una sua autonoma ragione sociale con la denominazione di “Officine Galileo di Marghera S.p.A.”¹⁹.

Nel corso degli anni Cinquanta, la produzione, oramai caratterizzata solo nel campo delle lenti oftalmiche in vetro, venne riorganizzata in seguito ad ammodernamenti tecnologici tendenti a superare la persistente organizzazione artigianale²⁰.

Con gli anni '60 lo stabilimento affrontava una lunga serie di cambiamenti. Nel 1961, venne allestito un reparto per la produzione di lenti corneali rigide. Nello stesso periodo iniziavano i primi esperimenti per la produzione di lenti oftalmiche in materiale organico, ma solo nel 1966-67 ne veniva avviata la fabbricazione in serie, anche se in forma ancora limitata²¹.

Tra il 1967 e il 1968 veniva potenziato il reparto Meccanica non più in funzione della sola manutenzione dei macchinari in dotazione, ma anche per la produzione, su brevetto, di macchine destinate alla lavorazione di lenti per l'azienda; nonché la costruzione di strumenti per il controllo ed il montaggio delle lenti, destinati alla vendita²².

La qualità della questa strumentazione prodotta all'interno dello stabilimento veneziano doveva essere molto alta visto che il 28 nov. 2000 pervenne all'azienda ormai in liquidazione una richiesta, da parte di un'azienda israeliana, di una fornitura di apparecchiature prodotte negli anni '60. A questa richiesta veniva allegata la fotoreproduzione di una brochure pubblicitaria della *Officine Galileo di Marghera* degli anni '60 che, evidentemente, era stata conservata!

Parallelamente a queste innovazioni tecnologiche, l'azienda iniziava ad attuare, in forme allora limitate, il decentramento produttivo nel territorio veneziano con commesse a laboratori esterni; fenomeno questo che doveva gradualmente espandersi fino a raggiungere il livello massimo nel 1975 quando arrivò ad essere il 25% della produzione complessiva dell'azienda²³.

¹⁹ *Libro bianco sulla “I.O.R.”*, p. 1.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ *Ibidem*.

²² *Ibidem*, p. 2.

²³ *Ibidem*, p. 1.

Nel corso degli anni Sessanta la *Officine Galileo di Marghera* doveva seguire le sorti della propria controllante, la SADE FINANZIARIA, nella quale era stata alla fine incorporata. Infatti questa, a seguito sia della nazionalizzazione del settore della produzione dell'energia elettrica, sia di successivi investimenti sbagliati, che di più complessive convenienze economiche di collocare l'ingente liquidità ottenuta con la nazionalizzazione degli impianti elettrici, nel 1965 confluì nella *Edison*²⁴ che nel 1967 diede poi vita, assieme alla *Montecatini*, alla *Montedison*. Quindi anche le *Officine Galileo di Marghera* si trovarono incorporate nel nuovo colosso chimico italiano.

Alla fine degli anni '60 la *Officine Galileo di Marghera* subirono l'ultimo importante cambiamento, con la costituzione, il 20 giugno 1969, della *IOR-INDUSTRIE OTTICHE RIUNITE S.p.A.* nella quale confluivano pariteticamente la *Filotecnica Salmoiraghi S.p.A.* di proprietà *Finmeccanica* (finanziaria a proprietà pubblica) e la *Officine Galileo di Marghera S.p.A.* di proprietà *Montedison*. La sede legale della nuova società venne fissata a Milano, con Direzione generale e stabilimento produttivo (ex-Galileo) in Marghera, Via F.lli Bandiera, mentre lo stabilimento ex-Filotecnica Salmoiraghi si trovava a Milano. A Marghera, nel 1975, doveva poi trasferirsi anche la sede legale, per rimanervi fino alla fine.

L'8 settembre 1969 sono ricostituite, con compiti commerciali, sia la *Officine Galileo di Marghera* (prima sotto la ragione sociale *COMOF-Commerciale Oftalmica S.p.A.*, poi mutata il 9 ottobre che in *O.G. di M.* con sede legale in Venezia) sia la *Filotecnica Salmoiraghi Oftalmica S.p.A.* con sede in Milano.

Queste due società fungono – sicuramente le *Officine Galileo di Marghera*, e con ogni probabilità anche la *Filotecnica Salmoiraghi Oftalmica* – da società commerciali per la gestione dei depositi e della commercializzazione delle lenti prodotte dalla IOR con i marchi *Galileo* e *Salmoiraghi*. L'esperienza durerà poco, e le due società commerciali saranno alla fine incorporate per fusione nella *IOR* il 21 giugno 1972. Con l'assorbimento della commerciale Salmoiraghi, vengono conferiti nella IOR anche 4 laboratori, localizzati al Sud, per la costruzione di lenti in vetro su prescrizione, una tecnica commerciale messa a punto dallo stabilimento milanese. Dal 1972-73 tale pratica verrà estesa anche all'unità produttiva di Marghera, ed inizia così la diffusione di tali laboratori su tutto il territorio nazionale: essi venivano dati in gestione ad operatori privati,

²⁴ *Cent'anni a Venezia*, p. 464.

legati alla IOR da un contratto che affidava loro la costruzione per esclusivo proprio conto di lenti su ricetta, assicurando agli stessi un quantitativo fisso mensile di lenti²⁵.

Questi laboratori avevano due tipi di denominazione: *Centro Produzione Oftalmica (C.P.O.)* se si occupavano della produzione di lenti, o *Centro Trattamento Oftalmico (C.T.O.)* se si occupavano di trattamenti successivi su lenti prodotte in fabbrica.

Lasciamo le complicazioni finanziarie per tornare alla realtà industriale dello stabilimento veneziano. Dal 1969 al 1974 si ebbe una continua espansione produttiva ed occupazionale dell'azienda, nel frattempo passata ad una più matura organizzazione industriale. Nel 1975, tuttavia, gli effetti di una strisciante crisi economica generale, uniti ad una crescente concorrenza di altri produttori, soprattutto esteri²⁶, trovò la IOR impreparata, con un crollo del 24% nella vendita delle lenti tradizionali in vetro²⁷. Alla fine dell'anno aveva accumulato scorte per circa 15 mesi, contro una media di magazzino del 7-8% del quinquennio precedente²⁸.

Le motivazioni di una ripercussione così forte della crisi vennero così individuate dalla Cellula comunista della IOR in un suo "documento" del 1980:

[L'azienda] risente fortemente della carenza di programmazione a medio-lungo termine, di analisi di ricerca e di organizzazione del settore commerciale, subendo una diminuzione di vendite del 25% rispetto al 1974 nel settore lenti in vetro [...] e infatti nel 1977 chiude il bilancio con un passivo di 1,3 miliardi [...]²⁹,

passività disastrosa se si pensa che il capitale sociale ammontava, allora, ad "appena" 1 miliardo di lire³⁰. Il mercato italiano non abbandonò tut-

²⁵ *Ibidem*, p. 3.

²⁶ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 98 doc. 9. Cellula comunista I.O.R.-Galileo, *Una azienda leader nel settore, una gestione aziendale un po' meno: il contributo di analisi e proposte del P.C.I. per rilanciare l'azienda*, s.n.t. [1980].

²⁷ *Ibidem*, fasc. 98 doc. 15: *Memoria sulla situazione I.O.R.-Venezia*, s.n.t., 1981, p. 4.

²⁸ *Libro bianco sulla "I.O.R."*, p. 5.

²⁹ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 98 doc. 9. Cellula comunista I.O.R.- Galileo, *Una azienda leader nel settore...* Questo documento riporta, inoltre, notizie sulla ristrutturazione affrontata dalla IOR alla fine degli anni '70 e valutazioni e proposte su miglioramenti da apportare all'interno dello stabilimento.

³⁰ *Ibidem*

tavia la IOR, che infatti nel 1978 copriva ancora il 30% del fabbisogno nazionale di lenti oftalmiche³¹.

Intanto, tra la fine del 1975 e l'inizio del 1976, la *Finmeccanica* aveva acquisito il restante 50% del pacchetto azionario della IOR dalla *Montedison* diventando così unica proprietaria dell'azienda³², e facendola confluire – non è stato possibile individuare la data precisa, ma sicuramente prima del 31 ottobre 1981 – nel gruppo *S. Giorgio*³³.

Per superare la crisi che l'ha investita, l'azienda – proprio nel '76 – aveva dato avvio ad un piano di ristrutturazione all'interno dei due grossi reparti di produzione lenti in vetro (reparto Assosimmetriche e reparto Astigmatiche) al fine di aumentare la produttività e di ridurre l'organico in quel settore³⁴, utilizzando poi l'eccedenza di manodopera per avviare nel corso di quell'anno un nuovo reparto: quello delle Bifocali fuse. Anche questo tentativo non riuscì tuttavia a rilanciare le sorti dell'azienda, e nonostante i ripetuti interventi sul capitale: dal miliardo del 1976 esso salì a 2 miliardi nel 1978, per raggiungere i 4 miliardi nel 1980³⁵.

Nel marzo 1982 avvenne il conferimento del Gruppo *S. Giorgio* (*S. Giorgio Spezia, S. Giorgio Genova, IOR, Sapag, O.M.G. Gorizia*) dalla *Finmeccanica* ad una nuova finanziaria DELL'IRI, la *Sofin*³⁶ (118 mld. capitale finanziario interamente versato)³⁷, che aveva il compito di trovare un acquirente privato per l'azienda di Marghera. Ciò che avvenne nel 1986, quando la IOR fu avviata alla privatizzazione.

Che tuttavia fu graduale, iniziando con l'acquisizione del 20% dell'azienda, corrispondente al reparto delle lenti corneali³⁸, da parte della

³¹ *Ibidem*

³² CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 98 doc. 9. Cellula comunista I.O.R.- Galileo, *Una azienda leader nel settore...*

³³ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 88. doc. 29.

³⁴ *Libro bianco sulla "I.O.R."*, 1978 p. 6.

³⁵ R. GIANI, *Il caso Galileo: strategie aziendali e relazioni industriali in un contesto di privatizzazione*, in *Le relazioni industriali e le politiche retributive nella provincia di Venezia. Ricerca per conto della Camera di Commercio di Venezia*, [Venezia], 1994, p. 154.

³⁶ La Sofin era «la finanziaria dell'I.R.I. che gestisce proprio le società che non si inquadrano nelle strategie industriali delle altre finanziarie di settore provvedendo anche allo smobilizzo delle aziende cedibili a terzi [...]»: in CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 105 doc. 56; cfr. *Joint-venture nelle lenti a contatto tra I.R.I. e Ciba-Geigy*, articolo in "Il Sole 24 Ore" firmato G. Fo.

³⁷ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 58 doc. 2.

³⁸ Le lenti corneali sono le c.d. lenti a contatto.

Ciba-Geigy e del 50% del restante pacchetto azionario da parte della finanziaria *Finalp*.

Il reparto corneale quasi immediatamente si staccò dallo stabilimento di Via F.lli Bandiera a Marghera per trasferirsi nel novembre 1986, ormai autonomo rispetto alla IOR, a Marcon³⁹ mentre per quanto riguardava il resto dell'azienda il processo di acquisizione si concluse, secondo gli accordi, dopo 3 anni, e cioè nel 1989 con l'uscita completa dalla compagine azionaria della *Sofin* a completo beneficio della *Finalp*.

Quest'ultima era una finanziaria che controllava numerose attività industriali. Ne facevano parte anche due occhialerie di piccole dimensioni di area veneto-friulana, la Bonazzola e la ILPO, che detenevano all'epoca il 7 per cento del mercato italiano di lenti tradizionali⁴⁰. Proprietario (attraverso la finanziaria romana *Aracoeli*) ne era il dott. Francesco Caporossi. Questi,

è il ricordo di un analista [...], "all'inizio svolge un ottimo lavoro, tagliando costi e attivando sinergie". I risultati si vedono già al primo anno. Il fatturato, in passato gonfiato da voci antieconomiche, scende a 38 miliardi; ma la ridondanza nel rosso viene ridotta a un'inezia: l'1,8%. "Una perdita di appena 752 milioni", ricorda il padrone della Galileo, "ma con mezzo miliardo di accantonamenti straordinari". Caporossi [...] non smentisce i quotidiani che pubblicano l'ipotesi di una futura quotazione in Borsa dell'impero *Finalp*, comprese attività edilizie, turistiche ed editoriali. Nel 1988 le vendite della Galileo risalgono a 50 miliardi e la redditività torna positiva del 4%. Caporossi mette a punto una strategia che coniuga, al taglio dei costi, investimenti in ricerca e sviluppo. Siamo costretti a crescere rapidamente, dichiara [...], perchè dobbiamo competere con multinazionali che fatturano 500 miliardi»⁴¹.

L'azienda ritornava quindi in attivo dopo anni di passivo, e il suo proprietario incominciò ad organizzarsi per migliorare e consolidare l'immagine della IOR: l'anno seguente, il 1989, egli operò una varia-

³⁹ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 59 doc. 1.

⁴⁰ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 105 doc. 50 (Art. fot.: *Mentre si tratta sulla cessione a privati. La I.O.R. cerca spazio e lo trova a Mogliano*, "La Nuova Venezia", 3 aprile 1986).

⁴¹ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 166 doc. 77 (Art. fot.: *Ci viene nostalgia dello stato. Ma è proprio vero che un padrone privato è per definizione molto meglio di quello pubblico? Ecco il caso di un'azienda privatizzata sette anni fa (fu la prima) e che oggi è sull'orlo del fallimento*, "Espansione", maggio 1994, pp. 28-32).

zione nella denominazione o ragione sociale dell'azienda mutandola *Industrie Ottiche Riunite S.p.A.* a *Galileo-Industrie Ottiche S.p.A.*, sostenendo poi il nuovo marchio con la sponsorizzazione (3 miliardi di lire) di una mostra su Tiziano⁴². Nel 1989 la reputazione di Caporossi come imprenditore "illuminato", contrapposto all'ottusità del management che guida le molte aziende a partecipazione statale della zona,

si consolida. Glielo riconoscono nero su bianco, per primi i sindacati, che "esprimono apprezzamento per il ruolo di Finalp nel risanamento e nel rilancio dell'azienda e prendono atto, favorevolmente, dell'anticipata acquisizione, da parte di Finalp, dell'intero pacchetto azionario". [...] Galvanizzato dagli eccellenti risultati della Galileo, Caporossi viene un tratto colto da quella che gli analisti chiamano *mania espansiva*. Inanzitutto sconfinava dalle lenti di correzione nelle montature. Sono scorribande ardite [...] Caporossi replica che si tratta di prodotti complementari e che permettono ampi margini»⁴³.

La scelta non si rivelò felice; Caporossi tuttavia non rallentò, ma al contrario intensificò la sua strategia di crescita. Egli

va in giro per il mondo a far incetta di tutto il comprabile. S'installa in Gran Bretagna, in Irlanda, in Spagna, in Germania, tutti paesi in cui si ritaglierà quote marginali. La Russia diventa il suo pallino [...] le montature sono lavoro da paghe basse, quindi bisogna farne il più possibile nei paesi dell'Est. Fonda vicino a Kiev uno stabilimento che in seguito raggiungerà una produzione di oltre 6 milioni di pezzi, tutti di qualità scadente [...]. Ultimo avamposto estero, San Marcos, in California, dove compra la Signet Armorlite [...]. In base alla strategia espansiva di Caporossi gli utili dovrebbero arrivare copiosi, perchè la testa di ponte negli Stati Uniti è stata lanciata per collocarvi i prodotti di avanguardia sfornati dallo stabilimento di Longarone (Belluno). È questo l'investimento più consistente sostenuto da Caporossi: quello, [...] che diverrà il cappio che minaccia di soffocare l'intero gruppo Galileo. È costato 18 miliardi invece dei 6 previsti⁴⁴.

⁴² CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 105 (Art. fot.: *Nell'88 l'azienda veneziana è tornata all'utile. La Ior contesta la Cee: «Nessuna turbativa della concorrenza», "Il Gazzettino", 10 febbraio 1989).*

⁴³ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 166 doc. 77 (Art. fot.: *Ci viene nostalgia dello stato...*).

⁴⁴ *Ibidem*.

Questo nuovo impianto bellunese, di proprietà delle *Industrie Ottiche Europee (IOE)* che è una delle numerose società al 100% di proprietà della *Galileo Industrie Ottiche*, era focalizzato alla produzione di lenti organiche, ed in questo

l'intuizione di Caporossi è valida: il futuro è proprio nelle lenti organiche [...] Ma tante rosee prospettive sono purtroppo oscurate dall'abbrivio troppo lento dello stabilimento, dove i primi e i secondi passi sono deludenti. Si accumulano montagne di scarti che arrivano all'80% [...] quando scenderanno [...] l'esposizione debitoria avrà ormai compromesso il futuro dell'impianto [...]. I bilanci del gruppo riflettono del resto un gigantismo nel fatturato che poggia su proventi d'argilla. Il bottino delle acquisizioni gonfia i ricavi 1993 a 277,5 miliardi (83% lenti, 8% montature, il resto strumenti ottici prodotti da terzi e altro). La redditività è però calata dal 4,5% del 1991 all'1,1% del 1992 a praticamente zero nel 1993. Ma la zavorra che trascina il parapetto a fili d'acqua sono i debiti, la cui massa s'ingrossa a dismisura e fa suonare una sfilza d'allarmi cui Caporossi presta scarso orecchio. È tutto teso a perseguire un obiettivo di grandezza che [...] lo obbliga a distrarre preziose risorse aziendali anche in operazioni di pura immagine. Come il miliardo regalato alla Biennale di Venezia per realizzare il nuovo palazzo del cinema [...] L'opera [...] viene battezzata Palagalileo [...]. Sul piano della notorietà, questa e altre operazioni sono un trionfo. Ma sono anche sale sulle piaghe dei bilanci⁴⁵.

All'inizio del 1994 la *Galileo Industrie Ottiche* si trova ad affrontare «un'esposizione finanziaria netta che, per ammissione dello stesso Caporossi, supera ormai 180 miliardi»⁴⁶. Questa crisi di liquidità provoca seri danni alla *Galileo* che vede, prima messi in forse gli stipendi dei lavoratori, poi la cassa integrazione per molti di loro, ed infine il regolare approvvigionamento la mancanza di materie prime.

I problemi in cui si trova invischiata l'azienda, e che ne causano la fine, sono approfonditi e analizzati in un documento che così descrive la situazione:

la Galileo con i marchi Galileo, Salmoiraghi, Metallux e I.L.P.O. era leader di mercato in Italia con punte del 40% in quantità. In particolare il marchio Galileo possedeva sul mercato Italia un'im-

⁴⁵ *Ibidem.*

⁴⁶ *Ibidem.*

magine forte e consolidata che si esprimeva con gli ottici in chiave di leadership sul prodotto e sul servizio. La crisi finanziaria del gruppo ha penalizzato principalmente l'attività commerciale in Italia, la quale per mancanza di autonomia, non ha potuto utilizzare le risorse generate dalle vendite per la gestione corrente ed ha subito senza possibilità di contrapposizione la mancanza di prodotto, l'abbassamento della qualità dei servizi, la mancanza di correttezza nei rapporti commerciali ed economici con il cliente. Tutto questo ha portato ad una perdita del 80% del fatturato tra il 1992 e il 1997 (da oltre 90 a 15 MLD) con l'azzeramento totale delle vendite del marchio Metallux e Salmoiraghi (circa 19 MLD nel 1992). La quota di mercato nel 1997 è di circa del 5,5% (4,4% Galileo e 1,1% ILPO) con un posizionamento su una piccola quota di clienti primari e medi molto fedeli al marchio e una quota consistente di clienti medi e piccoli con acquisti saltuari⁴⁷.

Questa la storia dell'agonia di un gruppo industrialmente sano che nel 1981 occupava il 27% del mercato oftalmico italiano⁴⁸ e che era riuscito ad attraversare tutti gli anni '90 nonostante cambiamenti di proprietà, aumenti di capitale, cassa integrazione, un anno di amministrazione controllata e, perfino, un'occupazione da parte dei lavoratori dello stabilimento nel '94 durata 4 mesi: un gruppo che svanì nel nulla all'inizio del nuovo millennio.

⁴⁷ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 96.

⁴⁸ CSEL, Fondo GALILEO-IOR, fasc. 98 doc. 15: *Memoria sulla situazione I.O.R. - Venezia*, s.n.t., 1981, p. 1.