

L'AVVENTO E L

Conversazione "al chiar di nulla" con Roberto Di Zitti*

Poche parole di introduzione e di spiegazione sono necessarie se l'intervista che segue e la scelta di concederle ospitalità su questa rivista vogliono sfuggire almeno alle più severe critiche che senza dubbio meritano. Gli argomenti e le idee esposti, o piuttosto espressi, nell'intervista di seguito pubblicata ci sono parsi non soltanto, com'è evidente, desueti nei toni e nella sostanza, ma anche insolitamente pertinenti e coraggiosamente diretti, quasi elementi semplificati o estratti di una più ampia e singolare analisi sullo stato corrente e sulle prospettive future delle piccole imprese nel mercato italiano dei costruttori di stampi. L'analisi ci è parsa duplicemente pregevole poiché, ai pregi già indicati, essa unisce quello di essere condotta dall'interno, non dall'alto o di lato, d'essere insomma espressione dell'intimo rovello competitivo di una piccola impresa che, con l'aria di monologare pubblicamente sul proprio presente e futuro, lascia travedere una inusuale propensione a dialogare in forma complessa con altre imprese sul presente e il futuro di tutti, quantomeno delle imprese appartenenti alla medesima famiglia competitiva. Un pregio solo può forse suggerire o consigliare una lettura; due pregi uniti, però, impongono la pubblicazione. Non abbiamo fatto altro, quindi, che ripetere a noi stessi questo vecchio assioma di editori e applicarlo al caso corrente.

Innanzitutto, che tipo di stampi produce?

Progettiamo, fabbrichiamo, avviamo all'esercizio, assistiamo e manteniamo stampi per la deformazione a freddo del metallo.

A una prima occhiata si direbbe che non siate stampisti generalisti.

È una valutazione corretta. Di certo non abbiamo mai militato tra le fila del foltissimo esercito *We-Make-All-Types-Of-Dies* (che un cliente avveduto invariabilmente tradurrà "They make nothing"). Siamo specializzati nella produzione di stampi per *home appliances*. Nel settore dell'*automotive* abbiamo assunto impegni sempre in modo selettivo e con le debite cautele, a causa delle divergenze di opinione che ci dividono dalla Committenza che ci è stato dato conoscere.

Noi, infatti, pensiamo che, in un paese fondato sul rispetto della legalità e in presenza di un contratto sottoscritto dalle parti, il pagamento

di una fornitura conforme sia un obbligo per il Committente mentre la Committenza tipica e rappresentativa di questo settore si fa vanto di considerarlo, come molti stampisti hanno dovuto imparare, non un obbligo contrattuale, ma il semplice esercizio di una facoltà, l'effetto di un capriccio, il prodotto di un umore, tanto più agevole da esercitare quanto più lo stampista si trova ad essere per definizione un Fornitore episodico e quindi più facile bersaglio di questi metodici gaglioffi. Il fatto che in Italia comportamenti di questo genere, anche se vergognosamente illegali, restino per lo più impuniti, costituisce per questa Committenza un naturale incoraggiamento a perseverare nelle malefatte, al punto che alcune di queste aziende, benadattate a prosperare nelle sentine della giustizia italiana ed in qualche caso capitanate da autentici cognomi-sostanza, arrivano addirittura ad esibirli come sigilli di una loro precisa e vantevole politica, che consiste in sintesi nel prendere gli stampi e lanciarli a profitto in produzione senza averli pagati allo stampista come dovuto e come prescritto dalle obbligazioni contrattuali da loro stesse sottoscritte.

Dopo di che, in un Paese come il nostro, non resterà allo stampista che questa bella alternativa: o vedersi costretto a rinegoziare col Committente-Renitente il proprio innegozia-

bile e già sancito diritto al soddisfacimento degli obblighi contrattuali, soprattutto economici, o ricorrere alla giustizia ordinaria, che in Italia vuol dire intraprendere un calvario lungo non meno di tre - sei anni per poi magari soltanto poter scorgere, dopo innumerevoli rinvii, i lineamenti di un giudice che nella migliore delle ipotesi richiederà alle parti un accordo bonario, fondato su assurdi presupposti d'equivalenza delle parti: il che equivarrà, dal più al meno, a suggerire alla vittima incensurata, uccisa già due volte, di trovare un'intesa ragionevole col plurimatricolato assassino. Sono certo che, a questo riguardo, molti stampisti, medi e piccoli, potrebbero parlare per giorni e giorni senza riuscire ad esaurire l'accurato racconto delle loro tragiche disavventure. Ripeto, è semplicemente vergognoso, ma del tutto comprensibile in un paese abituato a rallegrarsi più per i fallimenti degli altri che per i successi propri, e nel quale se non rubi e non fai il prepotente quando ne hai l'occasione, non sei considerato semplicemente una per-

* Roberto Di Zitti è vice presidente di Frigeri S.r.l. ed è coordinatore delle attività di Ricerca e Sviluppo della società. È responsabile del progetto aziendale DIMES che ha per obiettivo la creazione di un software esperto per la gestione ZBE (Zero Base Experience) dei processi di progettazione, fabbricazione, montaggio, collaudo e avviamento all'esercizio nella costruzione di stampi per la deformazione a freddo del metallo. Frigeri S.r.l., che ha sede in via Togliatti 7, 42016 Guastalla (RE), www.frigeri.com, è una società specializzata nella progettazione e fabbricazione di stampi per lamiera impiegati nella produzione di parti estetiche e strutturali per *home appliances* (cucine, forni, lavastoviglie, lavabiancherie, asciugatrici, lavelli, caldaie).

E ALTE CIME

sona onesta, ma solo un povero fesso. Abbiamo anche scoperto che nel settore dell'*automotive*, da sempre *driver* d'innovazione ed ideologico per i *tool-makers* di questo pianeta, i luoghi e gli strumenti giudicati più adatti a valutare la conformità di uno stampo o di un elemento stampato non sono, come ingenuamente credevamo, il Controllo Qualità e le CMM, ma le amministrazioni e i saldi di valuta. Non ho timore di dire che la redazione di un elenco condiviso di impregentiluomo sarebbe un grande e coraggioso servizio reso alla categoria degli stampisti, che è da sempre, e non solo per colpe d'altri, una categoria oppressa, sopraffatta, umiliata e indifesa; per quanto ci riguarda, saremmo felici di contribuirvi con non meno di una decina di nomi di provata esecrabilità. Ma è purtroppo vero che gli stampisti, spesso, non mostrano più saggezza dei poveri capponi di Renzo Tramaglino.

C'è qualcosa di marcio in Danimarca?

Nell'industria danese non saprei, ma nell'industria italiana trovo che vi sia un cadavere che continua ad infestare con le sue intollerabili emanazioni ogni forma di relazione tra Committente e stampista, portato letale di un errore ideologico precoce e persistente commesso dalla grande Committenza. Quell'errore ha avuto e continua ad avere effetti catastrofici non solo sulle relazioni tra le parti e sullo sviluppo dei prodotti, ma direi sulle stesse possibilità di sviluppo di un intero sistema produttivo, malgrado ciò che comunemente se ne pensa.

La Committenza non solo ha avuto, ha il torto di credere che vi debba essere diretta proporzionalità tra l'incremento dei volumi delle forniture e la riduzione del costo di produzione, e per conseguenza di vendita, degli stampi: principio assolutamente privo di ogni fondamento nella realtà; ma ha anche creduto di poter impunemente e indiscriminatamente abusare della leva del costo fino a trasformarla, di fatto, in uno strumento di metodico annientamento, non solo del margine operativo, ma dello stesso sviluppo delle imprese fornitrici. Porre per principio l'assedio del costo al

Fornitore e attendersene una reazione di sviluppo, cioè di incremento del valore competitivo apportato dalla fornitura, come propugna la Committenza, equivale a credere di poter mettere sotto assedio militare permanente una città e aspettarsi che questa risponda vivacizzando i suoi scambi economici e la sua vita sociale, in altre parole la sua vitalità di comunità che produce.

L'assedio del costo non produce l'incremento ma l'esaurimento delle risorse e non vivacizza alcunché, ma ottiene l'unico irresponsabile guadagno di spegnere e annientare l'intera comunità degli assediati, siano essi italiani, cinesi, coreani, turchi o venusiani. Non potrà apparire come un caso il fatto che la figura tipica dell'acquirente italiano, magari non l'unica, sia quella del cammelliere, che molto altro non possiede all'infuori della voce che basta a dire 4 se poco prima tu hai detto 8 o dell'abilità di cesellare barocche varianti dell'espressione: "È troppo caro", della quale, dopo anni di intenso studio e notturne applicazioni, non posso ancora dire di essere riuscito a penetrare il senso. È del resto il modo più facile, e perciò abusatissimo, di rendersi comodo un lavoro che è in realtà difficilissimo e che richiede un talento investigativo e immersivo molto raro e pressoché incompreso, dieci volte superiore a quello che occorre per essere un buon venditore.

È possibile che le esigenze di competitività poste dai mercati lascino spazio a politiche di acquisto anticonvenzionali?

Non mi limito a crederlo, lo affermo. Quello che la Committenza avrebbe dovuto fare, dovrebbe fare, se ne possedesse il coraggio e la visionarietà, consiste, non nella sistematica fagocitazione del margine operativo del Fornitore, o, peggio, nell'estorsione di una produzione sviluppata dallo stampi-

sta addirittura sotto la linea di galleggiamento contabile, praticamente sott'acqua, ma nell'attuazione di una politica di coltivazione del margine operativo del Fornitore, ovvero di conservazione di un equo margine operativo per il Fornitore, vigilando costantemente che quella zona franca compresa tra il costo di produzione e il costo di vendita sia messa a frutto dal Fornitore ed i frutti prodotti ritornino al Committente sotto forma di progresso tecnologico e vantaggio competitivo. L'incremento dei volumi delle forniture dovrebbe quindi essere il premio di scambio per quei Fornitori che avranno dimostrato nel tempo la maggior capacità di prendere margine operativo e restituire elementi di progresso competitivo. La chiave di questa spregiudicata e disinibita forma di relazione tra Committente e stampista si potrebbe anche chiudere in un'espressione che trovo pregnante e definitiva: competitività solidale. Debbo confessare che mi ha sempre stupito la facilità con la quale i termini innovazione e sviluppo affiorano alle labbra di imprenditori e industriali d'ogni levatura e rango mentre al tempo stesso pochi di loro sembrano avvedersi che innovazione e sviluppo sono termini che, a rigore, dovrebbero potersi applicare non meno a processi e relazioni che a prodotti. Nella realtà dell'industria italiana il processo di approvvigionamento e in generale ogni processo riferito alla gestione delle relazioni con i Fornitori mostra tuttora connotazioni gravemente retrograde. Il principio ispiratore, spesso anzi l'unico principio infisso nelle menti disabitate di molti acquirenti, può riassumersi nella miseranda formula che il migliore acquisto possibile è quello dato dal prezzo più basso possibile e che la migliore prestazione di un acquirente è quella che culmina nella morte per strangolamento del Fornitore. Non è affatto rassicurante scoprire che un acquirente, con una lunghissima esperienza

di cose e persone e che ha la fortuna di poter vantare un portafoglio acquisti da oltre trenta milioni di euro l'anno, ignora completamente, non solo la differenza che esiste tra il costo d'acquisto e il costo del prodotto, ma addirittura quale sia il significato esatto di ciascuno di questi due termini presi separatamente. Mi chiedo allora: come ha speso e come spenderà quest'uomo il denaro della sua azienda? E, soprattutto: come avrebbe potuto altrimenti spenderlo? Così, spesso, la trattativa di acquisto finisce per somigliare ad una funzione funebre per il Fornitore e gli acquirenti vi sono sovente chiamati a svolgere il ruolo di solerti impresari.

Qualcuno potrebbe obiettare, ancora con il bardo inglese, che tutto ciò sono parole, parole, parole ...

Per provare che la nostra azienda non si limita ad enunciare principi privi di conseguenze pratiche, citerò solo alcune delle linee guida della nostra politica di acquisto, che attuiamo ormai da anni, in splendida solitudine e al prezzo di quotidiane, immani fatiche:

- 1) Tutti gli addetti dell'Unità Acquisti e tutti coloro che, direttamente o indirettamente, gestiscono relazioni con i Fornitori, sono i rappresentanti dei Fornitori all'interno dell'azienda, non i loro aguzzini.
- 2) La missione primaria dell'acquirente è quella di essere un cercatore e uno scopritore del valore (*value-scouting mission*).
- 3) Ogni valore ha un costo e come non deve sussistere costo senza valore così non può esistere valore senza costo. Su questo fondamento, l'equità della relazione tra valore e costo è riconosciuta e stabilita sulla base delle capacità del Fornitore e delle necessità e ambizioni competitive della nostra azienda.
- 4) Il costo di un prodotto non è ridicibile al solo prezzo di acquisto, che è soltanto uno dei suoi fattori.
- 5) L'Unità Acquisti ha tanto l'obbligo di tutelare la conservazione di un equo margine operativo per il Fornitore, quanto il dovere di vigilare e ottenere che il Fornitore trasformi questo margine operativo privilegiato in un costante ritorno di progresso tecnologico a nostro vantaggio. L'obbligo di tutela del margine operativo cessa per l'acquirente nel momento in cui il Fornitore dà prova di non possedere o di aver perduto o di non voler porre in essere la predetta capacità di trasformazione.
- 6) Alle monete spicciole della pressione, della minaccia e della ritorsione deve senza esi-

tazione essere anteposto il maggior valore delle banconote della persuasione, della condivisione, dell'incentivazione e della solidale competitività. Un Fornitore persuaso e motivato apporterà sempre all'azienda maggior valore e impeto competitivo di un Fornitore semplicemente vessato.

7) Il centro e il nucleo della nostra politica di acquisto è il Fornitore, non la fornitura.

Crediamo di sapere la risposta, ma vorremo lo stesso chiedere quanti stampi riuscite a produrre mediamente in un anno.

Rilancio la domanda: come potrebbero rispondere un pittore, uno scultore o magari un pasticciere o un fornaio, i quali in fin dei conti, non diversamente dallo stampista, lavorano su richiesta di Committenti alla produzione di forme finali superstiti, sopravvissute agli assalti ripetuti di utensili che investono la materia per costringerla alla capitolazione?

Piuttosto che con un'istantanea, perciò, vorrei rispondere con una proiezione. Penso che in una produzione qualificata ed a parità di risorse impiegate, sia interpretabile come indizio di eccellenza il fenomeno di una progressiva riduzione del numero assoluto di stampi prodotto in un anno (quantità della produzione) bilanciato da un corrispondente aumento della loro significatività tecnologica (densità della produzione). Detto altrimenti, per il livello di fatturato e di risorse considerati, può dirsi in crescita di qualificazione, che è l'unica che valga, un'azienda che produce in un anno un numero di stampi complessivamente inferiore a quello dell'anno precedente ma connotato da un proporzionale incremento delle loro istanze tecnologiche medie.

Il vostro amore per il mercato è corrisposto?

La determinazione esatta dell'andamento del mercato richiede il possesso o la pratica di una parimenti esatta nozione dello stesso o almeno una sua ragionevole circoscrizione. Il dato assoluto della pura raccolta di ordini, come ho già detto, è in questo senso privo di valore probatorio: può esserci regresso dell'azienda nell'aumento della raccolta di ordini

e progresso nella sua diminuzione, se a questa diminuzione è associato un incremento della qualificazione degli ordini.

Il mercato globale di oggi è di fatto una selva dai contorni caotici che contiene però al suo interno elementi di simmetria e di senso che occorre cogliere. Penso ad una foresta che ad ogni istante si riproduce, cambia aspetto e muta direzione e velocità di espansione, secondo un piano che si può certamente intravedere ma che, almeno a noi, non è dato ancora decifrare, ovvero conoscere nella sua interezza di significato. Mi limito perciò a dire che in questo particolare momento ci troviamo ad avanzare nella selva senza incontrare eccessive resistenze e le presenze in cui ci siamo finora imbattuti si sono dimostrate inaspettatamente amichevoli o comunque meno disposte alla sopraffazione di quanto credessimo. Avanziamo con fiducia, a ranghi serrati e tenendo bene in pugno e pronte all'uso le armi della vocazione alla tecnologia, della spregiudicatezza intellettuale e della dedizione, non agli scopi, ma ai fini del Committente.

È possibile comunque avere un'indicazione di tendenza del vostro fatturato?

Sul nostro fatturato la risposta che potrebbe fornire la nostra amministrazione è che è cresciuto nel 2005 e nel 2006 e manterrà la tendenza a crescere anche nel 2007. Tuttavia, come non abbiamo mai osato credere nel nostro vero o supposto buon andamento, così non possiamo permetterci l'ingenuità di credere alla verità rivelata dal fatturato contabile; assai più importante dell'estensione del fatturato è la sua intensione, ovvero il suo stato di qualificazione, che deve essere permanentemente e severamente indagata dall'impresa.

Se i Committenti continuano a sceglierti per compiti sempre più complessi e porti innanzi sempre nuove difficoltà è difficile supporre che tu non stia crescendo, qualunque cosa possa dire la partita doppia. È alla ricerca di questo tipo di crescita che occorre mobilitare ogni risorsa dell'azienda.

Vi sentite più stampisti artigiani o imprenditori stampisti?

Dirsi o proclamarsi artigiano può talora divenire un pretesto per assolversi da doveri altrimenti penosi: il dovere della determinatezza, il dovere del rischio, il dovere della ricerca, il dovere dello stato dell'arte, il dovere del ripensamento sistemati-

co, il dovere della verticalità.

Lo stampista italiano, tranne sparute ma ben rilevate eccellenze, è tradizionalmente imbevuto di una mentalità che potremmo chiamare di falsa artigianalità imprenditoriale o di falsa imprenditorialità artigiana. Simboli ed espressioni di questa mentalità sono sette vizi complementari: l'unicità del proprio know-how, l'irripetibilità degli stampi, la materialità della tecnologia, la mitologia della lima, la renitenza alla cooperazione e allo scambio, l'irrelevanza dei processi e dei procedimenti operativi, a proposito dei quali non c'è quasi stampista italiano che non si reputi gran maestro e infine la eterocefalia o sindrome da patrocinio intellettuale, ovvero la completa suditanza rispetto alla grande industria, che lo stampista medio italiano concepisce quasi come una *brain-sitter*, una balia prosperosa alle cui generose mammelle porre le labbra per suggerne il latte dell'evoluzione.

Mi consola e mi conforta sempre osservare come l'industria stampistica italiana non abbia quasi allievi mentre sovrabbonda di esoterici maestri, inarrivabili mummificatori di sapere. Noi costituiamo in questo senso una nanomolecolare eccezione, visto che nella nostra *mission* ci definiamo una "impresa fondata sull'apprendimento", che, se vi pone mente, non è neppure un atto di umiltà, ma è un'autentica genuflessione intellettuale dinanzi alla vastità del conoscibile.

Ci sentiamo e siamo davvero *tool-makers in progress*, stampisti in corso. Il cantiere delle nostre conoscenze ma, soprattutto, della nostra disponibilità a conoscere, è sempre aperto.

Da quanto sopra enunciato la risposta è "Imprenditore". Resta però il problema di un'eccellenza da conseguire ...

Sono certo che il senso più profondo dell'eccellenza imprenditoriale debba farsi consistere proprio in una sorta di talento dell'imprenditore ad assumere rischi soprattutto verso le proprie convinzioni più inveterate, in una sua permanente disponibilità a dipartirsi dal sé stesso meno controverso per porlo sotto accusa, nell'esercizio quotidiano di una implacabile dialettica non solo coi propri pregiudizi contraffatti da principi ma anche col proprio successo, il quale, in fin dei conti, non ha esistenza che nell'opinione degli altri e non è che una forma inavvertita di credulità.

Ritrovo questo medesimo spirito di eccellenza condensato nella formidabile sintesi di un noto designer giapponese, il quale ha detto: «Ogni nuovo giorno devo cercare di distruggere il me stesso esistente per crearne uno nuovo. Sono sempre in corsa». Cercare di staccare, di seminare, di perdere sé stessi: è in questa eccellenza imprenditoriale che io credo.

Due dei sei moduli del vostro progetto DIMES sono dedicati al design. Considerata l'ampiezza e l'ambizione del progetto, l'alto peso relativo dei due moduli non sembra un effetto occasionale.

Non c'è dubbio che il design dello stampista, il *die design*, ovvero, in senso stretto, l'attività di ideazione di un sistema finalizzato d'utensili denominati stampi, costituisca la vera struttura cerebrale dello stampo, che non può quindi muoversi, agire, funzionare se non entro i limiti e le regole imposte dalle sue funzioni superiori, progettuali appunto. La progettazione è quindi il pensiero operativo dello stampo, che è anzi esso stesso pensiero progettuale in atto.

Se però con il termine design dobbiamo intendere una particolare forma di attività che consiste nella creazione di relazioni, di ponti logici tra il dominio concettuale e il dominio fisico delle soluzioni, occorre allora ammettere che il dominio concettuale dello stampista è secondario e ancillare ai domini primari dell'*industrial design*, l'altra possibile accezione della parola design.

Il *concurrent engineering*, il *simultaneous engineering*, il *co-design* e altre simili sono tutte metodologie sviluppate proprio al fine di fronteggiare e risolvere le implicazioni negative contenute in questa gerarchia dualistica di domini. Tuttavia, queste metodologie, seppure con diversi gradi di incompiutezza, risultano alla fine tutte egualmente inefficaci, non tanto per il modo inesatto e improprio nel quale sono recepite e applicate dalle imprese, quanto per il fatto stesso che esse non permettono di superare l'ingombrante problema posto dalla giustapposizione dei domini, dal loro dualismo appunto, che si limitano a risolvere in pura tangenza.

A tale scopo, occorrerebbe realizzare non la contiguità, ma la confluenza dei domini, la compenetrazione dei rispettivi saperi di appartenenza in un unico superdominio entro il quale i costruttori di ponti, i pontefici solidali del design, progettista di stampi e designer industriale, possano consapevolmente ed efficacemente agire al cospetto di un unico sapere armonico e riconciliato, in grado di im-

plicare nelle premesse le sue stesse conseguenze. Un'idea sufficientemente precisa di come questo potrebbe essere realizzato, con quali strumenti e metodi, attraverso quali fasi e operazioni concrete e con quali attese di ritorni, noi l'abbiamo. Ma stante il completo disinteresse mostrato verso questo argomento dagli acquirenti e dalle unità tecniche di nostra frequentazione ed il loro conseguente, inevitabile e per noi insormontabile rifiuto di trasferire l'istanza ad altre superiori e più adatte competenze, che sarebbero forse in grado di cogliere le opportunità del *knowledge business*, coltiviamo e inaffiamo l'idea per noi, ad ogni futuro buon crescere. Accade purtroppo spesso che molti, pur assolutamente sprovvisti di capacità di spinta, posseggono però in quantità fin troppo abbondante, in virtù del potere loro conferito, capacità di arresto. I danni immani arrecati alle aziende da opportunità mancate sono noti a tutti e spesso superano largamente ogni altro beneficio.

È emerso che non siete un'azienda "cinofoba". Qualcosa però dovete fare per reggere l'urto delle cavallerie orientali.

Contrattaccare con armi non convenzionali. Se dicessi che per fronteggiare la concorrenza dei Paesi emergenti e rafforzare la nostra competitività, "investiremo in aria" susciterei probabilmente giuste risa, eppure è esattamente ciò che penso occorra fare, che stiamo facendo, che faremo. Se spiego che col termine metaforico "aria" intendo una particolare famiglia tecnologica composta da beni intangibili naturalmente presenti e operanti in ogni impresa, temo che la spiegazione sarà considerata ancora insoddisfacente e disunivoca. Aggiungerò allora che i beni intangibili di cui parlo consistono nel know-how specifico di ogni stampista, ed esattamente in quell'ampia porzione di know-how che nutre e sostiene i processi di progettazione, fabbricazione, collaudo e avviamento all'esercizio degli stampi.

Siamo stati a lungo ossessionati dal pensiero della voraginoso deperibilità del know-how aziendale, ostaggio com'è per tradizione della mutevolezza e, più spesso, degli umori e delle turbolenze dell'agente umano. Il know-how aziendale è una proprietà, non delle persone che lo veicolano e lo impiegano, ma dell'azienda stessa, come le macchine, i fabbricati e ogni altro strumento di produzione. Come altre aziende su questo pianeta, ci siamo a lungo chiesti se potesse esistere, se esi-

stesse un Sacro Graal della religione stampistica, il calice tecnologico che avrebbe potuto permetterci, non soltanto di assicurare la continua reviviscenza e l'immortalità del sapere aziendale, ma anche di ridurre a un tale livello i costi di indeterminatezza, inefficienza, inefficacia dei processi chiave, dai quali tutti gli stampisti in misura maggiore o minore sono afflitti, da poter fronteggiare con speranza di successo e senza delocalizzarci il *dumping* favorito e monocorde dei competitori planetari.

In certi momenti occorre trovare in sé stessi la forza di trasformare la solitudine e l'isolamento delle proprie posizioni in uno strumento di conoscenza e di conquista, sul quale la guerriglia quotidiana e fitta della dissuasione generica e del generico nichilismo autoprotettivo ed autoreferenziale dell'ambiente circostante non possano sortire altro effetto se non quello providenziale di una moltiplicazione di potenza.

Senza esitare, ci siamo così spogliati di ogni pregiudizio, del resto già inattivato dai potenti reagenti di spregiudicatezza intellettuale che vi avevamo inoculato, e veramente nudi nel corpo ma in spirito nuovi, abbiamo cominciato lunghe peregrinazioni alla ricerca del nostro Graal.

Non meritavamo tanta fortuna.

Molti stampisti, tuttavia, continuano ad appuntare il mercato del lavoro di una cronica scarsità di personale specializzato e vedono in questo un serio limite allo sviluppo delle loro imprese.

Non lo nego, ma è evidente che un'analisi dell'espressione "scarsità di personale specializzato" rivela che il problema posto non sta tanto nella parola "personale", visto che personale *tout court* se ne è sempre trovato, se ne trova, quanto nell'aggettivo "specializzato", cioè qualificato per lo svolgimento di compiti che richiedono un'alta professionalità non conseguibile che all'alto prezzo di lunghi, difficili e purtroppo vulnerabili periodi di formazione.

Voglio dire ad ogni fratello stampista che, sul-

la base di quanto abbiamo scoperto durante le nostre ricerche, quello dei lunghi periodi di formazione e dell'alto costo del personale qualificato non sarà più un destino ineluttabile. Credo che in un futuro prossimo lo stampista potrà avvalersi per le sue produzioni più qualificate di strumenti artificiali in grado di creare e ricreare professionalità istantanea e a basso costo, indipendentemente dal livello di qualificazione delle risorse implicate. E, quel ch'è più, non solo lo stampista avrà a disposizione un generatore perpetuo di professionalità, di cui potrà mantenere il più completo e incondizionato controllo, ma potrà finalmente trasferire senza perire, far accedere senza cedere, ovvero porre in atto operazioni di trasferimento o decentramento tecnologico senza cessione di know-how, che è l'errore madornale che tanta miopia industriale sta oggi commettendo e addirittura incoraggiando.

Con l'azione di strumenti, che ai più risultano oggi quasi inconcepibili ma che sono al contrario rigorosamente fondati su discipline che stanno evolvendosi alla velocità del suono, non sarà più considerato un sintomo di esclusivo interesse psichiatrico affermare che un operatore, neo-assunto e con bassa qualificazione, possa svolgere in autonomia ed efficienza compiti complessi come fresature o torniture di parti o progettazione di insiemi, in piena conformità agli standard operativi dell'azienda e con garanzia di risultato esperto, entro quattro sole settimane lavorative dalla sua assunzione; in altre parole, eseguire, dopo questo brevissimo periodo di formazione, quei difficili compiti con gli stessi risultati di processo che ottiene oggi un operatore esperto con dieci o più anni di anzianità.

Tutti i parametri di processo, dalla metodologia di stampaggio all'avviamento all'esercizio, saranno definiti, documentati, automatizzati e contestualizzati con tale esattezza, rapidità, completezza ed efficacia che non stimiamo azzardato ipotizzare una riduzione del costo di produzione degli stampi, rispetto all'attuale, non inferiore al 30 %, a dir poco. Il programmatore CAM avrà, al meglio, funzioni assolutamente marginali, di vidamatore di percorsi utensile, semplicemente perché il sistema è in grado di programmare da sé. La produzione nel suo complesso non avrà più bisogno di tornare periodicamente sui suoi passi: il tradizionale, costosissimo metodo di produzione *try-and-see* dello stampista sarà completamente rovesciato nel nuovo *see-and-press* di una organizzazione interamente

visionaria. Il *lead time* subirà una drammatica, finale compressione: il taglio del traguardo della produzione da stampo tenderà a risalire fino a portarsi inconcepibilmente vicino all'istante dello sparo contrattuale. In congiunzione con l'espansione a macchia d'olio nel sistema dell'impiego di metodologie predittive CAE, spinte alle estreme possibilità applicative, l'azienda marcerà nel mercato qualificandosi come "esperta" e "preveggente". La metrica fondamentale dello stampista sarà condensata nell'espressione P.T., ovvero "Prima del Trucolo" e il suo sistema di governo dei processi sarà di tipo Z.B.E., ovvero *Zero Base Experience*. Il sistema convenzionale delle proporzioni d'impresa sarà scardinato, perché ogni piccola impresa potrà sperare di conseguire un assetto tecnologico da grande impresa, in qualche caso addirittura superiore, e proporlo al Committente a costi inarrivabili per la grande impresa. Gli stampi diverranno nel tempo un complesso ma essenzialmente lineare dispositivo *plug and press*, meccanico clone del *plug and play* dell'informatica. Gli stampisti, appresa finalmente la lezione che i Committenti prospa- rano sulla loro divisione e sulla loro reciproca incomunicabilità, daranno vita a nuove forme consortili *peer-to-peer*, fondate sull'abbandono definitivo di forme organizzative di tipo egemonico, sulla pari dignità dei membri appartenenti e sul reciproco vantaggio della cooperazione tecnologica condizionata. Il grande entrerà nel piccolo e il piccolo si farà grande. Il Committente potrà finalmente acquistare, non più stampi-iceberg, composti da 9/10 di rovinoso costo non documentato, ma veri, qualificati stampi WYPIWYG (*What You Pay for Is What You Get*): il sogno di ogni imprenditore ma anche l'ambizione di ogni acquirente di vero talento.

Permettetemi a questo punto di sussurrare soltanto che il nostro progetto ha attirato, peraltro in modo assai fortuito, l'interesse aquilino di un paio di importanti multinazionali del settore meccanico, ma è stato, quasi negli stessi giorni, giudicato inammissibile al finanziamento dalla italiana Regione Emilia-Romagna, che gli ha anteposto per il solo 2005 non meno di 389 altri progetti regionali, ripetuti, regionali. Devo ammettere che, senza l'aiuto dei funzionari regionali italiani, non avrei mai potuto neppure sospettare che il panorama della produzione regionale potesse essere, in un solo anno, così ricco di un tal numero d'idee a tal punto innovative da meritarsi di essere retribuite con cifre da capogiro.

Una volta confessata a noi stessi la nostra pressoché nulla capacità di nuocere o di contribuire, la circostanza non ci ha amareggiato che fino a un certo segno.

La legge regionale esprimeva l'obiettivo di favorire la "ricerca industriale e lo sviluppo pre-competitivo" delle imprese con impegno di un fondo regionale "per la ricerca, l'innovazione e il trasferimento tecnologico". Ma se ciò che è veramente innovativo, cioè nuovo, è tale proprio perché possiede la forza di sovvertire ciò che si conosce, ed anzi crea da sé le proprie categorie di giudizio, come si può adeguatamente giudicare, sulla sola base di ciò che già si conosce o di regole a dir poco approssimate ed estrinseche, ciò che è veramente nuovo?

In queste mediocri condizioni, in cui si esercita più un potere di ostruzione che di costruzione e si giudica dando le spalle all'avvenire, nell'inconscia pretesa che il futuro sia una replica imperfetta del passato, è mediocrementemente normale che si promuovano mediocri imitazioni dell'esistente piuttosto che sostenere la fionda gravitazionale della vera innovazione che deve essere ad ampio raggio, capace di invalidare le categorie di giudizio note e di recare vantaggi a un intero settore, non solo al profitto di una singola impresa.

Per il momento il nostro impegno maggiore è quello di resistere alla tentazione, forte e opprimente, di una fuga oltre confine per internarci nella feroce compiacenza di una vendetta transnazionale.

Ma infine troviamo consolante rammentare a noi stessi che il successo di un uomo è in fin dei conti sempre misurato sulla scala del fallimento, poiché l'unico modo serio per esprimerlo è dato dall'ampiezza dell'insuccesso residuo. In breve, la portata e il significato di ogni successo risiede soprattutto nella qualità dell'insuccesso che gli sopravvive.

Noi aspettiamo con fiducia di vedere quale insuccesso sapremo meritare.

È possibile quindi credere nella ripresa economica?

Vorrei appropriarmi per un istante del celebre assunto, che sarebbe più esatto chiamare fallacia, di Pascal, la scommessa sull'esistenza di Dio. Pascal sosteneva che conviene credere a Dio perché, se Dio esiste, siamo salvi, mentre se ci sbagliamo e Dio non esiste, avremo comunque vissuto un'esistenza più felice di quella che ci sarebbe toccato vivere nella certezza di estinguerci con la morte. Torcendo l'argomento di Pascal fino a rove-

sciarlo e applicandolo all'oggetto della domanda, sostengo che conviene non credere alla ripresa, poiché o la ripresa ci sarà e sarà allora la lieta novella per tutti o la ripresa non ci sarà, ed avremo allora comunque lavorato duramente, senza franchigie economiche o morali, per garantire alle nostre imprese sopravvivenza e sviluppo.

In questo momento, ma probabilmente in ogni momento, la posizione più redditizia per un imprenditore rispetto alla questione posta è certamente compresa tra l'estremo di un ragionevole scetticismo e quello di una intransigente, alacre incredulità. Come già fu persuasivamente detto, il pessimismo della ragione è talvolta il più utile, non solo perché è fonte del realismo che occorre all'impresa, ma anche perché è un potente motore dell'ottimismo delle volontà di cui l'impresa si nutre e vive.

Per quanto ci riguarda, la risposta più seria che possiamo dare in questo momento alla domanda iniziale consiste in un'operosa indifferenza. Coloro che, nelle parole e nei fatti, attendono nel silenzio di udire il lontano scalpito della ripresa, ricordano gli struggenti soldati del Deserto dei Tartari (*romanzo dello scrittore Dino Buzzati, ndr*) i quali, chiusi in un fortino nel mezzo del deserto, consumano la loro vita nell'attesa di una battaglia, di quella battaglia, senza poter sapere che la loro infinita attesa, non perché infinita ma perché attesa, sarà destinata ad essere infinitamente elusa, eternamente sconfitta. Battuto non è chi combatte ma chi attende.

Io credo che di questo noi stampisti abbiamo ora bisogno, di abbandonare il fortino in cui siamo rinchiusi, bruciandovi dentro i resti di ogni speranza che si nutre d'attesa e, sospinti dal nuovo coraggio di un realismo liberato dal gravame delle illusioni, di uscire ad affrontare il deserto, quel deserto che è innanzi a noi, che è tra noi, che è dentro di noi.

Da quanto affermato finora, qualcuno non potrà vedere un mal di presunzione e anche un vizio di credibilità? In fin dei conti la vostra è una piccola azienda con meno di venti dipendenti.

Come uomo pratico e uomo d'azienda, non ambisco all'investitura ma all'investimento profittevole ed è questo e non può essere che questo il fine di ogni indagine e di ogni ricerca dell'azienda.

Il valore è una fecondità essenzialmente disciplinata e intransitiva, talmente potente da

eludere a volte anche la dipendenza dall'organismo ospite, è una pianta che, piaccia o non piaccia, attecchisce e fruttifica dove vuole, senza chiedere prima il permesso o mostrare i documenti, cresce nel silenzio, si sviluppa anche in assenza di luce diretta e non si può produrre in serra, ed è da pigri, da ingenui o da eclettici scorretti trasferire immediatamente al mondo delle idee attributi che sono propri e significativi solo nel mondo fisico: una grande impresa può non essere necessariamente una impresa grande, così come una piccola impresa non deve necessariamente essere una impresa piccola.

Quella dei grandi numeri è una forma universalmente diffusa di arroganza, di squadismo dialettico, che nasce dalla paura della propria individuale inadeguatezza, o sentimento di minorità, e dal tautologico terrore del contadinello re, della spada fuori della roccia, e si serve di quella fallacia del contesto per importare clandestinamente grandezze illegittime e trasformarle in strumenti di spiccia sopraffazione e soverchieria a grana grossa. Credo che intendesse esattamente questo il mio corregionale D'Annunzio quando, riferendosi al celeberrimo e acclamatissimo Marinetti, lo definì "cretino fosforescente".

Se fossimo capaci di vedere, ci accorgeremo che in realtà vi sono prove di ciò anche nel mondo fisico: un batterio ha una massa corporea infinitamente piccola, talmente piccola da essere visibile soltanto a potenti microscopi, eppure è in grado di aver ragione di organismi milioni o miliardi di volte più grandi. Per quale sensato motivo dovrebbe essere considerato impossibile ad individui complessi come sono gli uomini quello che è invece considerato certo per organismi elementari come i batteri?

I Padri di Roma vollero tributare un culto quasi religioso all'homo novus, che deve essere proprio inteso come l'uomo che non preesiste a sé stesso, che sorge letteralmente dalle sue idee e dai suoi atti, significativi più che significativi, ed è per questo facilmente discernibile dal parvenu e dal ciarlatano, che sono viceversa impostori, autentici falsari di relazioni. In Italia, dove amiamo stare eternamente in attesa di affidare a qualcuno il compito di pensare al posto nostro e dove non siamo mai neppure riusciti ad essere veramente e utilmente reazionari ma al meglio riusciamo, dopo sforzi terribili ed ancora esitando, ad essere stazionari reagenti in perenne ritardo sugli orari della Storia, quest'altissimo lascito dei Padri si è dissolto ormai da tempo, per la co-

dardia degli animi, per l'antico e vile terrore non dell' homo ma del novus, della novitas più che dell' humanitas.

Non mi è mai parso un caso che, trovandomi a discutere con esponenti di *major companies* straniere, questi mi rivolgano spesso onorevoli inviti a riprendere e approfondire, in sedi opportune e separate, talune idee prima ancora che io abbia potuto loro dire o anche solo accennare chi io sia e da dove venga; mentre quando mi trovo a parlare, raramente per altro, con industri eccellenze italiane, dopo le reciproche presentazioni e qualche sbuffo sonnolento, ben prima che alcuno abbia potuto anche solo dischiudere le labbra, che qualche suono avrebbero pur emesso, si dileguano per sempre perché magari travolti dall' ansia di orecchiare il gracido di un adunco figurino che dalla tribuna di un' attonita adunata, intensamente protesa a pensare il già pensato, deve rivelar loro in punta di frangetta il grande taumaturgico segreto: A è A, senza neppure precisare che A non è non-A, che almeno rivelerebbe teoretica indulgenza verso le smarrite menti. Un' azienda deve avere la forza di credere in sé stessa ma insieme a questa deve possedere la forza incomparabilmente maggiore di saper diffidare della sua immagine riflessa, che può divenire una trappola mortale per lo sviluppo.

Come piccoli stampisti, che non vuol dire necessariamente stampisti piccoli, ci ostiniamo a fare Ricerca e Sviluppo senza aver mai avuto (qualcuno, fingendo di ignorare in quale paese viviamo, avrà la gentilezza di correggere "saputo meritare") un' ombra di sostegno da parte di nessuno e acquisiamo commesse, anche importanti e in gare internazionali d' incontestabile valore, senza mai, e dico proprio assolutamente, inconfutabilmente mai avere posseduto né esercitato il talento, che abbiamo prova testimoniale di sapere notevole in ben identificati competitori, di attivare transazioni di supporto, di quelle transazioni inconfessabili che non puoi registrare alla Camera di Commercio, ma esclusivamente per effetto delle virtù riconosciute della nostra *Unbalance-Based Competition*: un livello tecnologico, organizzativo e adattivo ano-

malo in senso assoluto (non uso consapevolmente iperboli o derivati del sostantivo astratto qualità, che mi sono sempre parsi privi di valore semantico specifico e indegni d' intelligenza) ed eccezionale, se posto in relazione alle dimensioni di Frigeri S.r.l., tale da indurre nel Cliente che cerca *tech&cost* senza voler rinunciare né all' uno né all' altro, suggestioni di qualificata economicità. I parametri di *teching* tendono ad avere relazioni di proporzionalità diretta con i parametri di *costing*: al salire o allo scendere degli uni tendono a salire o a scendere invariabilmente anche gli altri. Frigeri è riuscita con sforzi immani a rompere questa relazione diretta, invertendone il senso fino a gemellare l' *high-teching* al *low-costing* e ad ottenere per sé che, ad ogni seria e non truccata comparazione sull' un piatto della bilancia competitiva, possa conseguire un vantaggio differenziale sull' altro. Dobbiamo andare fieri degli sforzi d' eutrofismo aziendale che abbiamo dispiegato in questi anni, talmente vasti e compulsivi da sembrare a noi stessi quasi incredibili e quasi non nostri, nonché del micro-management degli spazi, dei tempi e delle relazioni, che, ormai quasi impercettibile per noi, ci è spesso descritto dall' esterno come esempio di ammirevole e sconcertante rarità. In realtà, tutto ciò non è stato che il puro effetto dell' esserci pensati fin dall' inizio più come produttori di processi che come costruttori di prodotti.

Del resto, a coloro che Emanuele Severino chiamò felicemente "i bigotti della democrazia", i quali potrebbero più o meno dirmi: "E chi saresti tu, Roberto Di Zitti da Guastalla, pulce di un' azienda di pulci, per venire a dire tu, solo, a noi, più grandi più grossi più ricchi più numerosi e più saggi di te, quale sarà il futuro del nostro commercio o della nostra arte?" (cioè, ancora una volta e ancora dolosamente, porre la pregiudiziale del chi per scansare il ragionamento sul cosa e sul come) ho poco da dire, all' infuori di ricordar loro che ogni confronto andrebbe fatto, prima che sui risultati e sulla mole, sulle opportunità godute (spesso innumerevoli e spesso infamemente dilapidate) e di chieder loro chi sia realmente da considerarsi tra i due il presunte, se colui che ha curvato giorno e notte la schiena per cinque lunghi anni, facendo non meno di venti volte il periplo della più avventurata tecnologia di frontiera, prima di arrischiarsi a sussurrare il suo primo mezzo e quasi impercettibile: "Si può", o se quelli, e son molti, che dalla loro polverosa e ben infissa poltrona, non in cinque anni, cinque mesi, cinque

settimane, cinque giorni o cinque ore, ma in cinque giri di lancetta grande e forse meno, ignari di tutto e trionfalmente ignari d' esserlo, rabberciano per la pancia ridanciana degli amici presenti un altudibile: "Ma sentite questo!". Confesso, tuttavia, che provo mio malgrado un sentimento di vera tenerezza verso costoro, che hanno per solito l' abitudine di affannarsi ad imitare in privato ciò che zelantemente beffeggiano in pubblico.

Uno dei grandi problemi intellettuali del futuro globale, del futuro di tutti, consisterà nella necessità di sviluppare una nuova e finissima tecnica o capacità uditiva che consenta ad individui selezionati di percepire le idee meritevoli di accoglimento e di indagine, isolandole infallibilmente dalla enorme congerie dei rumori e dei disturbi di fondo, i quali, sovrastandole, rischierebbero altrimenti di occultarne le onde d' espressione fino a farle scomparire. Questi individui meritevoli saranno gli anonimi guerrieri che dovranno salvarci dalla tirannia dell' insensato e incontrollato fragore e combatteranno per impedire che le menti originali e produttive, indotte nell' assenza di risonanza a dubitare di sé stesse, si spengano l' una dopo l' altra vittime di un silenzioso, inavvertito, progressivo, implacabile genocidio. Disgraziatamente, il valore, ciò che mette conto di trovare e vale l' autentica pena di cercare, non meno dei suoni vive di scambi continui e di restituzioni, come gli anglosassoni sanno da sempre e come gli italiani sapranno, forse, tra mai.

Ogni musica fatta di linguaggio è destinata all' orecchio che è degno di riceverla e soltanto a questo: in quella medesima musica, in cui alcuni coglieranno impervietà, ascensioni e premonizioni, altri percepiranno solo insignificanti o irritanti grovigli di suoni e li disprezzeranno, ma è un bene che sia così, se vogliamo non mostrarci indegni dell' alto richiamo del Poeta: "*Coscienza fusca/ o della propria o dell' altrui vergogna/ pur sentirà la tua parola brusca./ Ma nondimen, rimossa ogni menzogna/ tutta tua vision fa manifesta;/ e lascia pur grattar dov' è la rogn./ Chè se la voce tua sarà molesta/ nel primo gusto, vital nutrimento/ lascerà poi, quando sarà digesta./ Questo tuo grido farà come vento,/ che le più alte cime più percuote;/ e ciò non fa d' onor poco argomento*".

"Come vento,/ che le più alte cime più percuote": è musica d' un vero musicista e non è necessario chiedersi chi ne sia e di dove venga il compositore per confessarla a noi stessi degna d' ascolto. ■