Giuseppe Pisi

Spaghetti marketing

on the road





EGIDA

Giuseppe Pisi

SPAGHETTI MARKETING

on the road

Ai miei figli
Giovanni e Francesca

"Quando padre e figlio combinano i loro sforzi
montagne vengono convertite in gemme"

"Quando fratelli sono in armonia di cuore
il mondo viene cambiato in oro"

K'Ung-Fu-Tze, Confucio, VI sec. a.C.

"Ogni giorno in cui manchiamo di vivere
al massimo del nostro potenziale, noi uccidiamo
gli Shakespeare, i Dante, gli Omero,
i Cristo che sono in noi"

Henry Miller

Indice

Presentazione *10*

Introduzione *14*

1. La comunicazione interpersonale *16*

2. L'imprenditore *35*

3. Il mercato *68*

4. Dominare le tecnologie specifiche *93*

5. La qualità *105*

6. Sviluppare qualità estetiche *117*

7. L'immagine *141*

8. La vendita di beni strumentali *149*

9. La motivazione *165*

10. L'eccellenza *175*

11. Cessione di know-how *179*

12. Etica ed economia *200*

Presentazione

"I soli eventi sono le esposizioni e i soli concetti i prodotti che si possono vendere. Il movimento generale che ha sostituito la Critica con la promozione commerciale non ha mancato di intaccare la filosofia. Il simulacro, la simulazione di un pacco di spaghetti è diventato il vero concetto e il presentatore-espositore del prodotto, della merce o dell'opera d'arte, è diventato il filosofo, il personaggio concettuale o l'artista". (Deleuze-Guattari, "Che cos'è la filosofia", Einaudi, 1996, pag. XIX).

Deleuze e Guattari lamentano dunque questo tramonto della filosofia del concetto a vantaggio della filosofia della produzione e del prodotto: Carlo Marx, dal punto di vista del lavoro e dei lavoratori, aveva già avvisato.

Intanto, vedete questo imprenditore, che è anche un espositore e un venditore, attaccarsi al prodotto per cercarne il concetto, al mercato per sublimarne l'idea, sostituire il dialogo ozioso e apollineo, in piazza e con Socrate, con il dialogo mercuriale e attivo dell'industriale con i propri clienti ai mercato, portati adesso nei libro in forma di personaggi, trasfigurati in lettori: vendere e scrivere, la stessa cosa, la stessa transazione, concetto o prodotto che sia.

Tutta questa operazione, allora, dalla fabbrica alla pagina, dalla tecnologia alla scrittura, dal mercato all'apologia della parola, quest'opera in vista di letteratura, ha forse il sapore di un cammino che secondo un rito di orientale attualità trova e prova il passo della metafisica in quel famoso mito del risveglio che un giovane aristocratico avrebbe fondato sulla teologia dei sensi. Siddharta più che Platone, come già Zarathustra più che Pitagora o più tardi l'Uomo-Dio che dalla macchina revulsiva della croce non sale sulla macchina armoniosa della ruota o dentro alla quadratura del cerchio di Vitruvio, insomma Oriente più che Occidente, Nirvana più che Estasi, avrebbero da sempre fatto del sapere il luogo più dell'enigma che della merce, più dell'indovinello che del prodotto. Anche Marx ne sarebbe stato tentato, se è vero quanto osserva all'Hyde Park di Londra, in visita alla Prima Esposizione Universale dei 1851, rilevando che i prodotti umani si trasformano presto "in apparenze di cose" secondo una "fantasmagoria...

che cade e insieme non cade sotto i sensi", e quasi in apparenza di "sottigliezze metafisiche", fantasticando che "una merce a prima vista sembra qualcosa di triviale", ma che "non appena si presenta come merce", questa cosa, "si abbandona a dei capricci più bizzarri che se si mettesse a ballare". Se la stessa cosa sorprende perfino un modernista come Baudelaire, certamente rotto a questo tipo di esperienze, quando, scrivendo in Le Figaro tre articoli sull'Esposizione Universale di Parigi del 1855, parla di "une trasformation qui tient du mystère" e invoca Winckeimann a giudizio: "Que dirait un Winckeimann moderne?". E più recentemente infine lo stesso Roland Barthes, il critico che ha ripristinato la teoria del piacere nell'ordine del simbolico, il quale ha avanzato nell'idea dell'arte il punto di vista del consumatore, "chiunque egli sia, a qualunque classe, a qualunque gruppo appartenga", avvertendone l'importanza addirittura rivoluzionaria e "le conseguenze enormi, forse addirittura laceranti", come fa qui l'autore che, da imprenditore, scrivendo, si mette nei panni del cliente per sostenerne l'idea e il punto di vista.

E allora?

Allora è che l'autore-imprenditore, per godere l'impresa, rigira il ruolo, e gode il personaggio, quando il personaggio è l'oggetto della cura come il cliente lo è del servizio, e quando nei due casi è il servizio l'estasi del gioco, per cui, imprenditore e scrittore, corrono insieme e all'insaputa dietro la stessa cosa che è l'enigma della relazione o l'effetto speciale. E' questo che si scrive, ed è questo che si vende: la relazione, l'effetto speciale.

Il piatto parla di spaghetti il libro ne dà il titolo e un po' anche il gusto, se la pietanza è fatta insieme di impresa, capitale, lavoro e soprattutto di estetica mercantile e di galateo, di prossemica del gesto e del contatto fino alla sensualità dello sguardo, del gioco tra le parti e le posizioni. La letteratura nasce perché, dopo tutto, cose e pose diventano un solo evento di scena, tra scena d'impresa, rito di pagina e pensiero, davanti come a una stessa idea di soglia. E' la merce, prima la pelle dell'animale nell'industria della chimica,

ora la pelle dell'io personale nell'alchimia della propria scrittura, che introduce la festa nel tempo ordinario della ferialità corrente dell'economia, con la sua cerimonia recitata e segreta, perché "la verità del soggetto (chi scrive, chi legge, chi compra, chi vende: ndr.) non è lui stesso, ma un oggetto per sua natura velato" (Lacan).

Salvatore Fazia

Introduzione

Viaggio per lavoro nel mondo.

Incontro tanta gente, osservo abitudini, vengo a contatto con usi e costumi diversi dai nostri.

Scopro credenze e miti, nuovi per me, che approfondisco volentieri.

In questo libro ho cercato di descrivere alcuni aspetti del marketing operativo moderno, assieme a qualche nota autobiografica.

A contatto con tante realtà aziendali di ogni latitudine, mi sono fatto la convinzione che le aziende capaci delle migliori performances nel mercato, quelle che possiamo definire i prime movers, mostrano di avere alcune peculiari caratteristiche comuni che ho voluto fare oggetto delle riflessioni presentate con questi appunti di viaggio, un checklist per il successo.

G. P.

1. La comunicazione interpersonale

Spaghetti marketing, dunque. Marketing perché produciamo ciò che vendiamo, e riuscire a capire, e poi a soddisfare i bisogni della clientela, è la funzione primaria da cui tutto deriva. Spaghetti perché sono una gloria nazionale e vogliono qui rappresentare il modo di fare marketing di un italiano, come sono tanti, fattosi da sé, che opera nella vasta palestra del mondo, e che da noi, nel Veneto, si può chiamare affettuosamente *monager* (da *mona*, lessema locale, equivalente a sciocco).

Dicendo così faccio contenti i tanti giornalisti che scrivono su questa provincia italiana, sul Veneto, sulla sua carenza di cultura, di rappresentatività, sulla sua difesa a volte ossessiva della proprietà. La proprietà è in fondo un atto fiduciario della società in senso molto lato, non certo della struttura politica di uno specifico paese, che un singolo si assume e difende fintanto che con intelligenza, la determinazione, il coraggio, riesce a gestirla.

A volte purtroppo qualche imprenditore rifluisce nel magma d'origine, scompare, e con lui i posti di lavoro, le esportazioni, il prestigio del Paese, la crescita professionale di maestranze, le più intense sinergie e le tasse pagate nei mille modi inventati per cui l'Italia brilla nel mondo.

Forse è opportuno smettere di negare l'eroico valore dell'onesto lavoro e della proprietà che ne consegue, che è un merito individuale, non una appropriazione.

Stiamo discutendo di queste cose in una accogliente casa di campagna, immersa nei vigneti, a ridosso del Castello di Soave. La giornata è splendida, abbiamo giusto terminato la passeggiata tra i colli, staccando qui e lì grani da grappoli dorati di garganega, l'uvaggio che qui impera.

In questa zona si produce un vino bianco delicato che porta il nome della località, Soave, e, come il nome suggerisce, è soave l'incontro con il suo colore, il suo gusto. Qualche vinificatore lascia le bucce nel mosto un giorno intero per aumentarne il profumo, ed il gusto del vino che ne nasce diventa più fruttato, mentre il colore più marcato è anche conseguente ad ossidazione parziale. In genere, mi dice il mio ospite, esperto vinificatore da generazioni, le bucce si allontanano dai mosti bianchi dopo un paio d'ore. Nei rossi no, la buccia, unica parte colorata delle uve nere, contiene il colorante che è solubile in alcool, quindi le bucce staranno nel mosto anche una

settimana, finché l'alcool si sarà formato a partire dagli zuccheri e, quindi, potrà disciogliersi nel vino il principio tingente.

L'Antonio continua la sua appassionante spiegazione raccontando come, nel corso della maturazione dell'uva, l'acido tartarico che contiene si trasformi in zucchero. La maturazione è completa quando gli zuccheri non aumentano più ed il contenuto in acidi di conseguenza si stabilizza. L'analisi chimica può decretare quando questo equilibrio viene raggiunto, ma anche l'abilità di Antonio basta per cogliere l'uva nel suo momento migliore.

Ora lui è lì a vigilare, con qualche battito cardiaco in più, che tutto proceda secondo attesa, conoscenza e fiducia nella natura.

Il vino bianco prodotto da uve bianche o da uve nere, quando si allontanano subito le vinacce, dopo pigiatura, si chiama *blanc de blanc* nel primo caso, *blanc de noir* nel secondo. La polpa delle uve nere europee è generalmente incolore tranne per la qualità *teinturier* e poche altre di modesta diffusione.

Il vino bianco è delicato da produrre, e bisognoso di molte più attenzioni del vino rosso o rosato.

Nel mosto c'è l'80% circa d'acqua e il 15-25% di zuccheri, glucosio e fruttosio in parti uguali. A seconda dell'annata, del vitigno, della località, del grado di maturazione dell'uva, gli zuccheri varieranno. Sono inoltre presenti acidi, in ragione dello 0.7-1.5% ed un numero incredibile di altri componenti in piccole quantità.

Attaccati alla buccia dell'acino, all'esterno del chicco, portati dal vento e dagli insetti, ci sono i preziosi microrganismi, i saccaromiceti imprigionati in un rivestimento ceroso, che passano nel mosto con la pigiatura e saranno i responsabili della trasformazione dello zucchero in alcool e della liberazione di anidride carbonica. I lieviti naturali, esaurita la loro funzione, si adageranno esausti sul fondo del tino, pronti per essere eliminati.

Dopo 4-5 ore dalla pigiatura può iniziare la fermentazione alcolica, che sarà capace di dare metà del peso disponibile in zuccheri sotto forma di alcoli. L'attività dei fermenti si blocca quando l'alcool presente arriva ad essere il 15% circa, cosicché i vini hanno un grado alcolico massimo di 18 gradi. Vini più alcolici sono rinforzati con aggiunte esterne. In volume l'alcool sarà il 60% sul peso dello zucchero disponibile per natura nel mosto. Aggiunte sono vietate per legge. Si svilupperà anche qualcosa come 22 litri di anidride carbonica da ogni etto di zucchero presente e si formerà la glicerina, che, più

tardi, ondeggiando il vino nelle pareti del bicchiere, si rivelerà come traccia di buona vinificazione e grado alcolico e sarà la responsabile della morbidezza del sapore e dello sviluppo armonico dei suoi caratteri compositi.

Durante la fermentazione si formano anche quegli importanti prodotti secondari esteri ed acidi che saranno responsabili del sapore, del profumo, della astringenza, della perduranza.

Il vino bianco, contrariamente ai rossi, si produce solo con una fermentazione lenta, di lunga durata.

Il grado alcolico mi vien detto essere un rapporto volumetrico ed indica quanto alcool in ml è contenuto in un litro di vino. In peso è all'incirca il 20% in meno. Per fare un esempio un vino di 10° contiene 8 grammi di alcool per litro, pari al 10% in volume.

Il vino era già noto alle popolazioni semitiche, qualche millennio prima della nostra era.

Certamente non veniva trattato con la sapienza e la cura odierne, ma si trattava di una bevanda molto gradita agli dei ed agli uomini. Gli egiziani, ancora nell'antico regno, erano produttori specializzati di vino, che era destinato, comunque, solo alle persone di rango più elevato per il suo alto costo, ed offerto frequentemente anche agli dei. L'ebbrezza alcolica frequente dei giovani egiziani ricchi sembra fosse una vera piaga sociale.

Il vino veniva conservato in anfore con manici ed un lungo esile collo tappato con gesso o argilla. L'etichetta era molto severa, conteneva informazioni sul vitigno, il vinificatore, l'uvaggio usato, l'annata, ed era incisa sull'anfora. Le denominazioni di origine controllata erano quindi una pratica comune nell'antico Egitto.

La gente comune, il contadino, beveva birra che produceva quotidianamente in casa da farina di orzo macerata in acqua e brillata al calore, mescolata con gli zuccheri ed i lieviti forniti da pasta di datteri.

Mentre parliamo, il soave classico brut sparisce di continuo dalle flûtes. Aperitivo di gran classe, modo raffinato di stare insieme tra cultura, economia, edonismo e benessere. Il buon bere, certo, fatto con equilibrio, ed io, nonostante mantenga alto il gomito da buon veneto, il naso a peperone ancora non ce l'ho, ma promette bene.

Le uve *garganega* si trovano a convivere nei vecchi vigneti anche con un 20% di uve *trebbianello*, come chiamano qui il Tocai friulano.

Uve che maturano assieme e riducono l'acidità della *garganega* rendendo il Soave più vellutato, antica sapiente mescolanza.

Il nostro ospite ha appena completato la nuova vinificazione. Per venticinque giorni ha vegliato le sue creature, una dozzina di grandi serbatoi, mantenuti a 18°C, con l'amorevole cura di un genitore. C'è molto di più dell'interesse economico in quelle lunghe ore di attesa, quei sapienti interventi di refrigerazione, e nella mescola dei lieviti di champagne, scelti con cura per pilotare con certezza il processo, l'ordine e la pulizia dovunque. Lo rivela l'orgoglio con il quale porge un cristallo per la degustazione al lancio dalla spina dei serbatoi.

I lieviti, mi dice, sono importanti. Lui non si fida di quelli naturalmente presenti nell'uva ed usa una selezione ben sperimentata di lieviti di champagne che garantiscono il completamento della fermentazione, anche nel caso di perdita di temperatura. Ne bastano 10/20 grammi per ettolitro di mosto.

Limpidezza, colore, profumo, sapore, gusto, retrogusto, permanenza, rotondità, pienezza, equilibrio, intensità, finezza, corpo, armonia, franchezza, fissante, e... vai così dentro alla sinfonia dei sensi eccitati in toto, vista, gusto, olfatto, coinvolgimento psicofisico. Manca l'udito, ah! "*cin-cin*", e batti il bicchiere.

Se la fermentazione viene interrotta attraverso l'allontanamento dei lieviti per centrifugazione, il vino contiene ancora zuccheri che possono fermentare in bottiglia dando luogo a finissimi spumanti.

Il mio ospite mi racconta ancora come la qualità di uve *malvasia* matura assieme alla *garganega* ed alla *trebbianella*, ma inserita nel soave le conferisce un fissante che non è più tipico, quindi se ne evita l'uso.

Tracce di caseina lattica rendono il colore brillante. Raffreddamento, filtrazione, una gorgogliata in bentonite che lo pulisce, ed è tutto.

Antonio è un uomo alto e grosso come le sue precise convinzioni sul modo migliore di fare il vino, perché il vino si fa soprattutto con il lavoro, poi con mezzi e tanta esperienza.

Con lui si scherza poco. Il lavoro di un anno intero può andare perduto per una distrazione, un errore, una leggerezza. Il destino è quello delle persone impegnate, abili, modeste, appassionate al loro lavoro. Avranno successo, ma la tensione morale non si deve mai allentare. Devono essere capaci di restare

saldi nelle loro convinzioni, anche se tutti crollassero loro attorno. Un imprenditore!

Intanto la cuoca convocata per l'occasione, la Zaira, comincia in silenzio a porgere i suoi piatti. Ci accorgeremo di lei solo progressivamente, mano a mano che i sapori ci sorprenderanno, gli accostamenti di gusti e le sapienti preparazioni ci conquisteranno.

Ci sono tre piloti di elicottero al tavolo, mio figlio è a suo agio, la conversazione tematica vola e interessa a tutti.

L'antipasto è di squisite *capesante* gratinate al forno. Il nome deriva dall'uso che di queste conchiglie si faceva in epoca medioevale. *Capa* deriva dal tardo latino *cappa* per copertura, mantello termine passato poi a designare anche le conchiglie, *santa* perché veniva usata dai pellegrini, sante persone, diretti a San Giacomo di Compostela lungo i tanti cammini di Santiago che erano protetti dai briganti e costellati da aree di sosta sicure.

Gli ebrei andavano a Gerusalemme, i musulmani alla Mecca, noi andavamo a Santiago. Il nicchio bivalve rigato maggiore, le *capesante* venivano forate alle estremità dove si passava una cordicella di cuoio e si portavano gettate sulla spalla a coppie, come sono ancora visibili in alcune icone di santi dell'epoca. Servivano per bere alla fonte durante il lungo cammino. Erano leggere, di scarso valore per essere rubate, funzionali. Perfette per l'uso. I francesi le chiamano per questo *Coquilles Saint Jacques*, gli inglesi *Jacob scallops*.

Arrivano gli gnocchi di patate, serviti al burro fuso con spruzzata di noci fresche tritate, grande piatto veneto.

Non ne abbiamo ancora dimenticato il sapore, che ci servono tagliatelle fatte in mattinata con salsina di tartufo bianco che, poi, con fettine finissime, ricopre generosamente. Zaira ci racconta del suo fornitore esclusivo, da cui l'ha ottenuto stamane; ci permette di annusare quanto resta di questo grosso dono della natura, prima di riporlo con cura nel vasetto con del riso, per conservarlo.

Fuori la giornata è stupenda, la temperatura mite. Le signore al tavolo conversano serene ed apprezzano molto lo stupendo filetto in crosta che domina ora il centro della grande tavola, l'ambiente è tipico di una fattoria di campagna che vive una situazione di benessere manifesta. Lo straordinario filetto Wellington, racconta la cuoca, è stato fatto con pasta sfoglia di farina

ben impastata con margarina e sale, domata a fondo e tirata rigorosamente con il mattarello.

Il filetto di manzo è pezzo speciale, da persona raccomandata, e viene insaporito in una pirofila assieme a pancetta magra, olio di oliva, cipolla, sapori di rosmarino e salvia, pepe e sale. Quanto, rimane un segreto che Zaira difende tenacemente. Pare che una giornalista la stia lusingando a scrivere, assieme, un libro di cucina veneta.

Il filetto si gira in continuazione per scottarlo uniformemente sul fuoco, poi si avvolge con la pasta sfoglia e si mette al forno. Ci viene offerto nel suo colore bruno dorato, cosparso di tartufo, accompagnato da crostino di spinaci e altre verdure al tegame. Immancabile l'insalatina di *rucola*.

La *rucola* sino a qualche decina di anni fa era considerata un infestante degli orti, finché qualche grande cuoco l'ha presentata nei suoi piatti. Da allora il successo è stato continuo e dai grandi ristoranti è arrivata al diffuso uso quotidiano. I romani, e intendo qui quelli *de Roma*, hanno sempre apprezzato la rughetta che ben conoscevano, mentre per molte altre regioni è stata una scoperta.

Il sapore del filetto in crosta è unico, l'esperienza difficilmente ripetibile.

Arriva il sorbetto alla vodka, e quindi le frittelle con uvette.

I vini dell'Antonio hanno seguito i cibi con eleganza e discrezione esaltandone i sapori.

Hanno contribuito anche a renderci particolarmente allegri. Del resto, Dante insegna, in chiesa con i santi, in taverna con i canti.

Apprezzo molto i vini ben fatti, siano essi europei, californiani o australiani, o cileni, grazie ai quali ho fatto incontri sublimi ed inattesi in molti Paesi.

Dove invece sono fissato è sullo champagne. Deve essere francese o non mi convince. Ho provato, ho fatto provare: niente da fare.

La Grande Dame di Veuve Cliquot, il Dom Pérignon sono i miei compagni, quando posso, nelle situazioni di felicità come di tristezza.

Lo champagne nasce da uve *chardonnay* e *pinot* nere vinificate in bianco e poi filtrato su carboni attivi per togliere ogni residuo di colore. Il segreto del *liqueur d'expedition*, il balletto sui *pupitres* le fresche cantine e tante altre cose, lo rendono un nettare esclusivo. Ricordate *Champagne* di Peppino di Capri, la bella canzone in cui si *brinda* ad un amore purtroppo perduto?

Napoleone diceva che dopo una vittoria si deve servire lo champagne e che dopo una sconfitta ne hai bisogno. Insomma si tratta di un viatico.

L'abate benedettino, cantiniere dell'abbazia di Hautvilliers, Don Périgon, negli anni 1668-1715 ha lavorato con grande passione ed ottimi risultati alla invenzione del vino che fermenta in bottiglia e viene usato nelle circostanze più importanti della vita.

Champagne ai vincitori di gare importanti, al varo delle navi, alle grandi imprese, ai grandi eventi presenti nella vita di ognuno.

Vi immaginate varare una nave con un vasetto di caviale? o spalmare i campioni sul podio con ostriche o *patè de foi gras*?

Oggi comunque le sorprese non sono finite, mi aspettavo uno spumante DOC ed invece mi viene offerto un vino umile che tuttavia oggigiorno solo pochi fortunati possono degustare.

Si tratta del *Torbolin*, così detto perché è un vino leggermente torbido che mantiene la sua acidità tartarica in sospensione, spillato direttamente dalla botte dove è stato vinificato con tecnica antica.

Nei vini commerciali la sospensione viene eliminata attraverso il raffreddamento per garantire la conservazione, qui invece libera una astringenza gradevole e dissetante. Il vino è così al massimo della sua freschezza, acido, gradevole. Più tardi è destinato a perdere queste caratteristiche per acquistare comunque altri valori.

Il Torbolin veniva servito con i marroni spadellati l'11 di novembre, quando cambiavano i contratti di affitto dei campi e si creavano occasioni di incontro, e di più larga socializzazione.

Deformazione professionale: nel medioevo il deposito che il vino lasciava in fondo alle botti veniva usato con successo per la conciatura delle pelli così come le vinacce bruciate. Si trattava di concianti apprezzati per la morbidezza e la rapidità di effetto e sono rimasti in uso per molto tempo.

Stare insieme è bello, quando tra le persone c'è feeling, c'è armonia, magari stimolata dai cibi squisiti e rinvigorita da un buon vino.

I sentimenti giocano un ruolo fondamentale nel rapporto interpersonale e non possono essere falsi o formali, perché vengono sempre percepiti nella loro integrità.

L'uomo in definitiva assume comportamenti molto semplici e reagisce a stimoli anche ambientali, è un animale superiore e viene sollecitato ed

influenzato in modo profondo anche da atteggiamenti e situazioni che poco hanno a che fare con i contenuti oggettivi della comunicazione che si vuole trasferire. La reazione agli stimoli ambientali è legata alla natura di ogni individuo, alla sua cultura e cioè alla tipologia di conoscenza del mondo alla quale è giunto con l'educazione ricevuta e la sua esperienza personale.

Molto spesso risulta più importante di ciò che si dice, come lo si dice.

I Sasanidi di Persia prendevano le loro decisioni *aziendali* in lunghe e serie discussioni, poi si sbronzavano e ridiscutevano il tutto: le due opzioni dovevano coincidere perché la scelta fosse saggia e meditata. In caso di dubbio prevaleva la decisione presa da sbronzi. Ricordo il mio filosofo esistenzialista Kierkegaard quando nel suo diario scrive: *"Ho smesso di apprezzare quell'uomo quando mi sono reso conto che da ubriaco faceva gli stessi discorsi di quando non lo era."*

Naturalmente riconosciamo la preminenza del contenuto sulla forma, contenuto che ci sembra così svilito nei talk-show moderni, in particolare italiani. Quello che si dice è importante, ma lo è anche il dirci le cose con le modalità che arricchiscono il linguaggio e completano il messaggio trasmesso.

La comunicazione non verbale in un rapporto individuale sembra che costituisca ben l'80% del messaggio ricevuto. L'impegno di ognuno a comunicare si risolve nel messaggio che giunge al destinatario, in quanto solo questo viene effettivamente comunicato. In pratica sarà il risultato della quantità e della qualità delle sensazioni, delle percezioni e delle informazioni che si fissano sul percipiente.

Mentre nella comunicazione elettronica o cartacea il ruolo fondamentale viene svolto dal contenuto reso disponibile, e dalla capacità di comprensione ed elaborazione del lettore, nel rapporto fortunatamente ancora frequente e premiante tra persone, il ruolo fondamentale è rivestito dalla comunicazione non verbale. Questa larga parte di informazioni trasmesse in modo più o meno conscio, più o meno volontario, è importante e merita la nostra attenzione.

Sostanzialmente possiamo vedere nella comunicazione tra persone un vettore diretto rappresentato dal contenuto dell'informazione che gli esperti di cinesica considerano il messaggio digitale, ed un messaggio analogico, che è il vettore ambientale, la cornice portante, la situazione che si crea attorno agli interlocutori. Il vettore ambientale è modulato dalla forma, dall'abbigliamento e dalle posture del corpo, dai toni di voce, dal livello delle parole usate per trasferire i concetti, dall'ambiente in cui ci si trova, dalla distanza tra le

persone, inoltre viene influenzato dalle cose interposte tra le persone, dalle esperienze immediatamente appena vissute e da fattori che possono essere più contingenti ed estranei al processo di comunicazione in corso.

Il vettore che trasferisce l'informazione agisce dunque con un meccanismo unitario e complesso che trova nelle circostanze ambientali la componente critica capace di condizionare in modo determinante tutto il processo di comunicazione. Vengono fornite informazioni sulle informazioni e si formalizza il tipo di relazione che dominerà i due attori per tutto l'incontro.

La preoccupazione di ogni comunicatore deve quindi essere quella di far in modo che già dalle prime battute l'interlocutore si senta completamente a proprio agio psicofisico. Creare subito un'atmosfera di simpatia e di congruenza tra gli elementi consci ed inconsci della comunicazione diventa essenziale per garantire il successo del travaso di idee e di sentimenti. Evidentemente questo è il compito primario di chi vuol comunicare con efficacia e conosce bene a priori che cosa desidera trasferire.

Le idee, il contenuto comunque, saranno il 2%, il 98% del trasmesso è emozionale.

Probabilmente un avvio sbagliato pregiudica tutto l'incontro. Ciascuno di noi tende a classificare persone ed eventi per categorie, quindi una volta inserita una persona o situazione in una classifica mentale, meccanica quasi istintiva, costa fatica farvela uscire, e la sindrome di Pigmalione o self-fullfilling prophecy, l'avverarsi della profezia ci forza inconsciamente a farvelo permanere.

Nel colloquio di vendita ad esempio, l'aspetto emozionale gioca un ruolo fondamentale. Se tra il venditore ed il suo interlocutore, che potrà essere il decisore d'acquisto o il compratore, si interpone il rumore causato da disturbi della sfera emotiva, il risultato sarà fallimentare.

Il sincero rispetto degli altri come persone, non necessariamente per i loro atteggiamenti o le loro idee, la coscienza che l'atto di vendita che si compie è orientato a fornire al nostro interlocutore concreti vantaggi, un trasferimento di valori (la determinazione di rivolgersi all'uomo, alla soluzione dei suoi bisogni, non al suo portafogli) verrà sentito, letto, con favore, e creerà il clima adatto alla negoziazione. In questa fase dovrà emergere con forza la congruenza tra messaggio verbale, atteggiamento corporeo e mimica quindi la professionalità, la serietà e la convinzione del venditore e la sua sincerità.

Potrebbe accadere che durante questa delicata fase del negoziato venga compiuto qualche errore, magari a causa della scarsa conoscenza dell'interlocutore o per il suo temporaneo o casuale stato d'animo sfavorevole. In tal caso è opportuno interrompere subito la trasmissione di informazioni e concentrarsi sul recupero delle condizioni ambientali favorevoli.

Le informazioni corrono solo sui binari precisi delle relazioni accettate, disponibili e non conflittuali. In caso contrario sono destinate alla dispersione o, peggio, possono diventare motivo di scontro polemico.

Il celebre studio delle psicologo Albert Mehrabian pubblicato nel 1971 rivelò come il *linguaggio del corpo* di chi parla e cioè le espressioni del viso, le posture ed i movimenti del corpo influenzano per il 55% il contenuto emozionale trasmesso. Oltre la metà quindi del potere di comunicazione di un discorso dipende da elementi non verbali, ma visuali.

Non significa ancora però che il 45% rimanente sia associato alle parole dette perché ancora il tono di voce, la sua altezza e la velocità del parlare si guadagnano ancora il 38% dell'efficacia della comunicazione a totalizzare un 93%. Solo il 7% secondo lo studio di Mehrabian dell'efficacia della comunicazione viene attribuito alle parole dette.

Nel corso di un colloquio di vendita che dura nella migliore delle ipotesi dai venti ai trenta minuti, venditore e cliente si scambiano qualcosa come 600-800 messaggi non verbali.

La nostra capacità di controllare le parole è molto alta, ma il loro contributo allo scambio comunicativo conta molto poco: solo il 7%, il tono di voce ha medio-alta possibilità di essere controllato. Il messaggio non verbale, nel suo insieme, ha limitate capacità di essere controllato e contribuisce al 55% dell'intero messaggio trasmesso quindi occorre mettere in campo: onestà, convinzione sostenuta da psicoretroalimentazione, preparazione, motivazione a comunicare in un vissuto di autostima. In caso contrario l'incongruenza tra quanto viene detto e quanto viene invece recepito viene subito a galla e privilegia i contenuti non verbali trasmessi.

Già al college insegnano che la saggezza impone di controllare *"cosa si dice, a chi, e come, e quando"*.

Vorrei anche dire che il mio interesse per la cinesica non è sotteso dal desiderio di voler provare, nemmeno minimamente, a condizionare altre persone, anche se la tentazione a volte è molto forte, quanto piuttosto dal desiderio di capire prima e meglio gli altri, per correggere atteggiamenti miei

che possono aver favorito la formazione di nebbie psicologiche tra me ed il mio colloquiante. Le metastrutture relazionali che si vengono a creare non sono logiche, ma appunto psicologiche e dinamiche, quindi delicate e difficili da capire e rimuovere. Il contenuto non verbale della comunicazione di ritorno mi aiuta a sintonizzare meglio i miei atteggiamenti e le successive parole, finalizzando questi e quelle ad una efficace correzione e comunicazione. Il risultato, nel caso di un colloquio di vendita, se non sarà la vendita immediata, sarà almeno il rafforzamento di una relazione, che è la base essenziale per successivi positivi sviluppi.

Prima di qualsiasi ordinazione, che pur resta l'obiettivo finale del nostro agire e la prova della sua efficacia, bisogna preoccuparsi sempre di acquisire il cliente.

I gesti sono un linguaggio visivo di antica memoria. Pensiamo al *digitus impudicus* dei Romani, diventato nella sua esasperazione il gesto dell'ombrello, e alle corna o alle dita incrociate come segno protettivo in memoria della croce, ecc.

Specifiche espressioni del viso sono associate a particolari e riconoscibili situazioni emotive. Elementi culturali ed esperienza del soggetto possono comunque influenzare le espressioni causate dalle emozioni, che altro non sono se non segnali e forme di comunicazione in grado di anticipare un'azione o rivelare uno specifico stato d'animo.

Capire il comportamento di una persona attraverso la decodifica dei molti segnali non verbali, spesso non intenzionali, che essa continuamente trasmette, anche per eccesso, in condizione di assoluto silenzio ed immobilità, consente di stimare le sue intenzioni, il suo sentire interiore. Permette all'interlocutore di sintonizzare il proprio comportamento in modo da rendere economico il suo sforzo di interazione.

Il pentagramma sul quale scriviamo le note costituenti il flusso d'informazione, che vogliamo trasmettere, è la condizione ambientale, che noi creiamo in modo conscio, inconscio ed accidentale, e la consegniamo all'altro nella sua completezza, inscindibile nei suoi componenti.

Il nostro interlocutore infatti non distinguerà tanto le singole parti del processo comunicativo, ma prenderà tutto il pentagramma con la sua chiave e le sue note. La comunicazione è olistica, benché sia composta di tante unità divisibili a livello analitico, che non sono percepite come tali nel normale

flusso comunicativo, e vengono utilizzate per un monitoraggio soltanto generale della situazione.

Gli antropologi sono allo studio continuo per verificare se, ancor prima dell'esistenza di un linguaggio verbale, anche per l'uomo, come per quasi tutti gli animali, esisteva un modo biologico di comunicare almeno i sentimenti più forti quali la paura, l'aggressione, il rifiuto o l'accettazione, la benevolenza. Naturalmente in questo caso l'uomo continuerebbe a trasmettere ed a ricevere in modo inconscio questi forti segnali che sfuggono al nostro controllo cosciente, perché non sono stati ancora indagati con completezza.

Mi viene alla mente il Sumo, la lotta giapponese, dove il contatto fisico che risolve l'incontro è materia di pochi secondi, ma il rituale preparatorio, il suo contenuto di sfide, di dimostrazione all'altro della propria forza, agilità, coraggio, e che consente la creazione e la diffusione degli ormoni dell'aggressività, prende la maggior parte dell'incontro. La cerimonia dell'offerta, a fine incontro, del vino al vinto, da parte del vincitore, per sancire l'amicizia ed il rispetto fuori dal ring, nonché l'abito sontuoso dell'arbitro, le sue posture, tutto concorre a trasmettere forti segnali emozionali che sublimano la bruta lotta fisica, in un messaggio complessivo di alto valore estetico.

Saremmo sorpresi nel conoscere quale massa di informazioni viene trasmessa tra i lottatori prima dell'incontro violento. Gli stessi messaggi investono e sono letti con chiarezza dal loro pubblico che è capace di decifrarli, mentre noi rimaniamo estranei al contenuto rituale dell'incontro. Noi d'altro canto sappiamo probabilmente capire il passo, quando diventa danzante, o la forza e l'astuzia di un giocatore di calcio, la sua tecnica raffinata e la tattica, la generosità nel gioco, che magari sfuggono all'esperto orientale di Sumo.

Voglio dire che molte cose si percepiscono comunque in modo diverso, dipendente dalla propria cultura, anche all'interno di un ambiente culturale omogeneo, figuriamoci di fronte a costumi diversi.

Nei paesi arabi si scuote la testa verso l'alto per dire sì, si scuote verso il basso per dire no. La nostra gestualità per dire no, lì significa *non capisco;* in India vuol dire sì se il movimento è contenuto, no se è più ampio.

Ancora in India, due uomini che si tengono per mano sono un caso frequente, e non comporta assolutamente che significhi qualcosa di diverso dall'amicizia.

Nei Paesi in cui si pratica la corrida, le figurazioni liturgiche, canoniche, che fanno prorompere la folla in corali "*olè*" si originano da un fenomeno destinato a rimanere incompreso se non confrontato con gli equilibri formali, all'interno di un apprezzamento di tipo sostanzialmente estetico.

Nei Paesi asiatici ed in Tailandia in particolare, occorre prestare attenzione a non accarezzare un bambino o comunque una persona sulla testa che è considerata la sede dell'anima, della libertà, dell'individualità. Il gesto verrebbe molto male accettato.

Famosa la *gaffe* di Bill Clinton che durante una visita ufficiale in Russia mostrava convinto il segno di *"ok"* consistente nel pollice e indice uniti a cerchio ignorando il fatto che per i popoli slavi e russi in particolare, ha un significato profondamente diverso.

Alla lettura del linguaggio del corpo ci si deve abituare attraverso l'esercizio attento e lo studio. Non si deve esitare a porre intelligenti domande di controllo, quando si pensa di aver ricevuto un messaggio utile.

Sono stato introdotto di mattina nell'ufficio tailandese di un presidente d'azienda cinese, cinese come quasi tutti i conciatori, qui, a Bangkok.

Al mio arrivo nel salotto già sedeva quello che mi fu poi spiegato essere l'agente di Hong Kong della conceria. All'arrivo del nostro ospite, è cominciata, per priorità, in mia presenza, una conversazione tra le due persone in lingua cinese a me purtroppo assolutamente incomprensibile.

Non mi restava altro da fare che esaminare gli attori sul set casuale. Il linguaggio del loro corpo è stato così chiaro che alla fine dell'incontro ho chiesto al mio ospite se mi poteva dare lumi sui suoi cambiamenti repentini di posizione, in contrasto con il suo persistente sorriso, sul suo tono controllato nonostante la ritrazione del corpo, l'affondamento sulla poltrona, e la rotazione di lato rispetto al suo interlocutore.

Naturalmente mi ha spiegato di aver rifiutato tutte le proposte del suo agente e di essersi chiesto seriamente se avesse effettivamente con sé il giusto collaboratore. Purtroppo quest'ultimo non si è preoccupato, non è stato capace di cogliere i forti segnali analogici che emetteva il suo boss, ed ha continuato la conversazione senza ottenere alcun risultato.

Occorre avere umiltà ed esercitare la volontà di capire estesamente gli altri.

Un rumoroso verso di apprezzamento del cibo a tavola da parte di un giapponese o coreano ci fa sobbalzare, ci imbarazza terribilmente. Sempre

noi, però, passiamo oggetti, anche un semplice biglietto da visita con una sola mano, ignorando che per un uomo dell'ambito culturale cinese questo è offensivo. L'oggetto da porgere si deve tenere e porgere con entrambe le mani, l'oggetto da ricevere sempre con due mani. La cura del tempismo evita situazioni imbarazzanti o d'ilarità. Si risponde generalmente con l'offerta della propria carta dopo aver ricevuto e riposto con cura quella avuta dalla persona più anziana o più importante del gruppo.

Nessun coreano potrebbe mai osare di fumare in presenza del proprio genitore.

A tavola un coreano, in presenza di un genitore, quando alza il bicchiere per bere, anche la sola acqua, si gira educatamente di lato, quasi di schiena, non può farlo rivolto verso il padre. Non è consentito a nessuno versarsi bevande.

Qualsiasi bevanda, sia birra o vino o thé, viene sempre servita dal vicino, che la riceverà poi da colui a cui ha reso il servizio. L'avambraccio che regge la bottiglia deve essere sostenuto dall'altra mano completando così il gesto di porgere idealmente l'oggetto con due mani. Questo vale anche per la stretta di mano, dove la destra offerta è sostenuta nell'avambraccio dalla sinistra.

I romani avevano il *magister bibendi* che decideva qualità dei vini e momento di assunzione, nonché il taglio da proporre con l'acqua, tradizione che convive ancora nei banchetti georgiani comandati da un simposiarca che regola le modalità del bere della comunità: è una sorta di re in un contesto pacifico, un Imam laico, a suon di brindisi e che quindi determina il ritmo del pasto. Ci vuole una grande sensibilità e autorità: è davvero un'arte come quella di toccare il bicchiere, nel brindisi, sotto il bordo di quello con cui si scambia l'augurio, segno di rispetto. Fra due persone ben educate si accendono delle sorridenti schermaglie aeree degne del Barone Rosso.

Mentre si mangia con un islamico praticante, esporre sul tavolo la mano sinistra può essere terribilmente offensivo. La mano deve restare lungo il corpo, sotto il piano del tavolo, perché è la mano impura, la mano dell'igiene. Non gli si porgerà nulla con la mano sinistra.

Taluni piatti vanno mangiati con le mani, con le mani si mangia abitualmente nelle tende beduine dove il pane lavorato, sottile e morbido, *shrak* serve da piatto e, spezzato serve da cucchiaio per raccogliere i sughi piccanti, i deliziosi pezzi di montone, le verdure, le insuperate creme di lenticchie. Per fare questo si userà solo la mano destra, la sinistra rimarrà

dietro alla schiena, come fanno i nostri bravi sommelliers quando versano il vino.

Sembra che la nostra superstizione, sull'effetto nefasto del porgere o versare con la sinistra, derivi da questo.

Particolare attenzione va anche riposta nell'evitare di indicare persone con l'indice o usarlo per sottolineare ciò che si sta dicendo, in quanto viene inteso come un prolungamento della mano quindi un'arma, un mezzo di offesa.

Oppure nell'accavallare le gambe: il piede sollevato non dovrà mai essere rivolto verso una persona.

Del resto il galateo esiste per codificare i comportamenti e gli atteggiamenti più importanti nelle relazioni sociali. Mentre nei casi estremi qui accennati, la conoscenza gioca un ruolo fondamentale di appartenenza e di rispetto, in altri casi la capacità di lettura, l'interpretazione degli atteggiamenti, possono essere di enorme utilità per concludere positivamente un contatto sociale, o degli affari. La materia è perciò tale da meritare la nostra attenzione.

In generale la percezione è il risultato di un insieme inestricabile di sensazioni raccolte attraverso i sensi, che colpiscono e attivano circuiti precisi della memoria. L'effetto e la sua intensità sono quindi legate alle singole esperienze passate, sono perciò fortemente individuali.

I criteri principali di percezione indotta dal linguaggio del corpo sono principalmente l'atteggiamento, la microcinesi o mimica, la gestualità, le distanze ed il tono. La loro conoscenza permette di valutare razionalmente quanto magari già percepiamo ma in modo inconscio.

Per una persona comune, ed in particolare per quanti entrino in contatto relazionale con altri individui con i quali risulti impegnativo realizzare un proficuo canale comunicativo, in particolare quindi per i venditori, risulta sufficiente conoscere gli elementi essenziali, macroscopici del linguaggio del corpo. Questo risulta indispensabile per evitare errori interpretativi sempre possibili in carenza di più segnali concomitanti, di esperienza e conoscenza della specificità culturale della persona osservata.

Supponiamo ad esempio di essere ammessi all'interno dell'ufficio del nostro cliente. Possiamo socchiudere la porta o spalancarla, entrare lentamente o con decisione, con posizione eretta, sguardo fisso in avanti o con capo chino, magari facendoci scudo con la borsa portata davanti, il passo può essere deciso o esitante.

Abbiamo mandato al nostro interlocutore un gran numero di messaggi circa il nostro carattere estroverso o introverso, il nostro grado di sicurezza reale, la nostra educazione, le nostre intenzioni. Possiamo avvicinarci più o meno al tavolo, sederci più vicino o lontani, di fronte o di lato, stare seduti eretti, sdraiati o protesi in avanti. Indossiamo un abito, una camicia, una cravatta: sono altrettanti segnali.

L'uomo asiatico è abituato a decodificare i segni più degli occidentali. Noi usiamo preferibilmente le funzioni dell'emicefalo sinistro. Abbiamo relegato il destro, depositario delle percezioni e della immaginazione, al mondo della fantasia, dell'arte e della musica, al contrario degli asiatici che invece ne fanno pieno uso. Loro non sono stati coinvolti dall'illuminismo, e dalla retorica!

Anche l'uomo occidentale comunque registra la massa cospicua di informazioni che vengono trasmesse. Questi segnali saranno tanto più forti e chiari quanta più esperienza avrà chi ci sta ospitando nel suo territorio.

La lettura di tutto quanto esposto, e di molti altri segnali non descritti, ma copresenti, non viene fatta per scansione, in modo analitico, come avviene, ad esempio, quando gli studiosi di cinesica rivedono addirittura i singoli fotogrammi di registrazioni che vengono effettuate ad altissima velocità, ma è vissuta dal nostro ospite come una unica impressione globale, anche se magari un singolo aspetto può attrarre maggiormente la sua attenzione.

Si tratta di un processo globale di percezione: la sua reazione sarà di tipo elementare, ma per questo fortissima. L'uomo occidentale usa il livello del cervello dei rettili per decidere *"mi piace, non mi piace, mi fa paura, non mi fa paura, mi serve, non mi serve"*. Il bello della storia è che al tempo stesso noi pretendiamo di capire l'altro. Stiamo analizzando il suo atteggiamento (continua a scrivere o a telefonare), la sua mimica (ci sorride, è indifferente, ci viene incontro, ci saluta), e la sua gestualità (riordina le sue carte, la cravatta, si sistema sulla sedia, si ravvia i capelli).

Abbiamo deciso di entrare in modo rispettoso nel territorio dell'altro.

A questo punto mi accorgo di aver introdotto un importante concetto, quello dello spazio dominato da ciascuno, attorno alla propria figura fisica.

Ciascuno di noi è immerso in una *bolla* che può avere l'ampiezza di 60-80 cm o meno a seconda della cultura, dello stato emotivo del momento e della propria posizione sociale. La *bolla* comunque non scende mai per nessuno al

di sotto di 30 cm. Gli inferiori tendono a considerare spontaneamente più grande lo spazio intimo dei loro riconosciuti superiori.

Penetrare all'interno della sfera intima di una persona, ad esempio, toccandola o avvicinandosi troppo con la propria persona o con oggetti, è molto pericoloso per il buon corso di uno scambio relazionale. La persona violata nel suo spazio intimo reagisce inconsciamente con un senso di disagio, di stress e sviluppa potenziali di difesa e di aggressività che possono compromettere un incontro.

Attorno alla bolla intima di ciascuno, è stato verificato esistere uno spazio di difesa pari a circa il doppio della bolla intima, che è altrettanto pericoloso invadere, a meno che non si sia chiaramente invitati a farlo o non si abbia molta familiarità con la persona interessata. Si tratta di uno spazio atavico di sicurezza per garantirsi probabilmente la possibilità di difesa o la fuga.

Basta pensare all'imbarazzo di ciascuno di noi dentro all'ascensore con degli sconosciuti, quando c'è sufficiente spazio per posizionarsi. La ressa viene invece risolta di solito in chiave comica per la preoccupazione di gestire la situazione anomala e l'imbarazzo che deriva dall'invasione della nostra area personale.

Siamo entrati nella stanza, andiamo ora a collocarci in posizione ideale rispetto al nostro interlocutore tenendo ben in conto di quali accessi siamo da lui accreditati.

Una posizione frontale andrebbe evitata anche se è la più frequentemente offerta, perché è una posizione di confronto che comunque permette di sostenere un buon contatto oculare. Quest'ultimo comunque dovrebbe essere discreto, ma sempre riproposto e sostenuto. La frontalità della persona ingenera un senso di fiducia e sincerità, e permette, per quanto ne siamo capaci, di studiare bene la cinesica del nostro ricevente.

Migliore è la posizione di fianco, che può essere comunque anche guadagnata rispettosamente, cioè facendo grande attenzione al modo di entrare nell'area personale altrui, durante la fase di progresso del colloquio.

Bisognerebbe porre attenzione a non assumere atteggiamenti di chiusura come accavallare le gambe, incrociare le braccia, stringere le labbra o frapporre oggetti quali borse o cartelle tra sé e l'interlocutore.

Comunque, se interporre tra sé e l'altro un oggetto, come un campionario o una agenda o una cartella, conferisce maggior sicurezza, perché non farlo? Piuttosto che liberare sensi di sconforto, d'incertezza e paura più o meno

coscienti, ben venga anche la interposizione che, comunque occorre sapere, verrà letta come incertezza, esitazione. L'ideale sarebbe di poggiare bene i piedi a terra, la borsa a fianco, lo sguardo alto e diretto, il sorriso solo accennato, ma convinto.

Si tratta dopotutto di un momento importante, festoso per noi.

Abbiamo lavorato per preparare l'incontro, ne abbiamo organizzato le modalità, ci siamo andati. Adesso è il nostro momento, possiamo goderne e svelarne tutte le ragioni nel modo migliore. Il nostro interlocutore dovrà essere perfettamente a proprio agio, in modo che non si interpongano dannose nebbie psicologiche a turbare tutto il buono ed onesto lavoro che siamo disposti a compiere.

A proposito del sorriso, che non costa nulla e produce moltissimo, ricordiamo quanto sostengono gli amici cinesi: *"Se non sai sorridere non aprire un negozio"*. Persone incapaci di empatia, e di creare un ambiente sereno, non possono esercitarsi in attività di successo e neppure fare carriera all'interno di una impresa a nessuna latitudine, meno che mai negli Stati Uniti. Assolutamente no nei paesi asiatici, dove la cortesia, il rispetto, la disponibilità d'animo sottolineata dal sorriso, sono un obbligo assoluto.

Nel rapporto interpersonale interno all'azienda o nel corso di una interazione di vendita, ci sono due pericoli mortali che possono distruggere la comunicazione e succede sia quando si danno forti giudizi di valore sia quando si approva o disapprova in modo categorico. Non si cerca di capire l'altro, non si è interessati a lui, al suo modo di pensare. Comunicazione chiusa. Al contrario si spalancano i canali di accesso quando l'ascolto è fatto con sincera disponibilità a comprendere ed a farsi comprendere. Come persone.

Occorre essere interessati all'altro, non volerlo interessare a sé.

Naturalmente non esiste nessuna possibilità di comunicare in modo efficace in presenza di ostilità, ansia, status troppo diverso tra le persone, esistenza di blocchi psicologici.

Un'ultima curiosità che ci riguarda tutti: la comunicazione soffre di una perdita di carico rilevantissima dal momento dell'emissione a quello della restituzione, perciò dobbiamo senz'altro accettare che il messaggio ricevuto sia in realtà diverso dal messaggio che abbiamo trasmesso.

La perdita di carico passa attraverso una discesa inevitabile e questo fatto deve essere sempre tenuto in considerazione. Esiste sempre un gap tra ciò che

si vuol dire e ciò che si dice, tra quanto l'altro sente e quanto capisce, ascolta, trattiene ed infine restituisce alla interrelazione.

Inshallah, basta esserne coscienti.

La comunicazione nella sua accezione più allargata è una risorsa strategica permanente destinata a distinguere le aziende negli anni che affrontiamo. Gli altri vantaggi competitivi sono transitori, nessuno infatti rimane proprietario esclusivo per lungo tempo di tecnologie, prodotti, idee, in questo mondo frenetico. Le informazioni si pescano in stagni comuni, così anche per i servizi, fino ai più evoluti. La capacità evolutiva di una azienda si gioca nella sua capacità di comunicare al suo interno e con l'esterno.

Nelle interazioni tra aziende, tra azienda e il suo mercato, il flusso comunicativo è fortunatamente gestibile in modo professionale, funzionale, grazie alla buona disponibilità di risorse professionali e di fornitori di servizi organizzati che sono capaci di progettare e di gestire una immagine aziendale coerente con la sua realtà, le sue filosofie, il suo stile. Ad essi conviene fare ricorso anche in presenza di budgets limitati.

2. L'imprenditore

Il viaggio dall'aeroporto di Calcutta all'Oberoi Grand Hotel in centro città è stato più difficile del solito: due ore attraverso una densissima umanità come ho visto solo qui e nella città di Dacca in Bangladesh, che si stringe viscosa attorno al taxi che fatica a procedere. Sembra impossibile che non succeda niente a nessuno.

Le frequenti fermate per il traffico infernale mi lasciano vedere meglio negozi di 2-3 metri quadrati, laboratori artigianali di ogni tipo, ammassati in spazi impossibili per il nostro paradigma del lavoro.

Tutte le arti ed i mestieri sono offerti a fronte strada e si mostrano nella loro semplice realtà: sarti, gioiellieri, fabbri, cuochi che gestiscono una pentola sul marciapiede, barbieri, negozietti ed attività di ogni ordine e tipo.

Il traffico è assolutamente disordinato ma scorre incredibilmente.

Le luci delle auto, nonostante il buio, sono un accessorio. Le accendi, magari sempre abbaglianti, se ti servono per vedere. Molte, comprese quelle dei bus, sono spente.

A giudicare dalle ammaccature delle auto, neppur riparate, non sembrano mancare le gloriose ferite da lavoro.

Il flusso delle auto, dei rickshaws, delle bici, delle persone, dei bus sovraffollati e con persone aggrappate all'esterno e sul tetto, è ossessionante; il rumore continuo, assordante, i miasmi dei motori penetrano attraverso i finestrini aperti del taxi ammaccato. Questo non disponeva del servizio aria condizionata normalmente offerto a pagamento. Nelle nuvole grigio azzurre dei gas di scarico passa un uomo-cavallo trainando il suo rickshaw. *Ri-chi-shaw* è l'antico termine giapponese per *"uomo che traina il carro"*.

L'indomani era festivo, quindi l'ho dedicato a me stesso.

Nella sezione archeologica del piccolo museo Indiano di Calcutta ho trovato alcuni pezzi di grande interesse, bassorilievi con figure scolpite a tutto tondo con grande maestria, statuette tra le quali ricordo un atlante magnifico per fattura e dignità, ma soprattutto ricordo l'imponente ingresso in pietra finemente scolpito del tempio buddista di Satna nel Madhya Pradesh risalente al I° secolo a.C.

Le sculture descrivono scene della vita del Buddha e semplici attività quotidiane dell'uomo. Le pietre sembrano trasudare le suppliche, le sofferenze, le invocazioni e le speranze, che milioni di uomini per millenni in

quel tempio hanno rivolto al cielo per ottenere conforto. Esse impongono un rispetto regale, e la forza di comunicazione dei segni e dei simboli scolpiti sulle loro superfici rosso brune è fortissima.

Ogni religione presenta propri elementi rituali ed ha un carattere coercitivo più o meno forte. La forza coercitiva che impone e conduce al rispetto degli obblighi è comunque presente in ogni organizzazione sociale. Qui mi colpisce la spontaneità, il sorriso dei fedeli Indù.

Mentre la passione cristiana culmina nella crocifissione, qui in India la metafora della più alta esperienza spirituale è la danza di Shiva, sorridente, che rassicura i fedeli.

Il nostro modo di pensare occidentale corrente è portato a rifiutare l'idea di un dio danzante, oltretutto con la massa di problemi esistenziali individuali e collettivi da affrontare ogni benedetto giorno. Siamo più vicini all'immagine di un dio sofferente che si offre in sacrificio di redenzione per noi e di fronte al quale le nostre sofferenze anche grandi, sono ben poca cosa.

Il senso profondo del sacrificio dell'Uomo-Dio sulla croce, per redimere l'uomo, è forse la massimizzazione del concetto di amare. Da quando Ti conosco, ho una certezza, un riferimento forte, un Amico.

Non Ti mollerò mai anche se la mia natura mi farà compiere errori, mi allontanerà da Te. Poi torno, sei dentro di me, *"non sono più io che vivo, sei Tu che vivi in me"*, riecheggiando l'Apostolo.

Gli dei greci e romani non amavano l'uomo, erano felici nel loro Olimpo, appagati, semmai intenti a lottare tra loro. Zeus ha creato le Muse perché rivelassero e cantassero l'estetica di un creato per loro perfetto, con poesie, musica e danze.

Yahweh, Dio Padre, si doleva del rapporto con gli uomini viziato fin dall'Eden da una disobbedienza non perdonata. Il dio biblico, cattivo che lascia uccidere perché si compiano i suoi disegni, un giorno invia sulla terra il suo figlio diletto, del quale si è compiaciuto, novello Osiride, a salvare la povera umanità.

Gesù ci fa uscire dal cerchio rigido ereditato dalla cultura ellenica, alla quale dobbiamo molta parte del nostro patrimonio speculativo.

Gesù, il mito che all'interno di una religione rivelata diffonde, chiarisce ed incrementa il dogma, si circonda di apostoli che renderanno permanente la sua rivelazione.

Sarà seguito in particolare da quel Paolo, il Saulo di Tarso che per me resta il più grande uomo di marketing mai esistito, santità e grandezza dell'opera e degli intenti riconosciutagli. La Chiesa l'ha sviluppata lui, viaggiando, fuggendo, scrivendo, soffrendo, amando profondamente, calandosi dalle mura, naufragando.

Davanti a me, bello, allegro, danzante, quale antica forma di magia dentro alla ruota della vita, all'anello di fuoco, si impone un bronzo di Shiva Nataraja, il dio del *linga*, protagonista di una storia d'amore che si agita ancora nell'immaginario collettivo indiano.

Il *linga*, situato nel luogo più sacro dei templi, rappresenta la presenza del grande dio. Consente il *Darshan*, la visione. Dio dà la visione di sé, i pellegrini vengono al tempio per avere il *Darshan* del dio, una esperienza molto intensa e piena di emozioni.

Il fallo rituale, un oggetto cilindrico, arrotondato in alto, di materiali più svariati, (l'ideale è fatto di alabastro), è l'oggetto di adorazione più frequente nei templi Indù e rappresenta l'energia maschile che ha generato e mantiene l'universo, simbolo della presenza del dio Shiva.

Il *linga* si erge nel mezzo della *iona*, che ne costituisce il basamento ed è il suo completamento. Essa rappresenta l'organo genitale femminile, la Sakti, sposa fedele con la quale il dio è perennemente unito.

I devoti scalzi, dopo avere visitato le altre strutture del tempio, finalmente arrivano con fatica, se maschi a capo scoperto, all'interno della scura e calda cella più sacra, condotti da profumi di gelsomino e incenso. All'interno, accompagnati dal ritmo di musiche mistiche, tamburi e cembali, aspergono il *lingaiona* con l'acqua portata con sé dal sacro Gange. Non in tutti i templi l'accesso è consentito ai non Indù, a parte la visita alle strutture esterne, spesso la sacra cella è riservata esclusivamente agli adepti.

La luce è solo di lumini di *ghee* che galleggiano in vasi d'acqua, che ne impediscono la fusione. L'atto di adorazione si chiama *puja*.

Il sacerdote benedice le offerte portate: frutta, fiori, lumini, bastoncini d'incenso, recita le sue preghiere in sanscrito, traccia i tre segni verticali rituali sulla fronte del devoto con le ceneri della lampada sacra e impasti di legno di sandalo e vermiglio.

La poca luce che filtra nella sacra cella, aumenta l'isolamento dal contingente, dal mondo con i suoi affanni e favorisce il contatto con dio, l'esperienza mistica. Un'analoga ritualità era in uso presso gli Egiziani. Nei

templi egizi antichi, dove solo il faraone aveva accesso alla cella per avere la visione, la manifestazione, l'apparizione del dio. Il contatto dell'uomo/dio con la divinità garantiva all'Egitto, alla gente comune, la protezione degli dei, sanciva la divinità del faraone ed assicurava la prosperità dei raccolti nelle terre generosamente fecondate dalle piene del Nilo.

Ogni mattina i sacerdoti delegati, ed in nome del faraone, erano autorizzati a detergere la statua del dio, a cospargerlo di rari unguenti e cosmetici, vestirlo con preziosi lini e bisso, e portargli offerte di cibo. La stanza era cosparsa con natron (soda minerale), resine profumate, e sale, saturata da fumi di incenso. Il tabernacolo veniva poi sigillato sino all'indomani come avviene ancora oggi con certe immagini sacre custodite, per esempio l'icona della Madonna Nera di Czestochowa. La religione egiziana non era dogmatica, rivelata, bensì solo basata sul culto che prevedeva rituali rigidi e sofisticati.

Quando visitiamo oggi un tempio egiziano antico, siamo avviati verso ciò che rimane del tabernacolo attraverso splendide e luminose sale ipostili, larghi saloni e corridoi sontuosi dalle pareti incise e dipinte con figure e geroglifici di tanti delicati colori.

Tanta luce e splendore di colori, in realtà, solo perché il tetto non esiste più. Gli ambienti dell'utilizzo rituale erano bui, rischiarati da rari lumini e piccole aperture sottotetto.

Negli stupendi templi cristiani del nostro millennio, l'isolamento dal mondo, l'orientamento al divino, l'immersione nell'esperienza che guida verso il soprannaturale, vengono vissute attraverso la luce, una luce però mistica, estranea all'esperienza quotidiana, vividamente colorata, che filtra attraverso maestose vetrate incorniciate in strutture slanciate, sottili che invitano all'elevazione, conducono allo stupore, al rapporto creatura/creatore, piccolo/immenso se volete.

Una simile esperienza esaltante per la mente mi è capitato di provarla in questi giorni in un ambiente non destinato al culto degli dei, ma grandioso tempio della tecnologia moderna.

Ho visitato una nuova industria chimica destinata alla produzione di resine sintetiche e vernici; un investimento di una cinquantina di milioni di dollari a Izmir, Turchia.

Non posso sapere cosa abbiano provato i fedeli apostoli selezionati che sul monte Tabor hanno assistito alla trasfigurazione di Gesù.

Posso dire che davanti allo spettacolo che mi si è presentato ho esclamato, anch'io, convinto, *"erigetemi qui una tenda, voglio dormire qui, risvegliarmi ogni giorno con questa visione dinanzi"*.

Audaci castelli metallici azzurri sorreggono grandi reattori di acciaio lucido che si sovrappongono e fuggono via come note scintillanti in un lungo e dinamico pentagramma. Potenti luci creano effetti onirici, piccoli uomini si muovono su e giù per le possenti strutture, quasi abitanti di una città tecnologica sviluppata su più piani e per centinaia di metri di lunghezza.

Lo spettacolo dei lucidi tubi che a fasci compatti ora si avvicinano ora svettano e si perdono in alto, qui si separano e lì si riuniscono, a connettere i recipienti, portatori della linfa vitale di processo, o dell'energia termica o delle fasi tecnologiche intermedie: sculture mozzafiato moderne, abilità dell'uomo, che avrebbero forse lasciato Sironi prima estasiato e poi al lavoro profondamente ispirato.

Contatto con livelli energetici superiori, mondi altri, sublimazione del contingente, realizzato con la materia, dissoluzione dell'essere nella completezza proiettata, del proprio sé, completamento che diventa possibile, tangibile come un sogno realizzato.

Simili sensazioni si provano anche alla guida di supercars o superbikes. Si entra in contatto con elementi ambientali così diversi dall'esperienza quotidiana da essere capaci di portare ad uno stato di ebbrezza spirituale, di soddisfazione fisica e psichica, di eccitazione mentale. Ogni *kick-down* è un *kick-up*.

C'è un comportamento animale in quei motori, qualcosa di felino.

Incollati allo schienale da una accelerazione inconsueta, si stabilisce una qualche forma di dialogo uomo-motore, secondo un codice atavico, inesplorato ma forte. La sfida del motore possente viene subito raccolta. L'uomo esercita abilità e controllo sulle nuove dimensioni dinamiche che si rivelano in crescendo. Su tutto domina il ruggito di trionfo della meccanica portata alle soglie della tecnologia.

Nel corso di questa esperienza, le forme esclusive, ricercate, appaganti di quanto ti circonda, il concerto di motori esasperati, le possenti spinte che sembrano annullare le leggi della dinamica che governano il mondo della normalità, conducono all'astrazione dal contingente.

Torniamo alla realtà dell'uomo cavallo, nel mondo indiano, penetrato verso la seconda metà del secondo millennio a.C. dal popolo nomade degli Ariani di lingua sanscrita, insediatisi nella fertile valle del Gange.

Il loro linguaggio era indoeuropeo, antico persiano, probabilmente lontano parente del greco e del latino. I Veda ed i più grandi poemi epici indiani come Ramayana e Mahabarata sono scritti in Sanscrito.

Aria significa nobile. Queste popolazioni di razza nordica, appunto nomadi, pastori, conoscevano il cavallo ed il ferro. Nel II millennio a.C. giunsero nelle fertili pianure dei Panjab. Vi trovarono e sottomisero le popolazioni che nel III millennio a.C. avevano dato origine alla grande civiltà di Harappa o dell'Indo. Genti pacifiche queste ultime, di cultura sedentaria, tecnologicamente evolute.

Gli ariani portarono con loro nuovi modelli di vita e di organizzazione sociale. Introdussero le caste, portarono la verità dei testi Vedici.

In società agricole primitive, come la vedica dei pastori guerrieri e quella dell'Indo, il valore della riproduzione era primario, ed elevato il culto delle energie rigeneratrici che vi persiste ancora intenso. Generare un figlio maschio significa pagare uno dei tre debiti principali con cui nasce un Indù.

Egli deve garantire la continuità della stirpe e con essa dei riti e delle offerte che sono essenziali agli avi defunti nel loro passaggio temporaneo all'aldilà.

Il secondo debito è nei confronti dei saggi che hanno conservato e comunicato agli uomini la verità. Questo debito si onora con lo studio della verità rivelata.

Il terzo debito è verso gli dei e si paga con l'adorazione quotidiana, la '*puja'*.

Nella raffigurazione Nataraja che è la più diffusa, Shiva danzante ha perso la sua cavalcatura che è il toro e sovrasta, schiacciandolo con un piede, un piccolo coronato re himalayano.

In altre raffigurazioni la divinità danza sul corpo giacente di un demone nano. Si tratta qui del demone chiamato *smemoratezza*, *disattenzione*, Apasmara Purusa. Il demone vinto è l'ignoranza, la cecità dei principi che regolano la vita ideale. La vittoria di Shiva su di lui è il trionfo della saggezza, dell'illuminazione.

Shiva significa benefico, propizio, è il simbolo della procreazione.

Nel corso della sua vita terrena, trascorsa nell'Himalaya, nel monte sacro Kailash, nel cuore misterioso del Tibet occidentale, Shiva si innamorò follemente della bellissima Parvati, *figlia della montagna*, che divenuta dea avrà come cavalcatura un leone, animale estraneo a questo ambiente, per cui si pensa che fosse una deità qui importata dalle regioni africane.

La cavalcatura, il veicolo, è un attributo esclusivo degli dei, che sono anche raffigurati con più teste o più braccia per esprimere la loro forza il loro potere soprannaturale.

La cavalcatura di un dio ne agevola il riconoscimento. Questo, al pari della iconografia cattolica dove ogni santo è associato ad un simbolo che lo rende immediatamente riconoscibile: Santa Caterina con la ruota della sua tortura, la graticola di S. Lorenzo, il giglio di S. Luigi, la scala di Giacobbe, il drago di S. Giorgio, la pialla di Giuseppe, per citarne alcune.

Il veicolo degli dei Indù è un duplicato della loro energia, del loro carattere. Il nostro simpatico Ganesh cavalca un topo perché è il dio che supera tutti gli ostacoli, appunto come lo è l'agile, scaltro e irrefrenabile topolino. Ancora si dice che il grande Ganesh con la scelta del piccolo topo voglia simbolizzare l'importanza sia delle piccole come delle grandi cose.

La cavalcatura del dio è quindi un asseverativo, un mezzo per identificare con certezza quale dio rappresenta una certa figura: necessità evidente in un pantheon tanto esteso e con i limiti culturali del popolo.

Comunque l'abitudine di associare ad un simbolo la rappresentazione artistica, fantasiosa, di un dio reso così facilmente identificabile anche da persone semplici, viene da molto lontano. L'ho ritrovata in Mesopotamia ad esempio in una raffigurazione del dio Assur, databile almeno 1500 anni a.C., sovrastante un drago mitico ricavato dalla fusione di più forme animali: dall'aquila al leone, allo scorpione.

Parvati ha moltissime forme, tutte di enorme rilevanza nell'affollatissimo pantheon Indù che conta trecentotrenta milioni di dei.

Una sua forma che raccoglie vaste schiere di fedeli è Durga, la vergine guerriera, la madre di Ganesh, il dio dalla testa di elefante che cavalca un topo e protegge gli affari. A Ganesh ho rivolto canti con tutti i convenuti ed offerto ceri rituali nel corso di cerimonie in India, ad esempio per l'inaugurazione di una nuova fabbrica o di una importante opera. Ganesh è un dio buono, un simpaticone che porta solo benessere, saggezza e prudenza. Una frequente

iconografia ne associa l'immagine al segno della svastica, simbolo del sole, della pace, della fortuna.

Gli Indù pregano sempre per chiedere qualcosa ed ogni cosa è rivolta ad uno specifico dio o sua forma particolare. Vi è una profonda differenziazione rispetto all'atto religioso islamico, il solo nel novero delle grandi religioni compresa anche la cristiana, che viene fatto come atto di pura adorazione, per prestare tributo e onore a Dio e non per chiedere qualcosa. L'indiano invece va al tempio e prega quando vuole, quando ne sente il bisogno e prega per chiedere. Se è uno spirito semplice magari chiede solo di restare sereno così com'è nella sua povera esistenza essenziale, che egli accetta perché quello è il suo karma.

Esiste uno stato di cordiale armonia tra l'uomo e dio, a differenza del nostro mondo occidentale in cui si nota una più marcata contrapposizione tra Dio e l'uomo. L'uomo è nella nostra cultura al centro dell'interesse speculativo. Basti pensare a Prometeo che ci porta il fuoco e raggira Zeus, per aiutare l'umanità con qualcosa di nuovo.

Ricordiamo le fatiche di Ercole per redimere il mondo, ed ancora Gesù che si fa uomo e si offre in nostra espiazione al Padre. In India dio è con l'uomo in ogni sua azione, si sacrifica per salvare l'uomo e mantenere l'ordine cosmico.

Le nostre scritture, il Vecchio e Nuovo Testamento, sono a contenuto etico, comportamentale e religioso, mentre invece la cospicua letteratura filosofica Indù è sostanzialmente contemplativa, speculativa e spirituale.

Prometeo in particolare è sempre stato un mio forte riferimento.

Ci ha amati, portato il fuoco e insegnato come usarlo.

Il suo nome reinterpretato nella cultura greca come saggio, è in realtà derivato dal sanscrito *pramantha* che significa legno da fuoco e designava il bastone di legno duro che per rapido sfregamento su un supporto di legno tenero ha prodotto il fuoco per millenni.

Il mito si è diffuso dalla Mesopotamia, alla Cina, all'India, al mondo occidentale.

I detrattori dell'induismo le fanno carico di essere una dottrina dogmatica, pessimista, indifferente alla necessità di progresso ed alla strutturazione di una etica.

La sofferenza che è parte dell'esistenza, del mondo, crea i problemi che filosofia e religione cercano di dissolvere.

L'induismo è uno di questi nobili tentativi. Ogni nazione ha sviluppato una specifica mentalità, attitudine e talento, e va rispettata.

La cultura occidentale ha attinto a piene mani da quella greca che mostra impressionanti coincidenze con la filosofia indiana. L'idea di Platone, che la società deve essere governata da filosofi, trova antica applicazione in India.

I testi vedici sono i primi imponenti documenti che possediamo del pensiero umano. Essi sono contemporanei al Pentateuco di Mosé, la Torà degli ebrei, ed hanno influenzato la cultura di larga parte del pianeta con il loro tentativo di capire e spiegare il problema dell'universo e della vita umana.

La verità come è espressa nei testi Vedici è un sorprendente patrimonio di testi poetici e religiosi tramandati oralmente grazie a complicate tecniche mnemoniche stupefacenti.

Assistere ad una recita orale e chiederne le chiavi per la memorizzazione è un'esperienza che ha dell'incredibile. Il testo epico Mahābhārata con i suoi novantamila versi è il più vasto racconto di tutta la letteratura universale, tramandato oralmente per millenni.

Rivolgiamo quindi senza esitazione il pensiero anche a Ganesh quando pensiamo di averne necessità. Lui è lì pacioccone e compiaciuto ad attenderci. Suo padre è uno dei tre membri della trinità massima Indù costituita da Brahma, il creatore dell'universo e responsabile dei big bang poi assopitosi, Vishnu, il conservatore dell'ordine cosmico, ed infine proprio lui il padre di Ganesh, il potente Shiva, distruttore e costruttore. La mamma Durga o Parvati fu così entusiasta del bellissimo figlio generato da invitare nella sua regale dimora tutti gli altri dei e spiriti tra i quali il principe dei demoni Sani Satana. Satana è oggetto di culto limitato ancor oggi in India ma anche i suoi più fedeli devoti non ne portano mai l'immagine in casa; il rischio di gravi sciagure sarebbe altissimo, egli infatti riduce in cenere tutto ciò che guarda.

Capitò proprio così a Parvati che credeva Ganesh immune da ogni rischio. Il giovane figlio di Shiva e Durga all'arrivo di Satana nelle sue stanze cadde a terra fulminato con la testa incenerita. La madre disperata corse fuori con il santo medico decisa a recidere la testa alla prima creatura che avesse incontrato per porla in capo a Ganesh e ridargli la vita. Toccò ad un giovane elefante e così è pervenuto a noi il dio che si è specializzato nel proteggere i buoni affari, le nuove iniziative, la pace. Esistono però molte altre

interpretazioni sulla natura misteriosa del dio zoomorfo, un ventaglio di scelte possibili.

Nel sud dell'India ho visto comunque tributare un culto intenso anche ad un altro dio protettore dei buoni affari. Si tratta del dio più ricco di tutto il pantheon Indiano, un dio che siede anche nei consigli d'amministrazione di molte società. Infatti quote sociali vengono destinate legalmente a Tirupati Balaji o Kenkateshwara, una manifestazione del potente Vishnu che riceve cospicui regolari dividendi che diventano carità per il tempio. Si tratta in genere di 1-3%, molto più quindi dell'otto per mille in uso in Italia, quale contributo volontario al sostentamento del clero. Vishnu significa *colui che pervade* (l'universo).

Altri importanti figlioli di Parvati-Durga sono Laksmi, che cavalca un gufo ed è la dea del benessere economico e psicofisico, la quale diventerà moglie nientemeno che di Vishnu, che ne avrà comunque molte altre. Swarashaty che cavalca un bianco cigno ed è la dea protettrice delle arti, dello studio e della musica; Kartik o Murugan il dio dal dolce sorriso, sul pavone, è il comandante dell'esercito di dio, destinatario di un culto intensissimo e crescente in tutto il vasto sud dell'India, nel Tamil-Nadu.

Un'altra importante forma di Parvati-Durga è Kali, la dea della distruzione che ha fatto brevi comparse nel nostro mondo per combattere ed uccidere i demoni. Nella sua inarrestabile furia distruttrice calpesta involontariamente lo stesso potente marito Shiva che si pone sul suo cammino per spegnerne l'ira. Viene raffigurata mentre lo calpesta e con la lingua esposta, atto che nella cultura indiana significa pentimento, dispiacere, richiesta di essere scusati. Abbiamo così ricapitolato come Parvati-Durga-Kali sia sempre la moglie di Shiva, il dio dravidico, cioè indigeno non ariano, che nella sua esistenza terrena viveva nell'Himalaya nel regno di un re, padre di una figliola bellissima. Shiva era una persona rispettata, uno shamano, un guaritore, ma era sempre un nomade, senza terra e, per questo, inviso al re che non gli concesse la mano della principessa di cui si era follemente innamorato. Si ripete qui una storia diffusa a tutte le latitudini: Parvati a sua volta perdutamente innamorata, si unisce a Shiva e si presenta al padre che la ricusa. Umiliata e impedita nell'esprimere a fondo i propri sentimenti, muore dal dolore. Alla notizia, l'urlo di rabbia di Shiva giunge al cielo, ed egli inizia la distruzione del mondo portando sulle proprie spalle il corpo ormai esanime di Parvati. Vishnu, responsabile dell'ordine cosmico, toglie a Shiva la ragione che fomenta la sua terribile ira distruttrice ed incontrollata, taglia il corpo di

Parvati in 52 pezzi e li disperde nel mondo allora conosciuto, cioè l'India. Lo stesso tempio di Hinglaj, nell'attuale Pakistan, è costruito proprio sul luogo dell'ipotetico ritrovamento di una delle 52 parti del corpo di Parvati.

Un episodio analogo lo ritroviamo nel mito prima egiziano, poi greco-romano dell'amatissimo dio amico degli uomini, Osiride. Iside fu più fortunata di Vishnu, perché riuscì a trovare e ricomporre a nuova vita tutte le membra sparse nel mondo del suo amato sposo e fratello Osiride, il dio più vicino all'uomo all'inizio del periodo storico, soggetto di culto molto diffuso in tutto l'Egitto. Osiride è un dio che fu uomo fra gli uomini, che ha posseduto come Gesù un corpo con tutta la sua fragilità e bellezza. Il loro figliolo, Horus il giovane, si vendicherà in modo atroce di Seth lo zio malvagio ed assassino.

L'azione di Vishnu sortisce l'effetto desiderato: la rabbia di Shiva si stempera rapidamente come si è scatenata e la calma ritorna nel mondo, irradiata dall'Himalaya, dal monte Kailash.

Kailash è il monte sacro dei buddisti, ma anche degli Indù, e Shiva viene adorato anche dai buddisti come Avalokiteshvara, con la stessa intensità e rispetto degli induisti.

Induismo è derivato dal Sanscrito Sindhu, fiume o zona del fiume. A questa parola sanscrita corrisponde l'antico iraniano Hindu, parola da millenni in uso nel mondo occidentale per indicare il subcontinente indiano. Il termine è filtrato attraverso il greco ed il latino ed è diventato per noi India, Indù.

L'India viene in realtà chiamata dagli Indù Bharata, dal nome della eroica tribù indo-ariana che fu protagonista del grandioso poema epico Mahābhārata, il grande (poema) di Bharata.

Il nome attuale dell'India è Bharat Yuktarastra cioè Stati Uniti del Bharat.

Le parole *India* e *induismo* sono quindi una invenzione occidentale. *Indù* si nasce, non si può diventare o convertirsi. Come ebreo è colui che nasce da madre ebrea, hindu è chi nasce da una casta Indù, conformemente ai meriti acquisiti nel corso delle precedenti esistenze.

In Nepal, a Kathmandu, ho visto molti monumenti religiosi, lì chiamati Chaitya, in evidente forma di *linga* posto sulla *iona* che ne costituisce anche il supporto architettonico.

Il *linga* in questo caso è di forma fallica, ma decorato da sculture di Buddha e termina con la cupola buddista classica ispirata al monte Kailash, magari con più cupole sovrapposte.

Uno dei più bei monumenti a Vishnu, l'idolo del dio reclinato su un letto di serpenti che galleggiano su un mare di latte cosmico, è uno dei luoghi più sacri proprio dei fedeli buddisti.

Possiamo dire che almeno in Nepal non c'è un dio indiano che non sia recepito nel culto buddista.

L'olimpo indiano è decisamente fantasioso e ricco, ce n'è per tutti i gusti.

Le deità sono così numerose e multiformi nelle loro manifestazioni che è molto difficile anche per un iniziato alla religione Indù identificarle e classificarle. Molti dei sono ibridi, a complicare le cose del tutto. Si può pregare uno specifico dio per ogni diversa necessità. Si prega per chiedere.

Esiste comunque in India una vistosa eccezione, un luogo dove si va solo per tributare lode ed onore a Dio. Si trova nello stato di Orissa ed è il tempio dedicato a tre figure umane, non deità, assunte a dignità divina per l'intensità del culto costantemente attribuito. Le figure sono Krishna, l'ottava incarnazione di Vishnu, suo fratello Balaram e la sorella Subhadra, che diventerà una delle tante mogli di Arjuna.

Le figure non essendo dei, non hanno alcuna cavalcatura. La particolarità delle tre statue è che tutte sono state completate senza gli avambracci e le mani. La spiegazione è che Khrisna non chiede nulla e non da nulla in quel suo tempio, desidera solo adorazione pura.

Khrisna che significa lo scuro, mi torna alla mente perché, sempre all'interno del museo di Calcutta, mi sono trovato di fronte ad una scultura di avorio intagliato in modo superbo e con maestria tanto rara da togliere il fiato per la sua bellezza: un carro regale sfarzoso di guerra, ed Arjuna, immobile su di esso. Arjuna, il mitico eroe al comando di 11.000 arcieri pronti a combattere la guerra fratricida è in una profonda crisi, non vuole scendere in battaglia. Al governo dei quattro possenti cavalli da combattimento c'è Krishna che, sedutogli di fronte, discute con lui la necessità di non opporsi al destino che è ineluttabile, necessità dell'azione del riluttante eroe Arjuna che, deposte le armi, arco e frecce a terra, non vuole partecipare alla guerra civile in corso per non dover uccidere amici, parenti, conoscenti. Dopo le spiegazioni di Krishna, egli scenderà però in battaglia e ne tornerà vivo con i suoi cinque fratelli, mentre ben cento cugini moriranno nel combattimento.

Questa storia è narrata nel Bhagavadgītā, il poema lirico con il quale ci si può serenamente addormentare in tutti gli alberghi d'India, il testo

riconosciuto come il vertice del pensiero religioso indiano, redatto probabilmente nel V-IV secolo a.C.

Abbiamo parlato di Vishnu e Shiva. Questi grandi dei, con Brahma, costituiscono la sacra trinità induista, la Trimurti. Brahma ha un solo santuario, che io sappia, a Pukara, vicino ad Ajmer nel Rājāstan.

Brahma compie i cicli della creazione ripetuta, poi si ritira.

La filosofia in India è sostanzialmente spirituale e contemplativa, un tentativo d'incontro tra la realtà della vita e la teoria, la speculazione della mente.

Qui, sul comodino accanto al letto, non trovo più l'insegnamento del signore Buddha con le 84.000 parole che ci ha amorevolmente lasciate, ma trovo una bella copia del Gita, che può essere considerato più un classico religioso che un trattato filosofico. Si legge facilmente anche per le abbondanti note esplicative, ma soprattutto perché è stato scritto per le persone semplici, per il popolo, è fatto di messaggi chiari, comprensibili anche ai non iniziati, utili a quanti cercano la via della salvezza interiore. Milioni di Indù da millenni ormai hanno trovato in questo libro conforto spirituale, indirizzo alla loro azione quotidiana e regole basilari di convivenza. Esso fornisce anche i principi religiosi di fondo elevandosi a trattato di metafisica ed etica ed è perciò di grande valore spirituale non solo per gli induisti, ma per l'umanità intera che ne è stata fortemente influenzata.

Le religioni maggiori, nel loro sforzo di predicare la salvezza ed indicare all'uomo la via per conseguirla, accorpano sempre tradizioni, miti, liturgie e comportamenti provenienti da altre religioni e filosofie. L'influenza del Bhagavadgītā è giunta fino alla Cina ed al Giappone. Lo stesso Buddismo, nella tradizione Mahayana, ne ha recepito molti principi.

Il Gita, con i suoi insegnamenti, aiuta a capire il senso della vita prima di immergersi nell'azione.

Il Mahatma Gandhi ha scritto che nel Bhagavadgītā trova un conforto che non riesce ad avere neppure dal discorso delle beatitudini. *"Quando la tristezza mi avvince e non riesco a vedere neppure un raggio di luce, torno al Bhagavadgītā. Leggo un verso qui, un verso lì e presto torno a sorridere anche nel mezzo di tragedie sconvolgenti. La mia vita esteriore è stata piena di tali tragedie, e se esse non hanno lasciato tracce indelebili su di me è grazie agli insegnamenti del Bhagavadgītā".*

I riflessi sociali delle dottrine religiose Indù sono molto evidenti anche oggi nella realtà indiana ed hanno profondamente segnato l'animo degli Indù. Il contenuto del Gita si può considerare il Mama Dharma, cioè il destino individuale. Il termine Dharma è uno dei più difficili termini della filosofia indiana, deriva dalla radice *dhar* che sta per sostegno, e Dharma denota quello che gli inglesi chiamerebbero frame, cioè ciò che tiene assieme i diversi aspetti e qualità di un oggetto. Dharma nei testi religiosi è usato come codice morale, insieme dei doveri, ecc., ma nel sanscrito antico significa ciò che fa si che una cosa sia e faccia ciò che deve essere o fare. Il *dharma* del fuoco è bruciare, del sole brillare e riscaldare ecc.

Tradurre è un'arte difficile, specialmente se i termini da interpretare sono filosofici. Molti di essi sono intraducibili e devono essere interpretati nel contesto completo.

Un altro termine molto bello che si ritrova nel sacro testo è Karma, che è costituito dall'insieme delle attività positive, costruttive, che contribuiscono all'evoluzione di un individuo e sono viste come doveri abituali, doveri particolari per specifiche circostanze e come impegno di lavoro ed autodeterminazione per raggiungere un determinato risultato e riconoscimento. Penso all'imprenditore, al nuovo modello antropologico che il *karma* dell'imprenditore ha creato nel mondo. Trovo coerente parlare qui di questo attore sociale, perché ho visto che, nelle aziende orientate al marketing, il responsabile della comunicazione e quindi dell'immagine è il Presidente o l'Amministratore Delegato o il titolare dell'impresa.

L'imprenditore, l'uomo economico, l'essere umano razionale della teoria economica, merita forse un approfondimento e comincerei con l'affermazione che: *"In fondo tutto quello che siamo lo dobbiamo agli altri"*.

Il grande economista di fine secolo scorso Emile Durkheim esulterebbe di gioia sentendomelo dire. Egli sostiene infatti che la razionalità economica degli individui è profondamente radicata nella società, che essi appartengono a gruppi e le loro scelte riflettono strutture sociali e storiche. Marx, che moriva alla sua nascita, sosteneva la stessa tesi, ma enfatizzando la cultura di classe. Il comportamento umano nella sua totalità risulta un prodotto culturale. Per *cultura*, in questo contesto, intendo l'insieme delle idee, i valori, i simboli, le percezioni, i desideri che l'ambiente trasmette, financo il linguaggio ed i significanti.

Weber, Malinowski, Boas, Spiro, per nominare alcuni importanti sociologi, tutti mi sembrano d'accordo sul fatto che i bisogni, cioè quello che diventa l'obiettivo, il traguardo dell'umano agire, sono insieme i fattori e i prodotti della cultura, come anche le regole per poterli soddisfare. La cultura ci offre quindi un menù di scelte, la nostra natura la fame.

Jean-Paul Sartre, il filosofo soggettivista che è stato uno dei padri dell'esistenzialismo, dice che l'individuo è libero di scegliere, e quello che sceglie è bene per lui: obiettivi valori e principi.

Sartre mostra nella sua dottrina molti punti di contatto con la filosofia buddista, in cui fondamentalmente l'uomo è il suo desiderio di essere. Il desiderio è la carenza di essere e non finisce mai. L'uomo non completa mai il proprio sé. La dottrina buddista cosa suggerisce?

La soppressione del desiderio.

Sartre analizza il desiderio di essere e lo accosta al desiderio di avere perché portano allo stesso risultato.

"Il possesso è una relazione magica; io sono quegli oggetti che possiedo ...".

"E' impossibile trovare un desiderio di essere che non sia accompagnato da un desiderio di avere e viceversa...".

Il desiderio muove l'uomo all'azione.

Gabriele D'Annunzio: "*Non soltanto ogni casa da me arredata, non soltanto ogni stanza da me studiosamente composta, ma ogni oggetto da me scelto e raccolto nelle diverse età della mia vita, fu sempre per me un modo di espressione, un modo di rivelazione spirituale, come uno dei miei problemi, come uno dei miei drammi, come un qualunque mio atto politico o militare"*.

L'elemento chimico *carbonio*, nelle sue diverse forme di aggregazione, è carbone oppure grafite o diamante. La stessa natura, modellata però da forti condizionamenti esterni.

Vivere nel contesto favorevole di queste nostre terre fortunate: il cuore pulsante dell'Europa, aiuta molto, facilita e promuove l'iniziativa imprenditoriale.

L'Italia è un grosso bacino, un largo deposito di conoscenze, di saper fare pratico e mostra di possedere un lievito meno frequente che altrove, una sorta di imprenditorite che si impossessa del cuore e della mente di molte persone e ne cambia l'esistenza. L'impresa diventa la soluzione di una situazione di

disagio esistenziale. Emerge il bisogno di *avversari* per riuscire ad esprimere il meglio di sé, le proprie capacità intellettuali, il proprio bagaglio naturale.

Noi Vicentini, gente del Nord-Est, ci sentiamo a disagio quando veniamo indagati come strani animali in gabbia dal giornalista di turno che tenta di leggere la nostra realtà e puntualmente se ne torna a Milano dove consolida i luoghi comuni, le idee e magari i pregiudizi, che già si era fatti attraverso i mass-media, gli stereotipi di moda, i tanti libri già pubblicati, e scrive il suo libro, sempre in linea con il luogo comune: gente ricca che ha paura di perdere quello che ha, livelli culturali bassi, scarsa o nessuna vita associativa, nessuna consistente rappresentanza politica, ecc. ecc.

Mi sembra che gli imprenditori di questo nucleo europeo siano persone normalissime, italiani innanzitutto di cultura e di cuore, ma che forse hanno una caratteristica comune molto forte: è gente cui piace enormemente lavorare. Proprio sgobbare, lavorare sodo, un aspetto raramente analizzato, o considerato addirittura come una colpa, perché tenderebbero a fare soprattutto quello che interessa e poco del resto.

Le devianze, le paure, le tensioni etno-centriche, le spinte autonomistiche, sono state investigate a fondo, ma il vero totem attorno al quale eseguono le loro danze non solo diurne, e cioè il lavoro, viene poco analizzato.

Lavoro duro, di tutti: maestranze, imprenditori, operatori sociali, liberi professionisti. Una ebbrezza collettiva, un contagio reciproco da questi parti. L'individuo che si arrangia da sé, che è artefice del proprio destino, che rompe gli schemi che lo vorrebbero imprigionato in ruoli prestabiliti, l'uomo caldeggiato da Voltaire l'illuminista.

Risulta impressionante l'effetto che l'amore per il lavoro è capace di produrre, diventa quasi una attività giocosa.

Se il gioco su misura non esiste ancora, se lo inventano e buttano nell'idea tutti i loro mezzi, la loro credibilità, la loro storia individuale, il loro cuore, e guardate che aziende ne nascono, dove le maestranze condividono lo stesso senso di rispetto per il lavoro e colgono appieno la sua valenza di socializzazione, ne utilizzano i vantaggi economici per una continua crescita individuale e collettiva.

Persone in crescita in ambienti puliti e salubri, relazioni interpersonali alte e curate, non sono una visione idilliaca del modo di produrre locale, bensì una realtà quotidiana di quelle numerose aziende.

Lavorano perché piace. Qualche imprenditore magari si è colorato a volte di tinte estremistiche o comunque folcloristiche, ma forse solo per affermare il proprio diritto a difendere il proprio gioco, la scelta di vita fatta.

Altro che ebeti contenti, i sottopagati che qualcuno vorrebbe fossero i loro operai, altro che evasione fiscale come forma di autofinanziamento, altro che sindacato permissivo, anche se nella complessa realtà del territorio possono esserci devianze.

Il grosso deposito di conoscenze, di saper fare pratico che caratterizza in particolare la provincia di Vicenza, è la ragione a priori del suo incessante sviluppo economico e conseguenza delle continue implementazioni che un sistema diventato sofisticato ed altamente tecnologico ha saputo sviluppare in specifici distretti industriali con le relative filiere produttive.

Con l'apertura al mondo il bene più importante di un Paese, per la sua competitività, diventa l'insieme delle competenze professionali della sua forza lavoro.

Ogni fattore di produzione si può oggi trovare a trasferire dovunque, i capitali attraversano le frontiere, le fabbriche possono sorgere dovunque, ma l'elemento cruciale rimane la forza lavoro con le sue competenze. Gli stati nazionali non sono più categorie di aggregazione economica. La nostra ricchezza, il nostro benessere, dipendono dall'apprezzamento di ciò che facciamo quando viene valutata la nostra competenza e conoscenza.

Abbiamo il diritto di parlare di arte quando ci troviamo di fronte a specifiche abilità esercitate con maestria e passione, sino a poterle considerare fini a se stesse. Il prodotto che ne deriva può essere immateriale come la retorica, il gusto estetico o lo stile coltivato in specifiche aree.

La calligrafia islamica e cinese è arte in quelle aree culturali. Da noi nel passato veniva considerata arte ogni mestiere ben esercitato, le abilità che scaturivano dal saper fare pratico, dalla competenza tecnica e dalla volontà di esercitarle in grado massimo.

C'è una cultura accademica, una cultura più estesa che deriva da un vissuto, e anche la possente cultura del saper fare che dovremmo forse rivalutare e rimettere al centro della nostra attenzione, pur coscienti che la cultura accademica meno se ne ha e più si spalma, per cui si potrebbe arrivare ad una carenza critica.

Il saper fare pratico è un valore cognitivo, intellettuale, e porta allo sviluppo di specifiche abilità manuali in auto-implementazione costante e si

diffonde con rapidità offrendo nuove opportunità a chi vuole coglierle, sino a permettere il superamento dello stesso maestro.

Ogni manager deve apprendere il linguaggio convenzionale della propria specifica attività e quando la domina con certezza può fare grandi progressi e diventare maestro, artista, proponendo nuove soluzioni a vecchi problemi o nuove combinazioni di vecchi materiali o sistemi per realizzare nuove proposte. Succede dalle nostre parti.

Nel mondo contemporaneo i fattori di produzione sono diventati facilmente trasferibili o reperibili dovunque, meno però per le risorse umane. L'imprenditore non crea opportunità ma le coglie dall'offerta vasta fattagli dalla società che lo circonda. E' il caso della disponibilità di cui godiamo di risorse umane desiderose di apprendere, rispettose della gerarchia, impegnate nella formazione costante, sostenute da principi di parsimonia, rispetto, senso del sacrificio, valori etici.

Conversiamo di queste cose viaggiando dalla sede di un cliente a quella di un altro. Siamo stipati in un'auto più stretta di noi, le borse sulle ginocchia, gli abiti appiccicati alla pelle che traspira come un ferro a vapore. Ci fermiamo per una bibita ghiacciata. Nel chiosco vendono anche il *betel*, una presenza costante in tutto il sud-est asiatico.

L'abitudine di succhiare il *betel* è molto antica, e forse l'uso quotidiano aiutava a lenire i morsi della fame o a stimolare esistenze che si trascinavano fiaccamente e dava quel conforto spirituale che è associato al suo uso. Risulta difficile criticare un'abitudine che entra nella vita quotidiana di almeno un decimo della popolazione del pianeta.

Il *betel* è un involtino di noce areca o khair, calce spenta ed eventuali altri ingredienti, avviluppati nella foglia di *betel*. Marco Polo ne riferisce l'uso nel 1298 ma sembra che siano stati rinvenuti semi di piper, la pianta delle foglie di betel, databili a 6000-7000 anni a.C.

Le noci di areca sono impropriamente chiamate noci di *betel* e sono i semi contenuti all'interno del frutto, che si sviluppa a grappoli nella palma areca catechu. Le noci arrivano sul mercato fresche o bollite in acqua salata o seccate al sole e sono di sapore astringente e acido per i tannini che contengono. Vengono tagliate in sottili strati che sembrano tartufo ed avvolte nel betel assieme, a seconda dei gusti, a canfora costosa e ritenuta afrodisiaca, ginger, pasta di noce di cocco, tabacco, cannella, semi di anice, mentolo, zafferano o cumino. Si aggiunge quindi la pasta di calce ottenuta da

conchiglie macinate o fine polvere calcarea mescolata con acqua per liberare il calcio idrato. Altri ingredienti di uso comune sono il *catechu*, estratto resinoso che innalza fortemente il contenuto tannico mentre l'effetto più astringente dell'impasto si ottiene da parti di acacia.

Il *gambier* ha questo effetto e si ottiene da foglie e germogli di uncaria.

L'involucro che dà il nome al boccone aromatico è la foglia di *piper*, una pianta rampicante piuttosto delicata e quindi abbondantemente irrorata da antiparassitari, perché facilmente attaccata da funghi distruttivi. I pesticidi avranno un micidiale effetto sul consumatore, perché sono di difficile rimozione.

La calce spenta scioglie i tannini della noce di areca che si colorano di un rosso intenso destinato a segnare strade e pavimenti. Il succo che si ottiene comprimendo e spostando in continuazione il *betel* tra le gengive e la cavità orale non viene mai ingerito, ma allontanato di tanto in tanto e... si salvi chi può.

Il boccone dura all'incirca un quarto d'ora. Consumatori abituali usano una ventina di *betel* al giorno.

Il Dr. Dutta che mi accompagna mi dice che non c'è rito in India che non preveda l'offerta di *betel*.

Chi lo usa è considerato una persona che si tratta con cura e che sa concedersi i piaceri della vita. Il *betel* si offre al momento della consacrazione dei monaci buddisti, ai matrimoni ed in altri importanti incontri sociali.

Siamo arrivati trafelati all'aeroporto di Madras alle 17:30, giusto in tempo per prendere l'aereo per Calcutta previsto alle 19:00. Nell'affollato aeroporto ci raggiunge la voce gracchiante dell'altoparlante con la prima informazione: il volo ritarda di due ore. Il disagio è alto, come la temperatura. Il salone vip sembra un frigorifero, preferiamo stare all'esterno con i nostri pacchi e borse.

Altra estensione del ritardo, e finalmente dopo sei ore si parte.

Un veloce push-back allontana l'aereo dal terminale, poi autonomo con le sue ali estese, intendo con i flaps e gli slats fuori tutto, compie un veloce rullaggio sulla pista. Raggiunti i 300 km orari si stacca dolcemente: *"You have control"* capitano o *system observe*, come si tende a chiamarlo oggi, portaci veloci a Calcutta. Evita i cumuli insidiosi, stai lontano dai jet streams, quelle terribili correnti nell'aria capaci di raggiungere i 500 km orari, che possono rendere problematico il nostro volo anche se venissimo solo lambiti. Raggiunti i 500 metri l'aereo comincia a *pulirsi le ali*, fa cioè rientrare

progressivamente i flaps posteriori che ora non sono quasi più inclinati e gli slats anteriori. L'ala avrà ripreso la sua forma originale, da crociera, verso i tremila metri di altezza, quando la velocità raggiunta, di circa 500 km orari, sarà sufficiente a sostenere l'aereo con buon margine di sicurezza. Il profilo dell'ala verrà modificato ancora con l'estensione massima degli slats e flaps in fase di atterraggio, per aumentare la portanza a bassa velocità.

Tutto è bene quello che finisce bene. Saremo in albergo verso le tre di notte, ma il programma, intenso, previsto per domani è salvo.

Due ore di volo e l'aereo esita un po' troppo sul cielo di Calcutta, non cattura il sentiero di discesa, il *glide slope*. Gira, gira, non entra in procedura di atterraggio. Ad un tratto il temuto rumore: procedura *going around*, un piccolo pulsante sulle manette viene premuto.

Il computer che regola i motori era in preallarme. L'avvicinamento viene interrotto, viene dato pieno gas alle turbine, l'aereo risale, *riattacca* come dicono loro. Il comandante informa che l'aereo torna a Madras per la scarsa visibilità su Calcutta. Le condizioni minime per atterrare non sono rispettate, c'è foschia. Non conosco le minime tipiche per quella pista di Calcutta. In genere le condizioni più severe sono quelle di categoria 3A 20/200, duecento metri di visibilità orizzontale in pista, letta da implacabili sensori ottici, e 20 piedi di altezza nubi dal suolo. Mi sembra che al suolo le condizioni siano molto migliori. La scelta è comunque nell'interesse della nostra sicurezza. Sarà il *niño* che scompensa tutto, anche da questi parti. Del resto il tempo è globalizzato da prima dell'economia.

Mi chiedo dove sia il dio Maruti, protettore del buon volo. Maruti è il dio dell'aria ed è padre di Hanuman, il re delle scimmie del Ramajana.

Non c'era un altro aeroporto quale *primo alternato*, neppure un decimo, si torna semplicemente indietro. Alle quattro del mattino, siamo a terra a Madras, non ci consegnano le valigie, restano sull'aereo per l'indomani.

Lunga coda di centinaia di persone alle informazioni per avere un accomodamento, cosa non facile per la fiera in corso, gli alberghi già strapieni. L'aereo è previsto che riparta alle 10 del mattino. Esemplare comunque la cortesia e l'educazione di tutti. In questi casi può essere mortalmente più irritante l'arroganza, la mancanza di rispetto o la maleducazione di qualcuno che non la difficoltà oggettiva di gestire il disagio. Stavolta è andata bene e riceviamo l'assegnazione di una camera doppia presso l'albergo che raggiungiamo verso le 5.

Al mattino bisogna ripartire alle 8, sveglia alle 7:30.

Usare l'albergo per la buona doccia prevista è sconsigliabile visto lo stato delle camere, dormire dopo tanto stress e per due ore, difficile. Non resta che stendersi sul letto e pensare.

Rifletto sulla fragilità di questo uomo straordinariamente potente. La tecnologia è dovunque attorno a noi con le sue proposte.

Ci troviamo immersi in una realtà che cambia con velocità sempre crescente. L'innovazione tecnologica penetra e si impone in ogni aspetto della nostra vita. Ha fatto di noi degli alfabeti. Ci viene intimato di non essere analfabeti, ma le cose non cambiano. E' come se lo fossimo. Le istruzioni per l'uso di ogni oggetto tecnologico che ci circonda, dal forno a microonde, l'allarme in casa, l'impianto di irrigazione, l'autoradio, il telefonino, il computer, ci prendono sempre più tempo, ci fanno sentire sempre più soli, più piccini. Salvo avere un grande, quanto effimero, senso di potenza dopo, quando ne facciamo l'uso appropriato. Droga, senso di controllo, dominio delle cose e forza, che sono destinati a crollare miseramente all'insorgere del primo problema.

Abbiamo sperimentato tutti il senso di impotenza e solitudine che ci attanaglia quando qualcosa va storto, non funziona, si interrompe. Si sbriciolano tutte le nostre certezze. Il re è nudo.

Mi spaventa il fatto che il progresso tecnologico sia inarrestabile e domini la vita di ognuno, in presenza di un evidente ristagno nella capacità di pensiero dell'uomo. La ricerca scientifica procede a tentoni. Le ultime significative scoperte scientifiche sono precedenti la mia generazione. Il buon Bohr con la sua struttura dell'atomo, Einstein con la teoria della relatività: a proposito, sembra che prima del suo annuncio ufficiale negli States, la teoria sia stata presentata agli studiosi in una trattoria di Prosecco sui Colli vicino a Trieste, sopra al castello di Miramare, dove ha sede l'Istituto di Fisica Superiore. La trattoria oggi non c'è più, ma ne rimane la casa. Era il 1915. Poi arriva Hubble nel '28 con la sua teoria dell'espansione dell'universo.

Non c'è forse più spazio speculativo per la scoperta scientifica o si tratta di un inaridimento del pensiero da parte di ominidi sempre più incapaci di stare al ritmo del loro tempo, di immagazzinare la massa crescente di dati che li coinvolge, di capire le tecnologie che li circondano. Il cervello diventato recipiente di una massa critica enorme di informazioni. Un cervello che

produce poco in conto proprio, perché sempre occupato nell'attività di archiviazione.

La miglior cosa che mi può capitare è vedere un mio manager seduto tranquillo a pensare. Pensare prepara alla migliore attività dell'executive.

Torno a dire che il supporto essenziale dello sviluppo di attività d'impresa in ogni suo aspetto e livello è di natura culturale, nasce dal pensiero e viene sostenuto dall'ambiente e dal *cuore*. E qui è la sensibilità che deve funzionare, sensibilità e cultura.

Un testo ritrovato nell'antico regno egiziano merita di essere riconsiderato:

"...il vedere degli occhi, l'udire delle orecchie, il respirare del naso, portano al cuore; è lui che permette ogni conoscenza e la lingua ripete quello che il cuore ha pensato...". Ma, d'altra parte: *"...niente è nell'intelletto che prima non sia stato nei sensi"*.

"*Ricordati bene",* mi disse un mio grande indimenticato amico dal letto delle sofferenze *"la vita è un dono, tutto ci viene donato"*.

Questa frase contiene saggezza, morale, umiltà, fiducia.

Nell'humus culturale favorevole, l'impresa si consolida e si sviluppa grazie al forte sostegno delle idee e dei principi che dovranno essere da tutti accettati e condivisi. La cultura stabilisce gli obiettivi, fornisce le regole e restituisce ad ogni individuo il riconoscimento emotivo che gli consente di stare al gioco. Richiamando il filosofo e sociologo Max Weber, ricordo come la razionalità non sia un principio in sé e per sé, bensì un prodotto sociale e che il comportamento economico dell'uomo è soggetto a codici morali, a valori e impulsi culturali.

Diventa tangibile il gusto di intraprendere, la voglia insaziabile di risolvere al meglio il problema esistenziale, di superare se stessi, i propri limiti personali, familiari, oggettivi, storici, il voler cambiare la dotazione di mezzi ricevuti per partecipare alla gara della vita.

Per risolvere il disagio esistenziale, che per qualche ragione si soffre, si cerca di acquisire quanto si crede essere più utile, più rassicurante, più appagante, lungo una spirale di crescita continua, economica, umana e professionale. Le tre spinte sono: cultura *"così attorno a me fan tutti",* egoismo *"cosa mi conviene e cosa non mi conviene",* cosmologia morale. La scelta di intraprendere, da imprenditore o da manager, per me cambia poco, è sostenuta all'inizio dal bisogno. Benedetto questo *bisogno*! Questo desiderio,

questa avvertita mancanza di *essere o di avere,* che in definitiva possono coincidere, chiede di venire compensato.

Bi-Sogno: due sogni, uno materiale ed uno mentale, spirituale. *Sogno*: parola bellissima.

A tante persone hanno tolto il gusto sportivo dell'*essere*. L'*essere* è legato alla qualità.

Si mette in moto la soddisfazione di un egoismo controllato che genera risultati che servono alla collettività. L'individuo si assume difficili responsabilità dirette. Lo fa innanzitutto per se stesso, l'etica nasce dall'amor proprio, amare se stessi per poter amare gli altri.

Chi non si vuole bene è *incazzato* con il mondo.

Se una persona non è in pace con se stessa come può esserlo con gli altri?

Bisognerebbe forse poter disporre ancora dei servigi di quei sacerdoti egizi che erano grandi esperti nell'interpretazione dei sogni, gli onirocriti, per capire bene come una *visione*, una *missione* che si affaccia alla mente di un uomo, ne possa condizionare ed orientare l'esistenza con tanta forza irresistibile. Si butta il cuore al di là dei cespugli e poi si va a riprenderlo...e tra i rovi e gli sterpi.

Si vuol cambiare la dotazione iniziale ricevuta, provare a rovesciare come un guanto il proprio destino. Vincitori o perdenti non si nasce ma si diventa come un prodotto del proprio pensiero. Certamente le avversità della vita e singole drammatiche situazioni possono contribuire a minare la strada verso il successo a persone che altrimenti avrebbero potuto raggiungere le vette che si prefiggevano. Quelli che risulteranno vincitori, dal canto loro, sono sempre stati certi di poter vincere. Cosa significa infatti essere vincitori se non la capacità di realizzare i sogni che ciascuno alimenta? Si tratta di persone che investono in se stesse, capaci di una potente e costante psicoretroalimentazione che li sostiene in ogni circostanza e fa volare il calabrone a dispetto delle leggi fisiche, l'entusiasmo e la passione come carburanti per il loro cervello.

Un uomo diventa un imprenditore, colui che accetta il pegno, il segno di una dama mai rivelata neppure a se stesso, e così potente da condizionarne il comportamento. *Impresa*, nell'alto Medioevo, era l'oggetto che la dama affidava al cavaliere che scendeva a singolar tenzone per difendere onore o interessi lesi: un guanto, un fazzoletto, una sciarpa. Accettata l'impresa,

l'investitura, nel ruolo di responsabile, la delega a combattere per il successo, l'imprenditore si lancia nella lotta. Può risultarne solo vincitore o vinto.

La visione che può essere crescita individuale, organizzare l'eccellenza, partire da dove gli altri si arrestano, essere utile alla società, inseguire la virtù, alla fine ha condotto al successo un Paese, l'Italia, che è strutturalmente povero, sovrappopolato, scarso di risorse naturali, dove c'è carenza di capitalismo.

Laddove esiste la cultura del lavoro, la civiltà del lavoro, il lavoro viene vissuto come occasione primaria ed irripetibile di crescita quotidiana individuale e collettiva.

Il concetto dell'uomo condannato al lavoro espiatorio cade completamente, si accolgono i concetti calvinisti, si diventa pragmatici: l'uomo è ciò che fa, non ciò che crede di essere.

Hegel: *"Das aussere ist das innere"*, Sartre: *"Faire et en faisant se faire",* l'albero si riconosce dal frutto che produce.

Alberoni in una intervista dichiara come *"L'energia unificante che chiama anima si realizza nell'attività come in un'opera d'arte. L'anima, però, non esiste prima delle attività in cui si oggettiva….. dà espressione alla sua anima e, esprimendola, la costruisce…"*

Ritroviamo il *demone dei greci*: ciò che soffia dentro, l'anima come ispirazione, un dio che alimenta dall'interno.

La riforma protestante di Calvino e Lutero ha cambiato fondamentalmente le idee dell'uomo nei confronti di Dio, del destino dell'uomo e del lavoro. Il lavoro duro viene visto come un atto di pietà in sé e per sé, la possibilità degli esseri umani di migliorare la propria posizione nella vita, una offerta della grazia divina.

La Chiesa cattolica ha sempre guardato con diffidenza al denaro ed al modo di produrlo. Le modalità culturali rendono alcuni gruppi umani maggiormente intraprendenti ed altri soggiogati alla tradizione.

Vicenza diventa agli inizi degli anni '90 la provincia più industrializzata d'Italia, anche se solo una dozzina di imprese conta più di 500 dipendenti, ma di aziende ne conta 6000. Il tutto all'interno di un Veneto diventato seconda regione industriale italiana.

La provincia di Vicenza è diventata luogo di distretti industriali, cioè di sistemi produttivi concentrati in aree delimitate, basate su piccole e medie aziende, con alta densità di relazioni e produzioni prevalenti analoghe o

integrate in filiere tecnologiche che creano una conoscenza comune. Ne abbiamo di importanti distretti nel nostro territorio, come i marmi a Chiampo, le pelli ad Arzignano e Montebello, il tessile-meccanico a Schio e Valdagno, l'orafo a Trissino-Vicenza.

Il distretto crea, favorisce, promuove rapidi scambi tecnologici, mette a disposizione maestranze specializzate, rende agevole la collaborazione tra le persone, gli enti locali, gli attori esterni all'impresa, perché il tutto avviene in un ambiente di cultura omogenea, di obiettivi condivisi con modelli di successo trasparenti che invitano all'emulazione.

Far nascere una nuova conceria ad Arzignano è la cosa più normale del mondo: gli architetti sanno di cosa si tratta e possono integrare il progetto proposto, il commercialista conosce la cosa e le sue implicazioni, gli enti interessati al progetto lo hanno ben chiaro ed il controllo diventa rapido ed efficiente. Se poniamo caso qualcuno si pensa di creare una conceria a Valdagno, a soli 15 minuti di distanza, si metterebbe sicuramente in moto una unità di crisi e poi siamo certi che la vogliamo una conceria? e il discorso si può allargare, vogliamo in senso lato una impresa a Valdagno? accettiamo che sia gente esterna che viene a *piantarla*? favoriamo questo processo? oppure sappiamo inventare alternative positive?

All'interno delle realtà distrettuali, grossi imprenditori di oggi hanno potuto iniziare ieri la loro attività in ambienti dismessi da altri, dove lavoravano magari in conto terzi o in lavorazioni parziali, grazie a maestranze preparate, disponibili, nell'ambito di valori morali e comportamentali condivisi, diffusi e ben radicati.

Il linguaggio stesso degli attori, immediato, tecnico, diretto, spesso dialetto locale, garantisce una comunicazione molto efficace e chiara. La lingua si creolizza in un impasto tecnico-morfologico che ha un'alta e precisa valenza comunicativa.

Possiamo arrivare alla conclusione che il fattore di successo fondamentale nelle imprese distrettuali siano oggi le risorse umane e le sinergie con le aziende complementari, fornitrici di prodotti e servizi. Le risorse umane in particolar modo sono le vere portatrici delle conoscenze di sistema, di capacità pratiche operative e delle competenze professionali che si sono sviluppate e mantenute all'interno del distretto.

Sono le risorse umane che impediscono la dispersione del saper fare acquisito, e che trasmettono ai più giovani, in un processo continuo di imparare-facendo.

L'atmosfera è tipica della bottega artigiana, anche se si dilata in vaste organizzazioni, spazi rilevanti e tecnologie sofisticate. Disponibilità di vasto e profondo saper fare pratico, cultura specifica, esempi di vita: l'humus ideale alla generazione di nuovi imprenditori.

La cultura del saper fare. Mio figlio con una laurea in tasca, molti elevati interessi come pilotare aerei, elicotteri, studiare lingue, seguire le attività dell'azienda, mi chiede, sorprendendomi, in un assolato pomeriggio domenicale, di andare con lui a veder correre l'automodello che aveva realizzato con le proprie mani. Mi mostra un gioiello della tecnica e dell'abilità costruttiva: ammortizzatori idraulici, variatore di velocità, sistema sterzante e di frenata, motorino capace di fargli superare i 100 Km/h, radiocomandi.

Ricordavo gli aeromodelli che da giovane costruivo con grande passione in legno di balsa...erano il mio orgoglio, pensavo di essere bravissimo, che non si potesse fare meglio. Una teoria di longheroni, centine, spilli di fissaggio, collanti, fasciature con carte speciali e poi vernici, decorazioni. Il lavoro era lunghissimo, paziente per un prodotto che ai nostri occhi si rivela oggi limitato. Il saper fare si è salito di livello in maniera drammatica in definitiva nel corso di ben pochi anni e continua la sua incessante evoluzione.

L'imprenditore da parte sua mette al lavoro il proprio software biologico e svolge un ruolo predominante anche nell'imporre il proprio carattere socioculturale, che generalmente è forte e definito e diventa il riferimento condizionante per tutta la sua impresa. Tendo ad identificare l'impresa con il software, l'azienda con l'hardware, è nell'impresa che più si coglie la presenza dell'imprenditore che comunque si assume rischi tecnici e commerciali in forma di azienda che organizza, programma, controlla e mette in grado di realizzare il progetto d'impresa.

La crescita cognitiva, l'esperienza di apprendimento è accompagnata in queste piccole strutture da un'atmosfera affettiva che riconosce e premia i meriti, i valori morali che ognuno mette a disposizione degli altri.

C'è uno sviluppo umano che procede assieme a quello cognitivo, affettivo ed economico.

La storia dell'industrializzazione delle nostre terre venete è relativamente recente.

All'atto dell'unificazione nazionale a metà del secolo scorso, le fabbriche, le industrie erano ancora insediamenti isolati, casualmente distribuiti sul territorio e già in presenza di un forte dualismo nello sviluppo che caratterizzava il nord-sud della penisola.

La società veneta in generale tendeva a privilegiare l'agricoltura, temeva le lotte di classe i cui forti rumori arrivavano dal Centro Europa, i cocchi ferrati di Marx ed Hengels battevano le strade, si dubitava della disponibilità e reperibilità di risorse energetiche critiche: il carbone, l'acqua, le materie prime.

La prudente gestione e conservazione della ricchezza acquisita era il valore più radicato nei comportamenti dei proprietari terrieri grandi e medi. Fino al secolo XVII l'economia non era considerata una entità separata e si continuava a vedere nella famiglia la fonte della ricchezza nazionale, L'accurata gestione familiare era garanzia di successo della società. La parola *economia* deriva proprio dal greco casa: *oikos*.

Con l'inizio del nostro secolo, la ricca borghesia vicentina aveva accumulato cospicui capitali e poteva dare inizio al processo di conversione verso l'impegno industriale, spinta dal fatto che l'interscambio di prodotti agricoli con prodotti industriali privilegiava sempre più questi ultimi e sollecitava al cambiamento. Con lo sviluppo del commercio e dell'industria, la ricchezza veniva prodotta sempre più frequentemente fuori dall'ambito familiare.

Una ragione certa dello straordinario sviluppo industriale di allora è stato con il basso costo del lavoro e la larga disponibilità di manodopera, la vastità di mercati disponibili con pochi concorrenti, la favorevole e lunga congiuntura economica. Questi fattori sono purtroppo scomparsi dalla nostra storia recente, ciò che ha reso l'attività imprenditoriale molto più difficile ed articolata.

Un numero crescente di persone passavano in continuazione da livelli esistenziali minimi verso posizioni più alte, verso quella civiltà dei consumi di cui diventavano quindi i sostenitori essenziali.

La geografia dei consumi è cambiata rapidamente, aree di poveri, di contadini, di emigranti, come la nostra, diventano luogo di sperimentazione di nuovi modelli esistenziali, con ritorni immediati e altamente premianti.

L'imprenditore, *el paron,* quello buono, quello come noi, quello nuovo, crea opportunità per gli altri e si diffonde sul territorio. La capacità dell'uomo emerge sotto forma di software culturale piuttosto che di hardware biologico o di mezzi finanziari.

La figura dell'imprenditore non è più necessariamente legata a quella del capitalista.

Siamo negli anni 60-70. Adesso è diventato facile: ogni Comune individua aree destinate ad insediamenti produttivi, energia, comunicazione, materie prime, le risorse umane qualificate sono disponibili...è un boom. Nelle fabbriche regna la sostanziale pace sindacale.

L'imprenditore vive la vita dei suoi collaboratori, assieme lottano per un primato, una sicurezza, un vantaggio che viene vissuto come comune. C'è un fine comune, nasce l'organizzazione. Domani anche loro possono provarci, molti lo faranno, schiere di ex-operai diventano artigiani, imprenditori, alcuni di successo, tutti comunque di utilità sociale.

Il post-fordismo vede nel frattempo la smobilitazione o almeno l'arresto dello sviluppo delle grandi fabbriche in un contesto di mercati sempre più caratterizzati dall'eccesso di prodotti sostanzialmente indifferenziati. Molta forza lavoro sarebbe rimasta a corto di opportunità, senza il diffondersi sul territorio di queste nuove reti di imprese medio piccole, di nicchie. Le imprese appaiono nella loro funzione sociale, come un patrimonio del Paese, capace di farlo evolvere rapidamente.

Le piccole e medie aziende si sono allocate in nicchie produttive di servizio, interstiziali alle grandi aziende, pronte a servire anche piccoli segmenti di mercato, solitamente disdegnati o non monitorati dalle multinazionali. Queste strutture snelle sono disposte a rapidi cambiamenti innovativi, in contrasto con la prudenza e la lentezza burocratica dei giganti.

L'imprenditore e i propri managers restano chiusi nelle loro fabbriche, dove comunque nessuno saprebbe inventare un modo migliore di produrre, innovare, migliorare il prodotto.

Troppo spesso si fa riferimento alla scarsa cultura dell'imprenditore, cultura qui intesa nella sua accezione classica, accademica, ma probabilmente è un giudizio sbagliato. L'opinione comune che l'imprenditore delle piccole-medie aziende non brilli generalmente per capacità intellettive merita a mio avviso di essere corretta.

La moderna conoscenza delle intelligenze multiple accetta come fenomeno naturale che esse non siano ugualmente sviluppate in un singolo individuo. Del resto cultura oggi è la somma di comportamenti sociali, egotistici e morali.

L'imprenditore non deve forzatamente venire giudicato per la sua capacità di espressione, la sua eloquenza o la capacità di analisi speculativa o di astrazione o, ad esempio, per la sua sensibilità musicale.

L'imprenditore manifesta la sua specifica intelligenza nella capacità di organizzare le varie risorse produttive, nell'abilità di assumersi rischi compatibili con il suo progetto, nella capacità di svolgere un ruolo fondamentale nella intermediazione tra attori economici, nelle zone interstiziali, nelle quali si colloca, e per la capacità di capire i mercati e le opportunità che offrono.

In breve è una persona dotata di abilità specifiche che, comunque, va anche detto, non sono rivelatrici, e tanto meno sono garanzia di una potenzialità generale in tutti i casi. Deve quindi essere evitata anche la presunzione di credere che buone performances imprenditoriali siano ad esempio anche garanzia di abilità o potenzialità politiche.

Governare il Paese, o le sue strutture periferiche, è compito molto più arduo del gestire un'impresa, anche se riesco ad immaginare con ironia il risultato della gestione di una nostra azienda da parte di un politico, esperienza che nessun imprenditore accetterebbe di fare.

Comunque assistiamo ad un processo fortemente dinamico di crescita umana, professionale e culturale, di imprenditori, managers e maestranze, perché l'alta competitività del mercato non riguarda solo i prodotti, le aziende, ma coinvolge le singole professionalità, costrette ad adeguamenti rapidi, a miglioramenti continui.

Certo è un peccato che in genere gli imprenditori non sappiano magari abbandonarsi all'estasi della seduzione del linguaggio, dare prova di eloquenza, e brillare nel gioco della ricerca di differenza e identità che si può creare in modo elegante, elevato, tra le persone.

Sanno fare bene molte altre cose, però.

È vero che altri gruppi umani trovano nell'esercizio sottile della retorica il mezzo per esercitare l'interrelazione nelle sue pulsioni di avvicinamento, comunicazione o allontanamento.

L'imprenditore delle piccole-medie aziende ha trovato lo spazio d'interrelazione nell'esercizio del lavoro che sa creare identità, appartenenza, esclusione o differenza. Come la retorica può riuscire a cancellare le differenze e creare identità, così è successo in queste terre sotto l'imperativo del fare, del saper fare sempre meglio, del lavorare, si è creata una forte polarizzazione nel cui flusso ciascuno è immerso. Le alternative sono bandite, la via tracciata. Nascono i valori forti e condivisi. Retorica esistenziale dei comportamenti, anziché delle parole.

La retorica, nata forse dal bisogno di sedurre e depredare, ci ha completamente pervasi e ha modificato il nostro modo di usare il cervello, per pensare e tentare di decifrare la realtà che ci circonda.

Filosofia e scienza ne sono state condizionate.

Il lavoro accettato, condiviso, difeso, premiante, libero, sta creando un modo di pensare.

La stessa condanna moralistica nei confronti della merce ha allontanato l'intellettuale, quando non lo ha messo contro l'azienda.

Le imprese sentono il bisogno di recuperare l'intellettuale, di agganciarlo alla loro realtà e di creare occasioni per lo studio dell'economia che evidentemente non è studio di solo mercato. L'antropologia economica può essere la giusta risposta a queste attese.

Economia e cultura sono un binomio da riprogrammare con sforzo collettivo, per riportare l'economia al centro dell'attenzione dell'intellettuale.

L'opulento Nord-Est non è ancora riuscito ad esprimere ad esempio un giornale proprio, o una grande casa editrice, una forte produzione cinematografica, un alto mercato d'arte...e la carenza culturale in termini generali è un possibile problema di questa società allargata.

Mi sembra che negli ultimi anni in generale gli imprenditori siano entrati in una nuova dimensione più libera, liberata, dove l'imperativo non è più *solo lavoro* e scoprono anche a seguito della globalizzazione in atto, altre culture, altri usi ed abitudini che cercano di comprendere e comparare con le proprie.

Sviluppano una maggiore sensibilità sociale, partecipano alle istituzioni, promuovono iniziative culturali, sostengono con la solidarietà anche economica molte iniziative di interesse generale.

Se manchiamo ancora di una forte espansione culturale, sia di quella più intensamente intellettuale, che di quella più estesa delle professioni, dobbiamo

forse ribaltare la critica all'autorità che gestisce la società civile, che non promuove sufficientemente strutture, occasioni e personalità.

In questi giorni comunque, anche nella nostra verde valle dove ci sono soldi, lavoro e crescita economica al di sopra della media nazionale, si rileva la presenza di ampie aree di disagio e preoccupazione, come la crescita della disoccupazione femminile e di giovani laureati, e la crescente disponibilità di manodopera, sintomo di un raffreddamento in atto dell'economia.

Ci sono purtroppo molte ragioni per le quali il Paese Italia sta perdendo posizioni nel contesto globale.

La diffusione di imprenditorialità medio-piccola in Italia, rilevata dalle analisi statistiche, evidenzia come solo in pochi casi si tratta veramente di nuove imprese, ma di come più spesso siano scelte operative strategiche che frazionano e portano all'esterno delle realtà aziendali esistenti, alcune specifiche attività.

Le nuove imprese create dai giovani raramente trovano posto in settori tecnologicamente avanzati, più spesso si collocano in ruoli sussidiari ad altre attività, nel terzismo.

Sembra che il Paese negli ultimi anni si trovi di fronte ad un inaridimento della sua categoria imprenditoriale con il rischio che la diffusione dell'imprenditorialità, che ha caratterizzato la seconda metà del nostro secolo, sia destinata ora ad affievolirsi, sostituita non si sa bene da che cosa.

L'attività degli imprenditori è ardua ed ostacolata, a volte in modo definitivo, dal clima esterno alle aziende, dal modo di legiferare, non tanto dai contenuti, ma dalla burocrazia, dalle carenze strutturali, dalla incertezza del diritto, dal deterioramento dell'immagine e della credibilità generale del Paese, dal crescente costo del lavoro e dall'imposizione fiscale.

Qualche nostro record negativo, riferito ai paesi più avanzati:

- il più alto tasso di abbandono scolastico;
- il più basso valore di vendita di libri per abitante;
- uno dei più bassi livelli di spesa per tecnologie dell'informazione;
- basso livello di spesa per R&D;
- basso livello di investimenti esteri;
- il più basso tasso di natalità al mondo, con un tasso di fecondità di 1,2: quindi con una popolazione che invecchia rapidamente.

L'imprenditore è un operatore sociale ed ancora una volta riconosce che, se lo è, lo deve anche agli altri, al contesto socioculturale in cui è innestato. Contesto che può anche schiacciarlo. Responsabilità quindi di tutti favorirne l'attività o frapporvi impedimenti.

Un proverbio arabo dice *"nessun uomo nasce senza l'ombelico"*.

Ognuno ha una madre, un contesto culturale, è legato al processo causa-effetto, legame espresso in modo sublimato dal concetto di Dharma.

Il grande *bâtard de Rochebrune,* come Voltaire talvolta si definiva, in una delle sue opere più pregnanti e rivelatrici, il Dizionario Filosofico, dice che: *"Tutto ciò che è ha una paternità, ma non tutto ha sempre una discendenza"*.

L'ambiente culturale torna ad essere l'humus più elettivo, ma serve un recettore biologico sensibile e bisognoso che sia capace di risolvere le proprie situazioni di disagio, e di trasformare questi forti impulsi in azione responsabile.

Persone che hanno il Dharma dell'imprenditore.

Torniamo ad immergerci nel traffico indiano, siamo a due ore di auto da Calcutta. Eppure sono solo 45 km! "*Sound horn*", "*Horn please*", lo scrivono tutti nel retro dei loro camions, figuriamoci che bel divertimento! Una fanfara continua. Io prego il dio di turno. Ora serve Vishwee Karma con veicolo un elefante. È il dio della tecnica e protegge i viaggi in auto, dicono che è più sicuro di S. Cristoforo.

I camions ed i bus sono tutti dipinti con vari colori ed incredibile fantasia. Dipingono tutto, ogni superficie libera giù-giù fino ai serbatoi, al differenziale.

Le sacre vacche ossute sono talvolta impassibili al centro strada, talvolta accovacciate sull'aiuola spartitraffico, le auto sfilano educatamente davanti senza disturbarle. Sono un emblema della resistenza al cambio culturale, alla modifica delle condizioni di vita. Sono sacre. All'inizio della civilizzazione le loro carni erano mangiate dagli ariani, poi sono state difese perché essenziali al modo di vita dei dravidici stanziali, utili in ogni attività agricola e per il prezioso latte.

Anche ai sacerdoti del lontano antico Egitto, era proibito cibarsi di carne di vacca e di maiale. La zoolatria in Egitto era diffusa in epoca molto remota, lì agli animali veniva attribuita l'essenza di cui erano portatori: cattivi e feroci gli uni, buoni ed utili per l'uomo gli altri. Si attribuiva un culto intenso al bue Api, ma anche a cani, gatti, ibis, serpenti.

Les enfants terribles, che sono gli autorickshaws, ci sorpassano a destra e a sinistra, fanno un rumore infernale, un fumo stagnante, grigio, denso, irritante. Davanti a noi sulla strada ci appare all'improvviso un grosso assembramento di auto e persone. Si tratta di un posto di blocco delle autorità di governo. Siamo agli inizi di febbraio ed il 28 si terranno le elezioni generali. Fermano auto e camions, requisiscono i documenti ed informano da quale data, fino al 28, gli autoveicoli relativi saranno confiscati e tenuti per libero uso politico.

Alla nostra auto viene assegnato un periodo breve. Dovrà essere consegnata il 24 e verrà restituita il 28.

Il resto del viaggio si dipanerà di tanti chilometri percorsi stipati a bordo di piccole auto, con bagaglio essenziale, strade polverose, traffico impossibile, "*blow horn please*", tanta gente, tanti animali, tanto caldo. A casa abbiamo standards di vita molto diversi, qui bisogna accettare quello che è possibile trovare. Sono esperienze esistenziali intense che ti consumano fino all'ultima goccia di vitalità.

Colloqui estenuanti in auto per far tesoro del poco tempo disponibile per parlare di tutto, conversazioni nelle halls degli alberghi fortunatamente ottimi, a tavola, nelle aziende con i clienti, contatti mantenuti con la sede in Italia. Vita dura, per professionisti determinati.

Aerei, treni, strade rotte, allagamenti, incidenti, capanne di paglia, templi, gente, tanta povera gente. L'ultimo chilometro lo percorriamo a piedi perché la strada è stata distrutta dal monsone e stiamo arrivando alla fabbrica di un produttore top-profile di pelli per abbigliamento. Il piacere e l'efficacia del colloquio con il cliente ripagherà di ogni sacrificio.

3. Il mercato

Me lo raffiguro il cavernicolo peloso, che, sollecitato dalla compagna, lascia il suo covo sicuro ed affronta un animale di grossa taglia. Deve ucciderlo per procurarsi carni, per difesa o magari solo per impossessarsi del suo fulvo mantello che tanto lo incuriosisce e glielo fa desiderare. La lotta sarà ardua, spesso corpo a corpo. Della preda non si getterà nulla: carne, pelle, ossa, tutto sarà recuperato.

Le pelli di animale abbandonate dai predatori o scartate dall'alimentazione umana, sono state presto apprezzate ed utilizzate dall'uomo per molti usi importanti: tappeti, giacigli, vestimenti, pareti, coperture di tende, otri per il trasporto di liquidi, imbarcazioni per traghettare i fiumi.

Quelle prime pelli erano comunque molto rigide e destinate a rapida putrefazione, facilmente attaccate dai batteri soprattutto in presenza di umidità.

La flora batterica agisce quando l'umidità supera il 12% circa nella pelle non conciata.

Conciare deriva dal latino comptium, preparato (per ornamento), nel mondo il termine è *tanning*, che ricorda la nostra medioevale voce in gergo *tannare* derivata probabilmente da *alnetanus* tardo latino per ontano, la cui corteccia era un conciante diffuso.

In modo probabilmente casuale qualche pelle di animale caduto in fosse, in avvallamenti del terreno, dove con le piogge si erano accumulati liquidi di sali minerali o di fogliame macerato, si impregnava di quei succhi e casualmente diventava inattaccabile dai batteri.

Molti vegetali rilasciano nell'acqua succhi ricchi di tannini, derivati polifenoli naturali, ancor oggi largamente utilizzati per la conciatura delle pelli.

L'allume, che è un sale di alluminio, è una presenza frequente in molti terreni e la sua capacità conciante è molto alta. L'uomo ha fatto subito tesoro delle sue osservazioni casuali per ripeterne l'esperienza.

Qualche studioso ritiene che la concia ai grassi possa essere stata la prima praticata dall'uomo. Per intenderci, le pelli che usiamo per asciugare l'auto sono conciate ai grassi. Si strofinavano grassi animali, oli di pesce, midolli, cervella di grossi animali o giallo d'uovo sino a farli impregnare nella pelle, con effetto conciante ed ammorbidente.

Altro tipo di concia sicuramente scoperto casualmente, e poi praticato, avviene con l'esposizione delle pelli al fumo, che oggi chiamiamo *concia all'aldeide*. L'uomo primitivo avrà osservato come pelli, utilizzate come divisori nelle capanne o come tappeti e così esposte al fumo del suo focolare diventassero meno o niente affatto putrescibili, cioè quelle che oggi definiamo pelli conciate, e ripeté l'esperimento per conservare i cuoi. Formalina, acroleina, chinone, presenti nei fumi, si legavano alle proteine rendendole non edibili dai batteri.

Può capitare ancor oggi, visitando tende beduine, di vedere sgabelli o tavoli rivestiti in pelle, che con l'usura ha perso il pelo rivelando una superficie liscia, attraente ed utile per realizzare altri tipi di manufatti. Anche in questo caso l'uomo ha fatto tesoro dell'osservazione ed ha cominciato presto a depilare certe pelli con mezzi meccanici primitivi, raschiatoi di osso o pietra o conchiglie.

Ha imparato anche a macerare le pellicce in acqua o a seppellirle con foglie e ceneri o ad utilizzare per la depilazione l'urina fermentata, che aveva la stessa azione ed è stata in uso sino ai tempi dei Greci e Romani. Si otteneva un cuoio che poteva venire impiegato per creare vesti leggere, legacci; era un materiale modellabile e resistente, un tessuto continuo adatto a molti preziosi usi della pur essenziale quotidianità di allora.

L'uso poteva andare dai delicati strumenti musicali a fiato, corde o percussione, sino alla fionda di memoria biblica. Poi divenne elmo, casco, guanto, scudo.

Ben presto l'uomo, forse sempre a seguito di situazioni fortuite, ha imparato a depilare le pelli con l'ausilio di sostanze alcaline quale la calce. Le moderne concerie nel mondo depilano ancora le pelli per immersione in acqua alcalina per calce e solfuri, ne basta poco, alcune unità percentuali ed un paio di giorni di tempo.

Il problema della rigidità delle prime pelli, era stato risolto attraverso la loro impregnazione con grassi naturali. Per farli penetrare in profondità, le pelli si battevano energicamente dentro ai grassi e spesso venivano masticate per accelerare la penetrazione degli oli e renderle particolarmente morbide e più impermeabili.

Ancora in epoca moderna la masticazione della pelle, per ammorbidirla e far penetrare gli ingrassi, era in uso presso gli eschimesi e gli indiani d'America.

Sempre alla ricerca della morbidezza, l'uomo ha presto sperimentato come alcune sostanze naturali fossero capaci di allentare le pelli, di renderle più pieghevoli e morbide. Si scoprì che la papaia, macerata in acqua, aveva questo effetto come lo sterco di piccoli animali quali cani o piccioni.

Gli enzimi, che queste sostanze contengono, degradano parzialmente le proteine che costituiscono il tessuto continuo della pelle animale, e ne rilassano la struttura con effetto di morbidezza.

Nella lavorazione odierna delle pelli si compie la stessa operazione chiamata *macerazione*, naturalmente si impiegano nel processo enzimi ad attività rigidamente controllata e puliti. Si estraggono dal pancreas di animali e sono commercializzati come unità enzimatiche titolate.

Il processo industriale attuale di conciatura delle pelli avviene nel rispetto rigoroso di una tecnica correlata al mondo della scienza, sofisticata e oggetto di continue ricerche e miglioramenti. La pelle è oggi un materiale elitario che accompagna la nostra vita.

Scarpe, borse, arredamenti, abiti, guanti e mille oggetti bellissimi e durevoli.

Il lettore può non conoscere l'affascinante processo di produzione della pelle conciata, per cui mi soffermo a descriverlo almeno per sommi capi.

La pelle appena scuoiata dall'animale viene lavata dai residui di sangue e nei climi adatti subito seccata, distesa e poi sovrapposta in pile. Negli altri casi si cosparge pelle per pelle con abbondante sale, che costituirà l'antisettico, e la pila così costruita viene inviata alle aziende conciarie.

Quando le concerie ricevono le pelli grezze, salate fresche, o secche, le immagazzinano in adatti ambienti refrigerati per favorirne la conservazione.

Progressivamente vengono poi immesse in lavorazione. La prima operazione serve a riportare l'acqua all'interno della pelle e viene appropriatamente chiamata *rinverdimento*. Lasciate in bagno la notte, le pelli grezze si inturgidiscono e perdono i residui di sali e sangue.

Il passaggio successivo è il già citato trattamento in acqua con calce e solfuro. Si chiama *calcinaio* e serve a depilare le pelli, a scioglierne il pelo.

Per secoli si è usata la semplice calce ma in epoche relativamente recenti si è avuto modo di apprezzare la morbidezza e la finezza del fiore delle pelli di produzione britannica e non si riusciva a capirne le ragioni anche perché le stesse procedure e ricette applicate altrove non consentivano di ottenere gli stessi risultati. Con lo studio attento dei materiali impiegati si è capito che

piccole quantità di solfuri e solfidrati, addizionati alla calce, portavano a questi risultati molto apprezzati. La supremazia inglese derivava da una casualità: la calce impiegata veniva riciclata dai filtri utilizzati per purificare il gas illuminante di città il quale arricchiva il composto di preziosi ioni solfurei.

Naturalmente se le pelli sono di pellicceria questo trattamento non si effettua.

La pelle calcinata e depilata è molto turgida e gonfia al punto tale che tagliarla a fettine in sezione è molto invitante. Viene fatto proprio così. Dopo aver ben spessorata la pelle dal lato che era attaccata all'animale, con macchine sofisticate si taglia in sezione tutta la parte superiore chiamata *fiore* e si separa dalla parte inferiore chiamata *crosta*. Semplice, due pelli da una sola pelle.

Meglio non annoiare con la descrizione delle operazioni di decalcinazione, macerazione, cui abbiamo già accennato, o acidificazione, e scivoliamo diritti dentro al bagno di conciatura.

Il conciante più largamente usato nel mondo è oggi un sale di cromo: il solfato basico. In poche ore è capace di fissarsi alla pelle e renderla imputrescibile, resistente all'acqua ed elastica.

La pelle così conciata si chiama *wet-blue* perché è bagnata e assume il colore azzurro dovuto ai sali di cromo e viene largamente commercializzata, a questo stadio, dai Paesi produttori di grezzo, per recuperare valore aggiunto ed occasioni di lavoro e trasportare solo l'essenziale del prodotto.

Pelli per suola di calzatura o pelletterie particolari sono conciate invece con estratti tannici vegetali o sintetici.

La pelle conciata viene spessorata con macchine di precisione a seconda della destinazione d'uso: se per vestiario a basso spessore, più spessa se per calzatura o pelletteria o arredamento.

Quindi si attua la tintura e l'ingrasso.

Tintura con coloranti sintetici di facile e rapida fissazione, ingrasso con emulsioni di oli naturali o sintetici.

Finalmente asciughiamo questa povera pelle passata da un contenitore all'altro, e trattata, con macchine severe ed inesorabili, per molti giorni.

Asciutta, tinta ed ingrassata, prende il nome di *crust* ed anche in questo stato è oggetto di negoziazione tra aziende conciarie, quale semilavorato ad uno stadio avanzato.

Finalmente arriviamo noi. Noi rifinitori, gli esperti di maquillage. La superficie della pelle a questo stadio della lavorazione assorbe ancora immediatamente l'acqua. La tintura difficilmente è uniforme su tutta la superficie a causa di assorbimenti selettivi dei coloranti.

L'aspetto è poco attraente, la superficie opaca, smorta, e tutti i difetti naturali sono in bella vista: abrasioni, scalfitture, punture di insetti, macchie di sale.

Tocca a noi. Abbiamo fatto di questa necessità una passione, un business, una occasione di riscatto esistenziale, economico e culturale. Abbiamo contribuito a sviluppare e diffondere le tecnologie nel mondo, a perfezionarle continuamente, a cercare nuove soluzioni a vecchi problemi.

Le pelli rifinite rispondono appieno alle esigenze dei consumatori finali. Ci dà grande orgoglio il pensiero che nelle pelli che vi circondano può esserci un poco del nostro lavoro, appassionato e competente. Come rifiniamo la pelle lasciatecelo quale segreto, vi diciamo solo a grandi linee che sulla sua superficie portiamo sostanze coloranti e pigmenti legati con finissimi polimeri sintetici come le resine acriliche e poliuretaniche, cere, proteine, oli, e poi il tutto viene protetto con uno strato resistente all'acqua.

Nella rifinizione possono venire realizzate architetture raffinate e complesse e la creatività degli italiani in questa attività brilla, nel mondo, incontrastata.

Una pelle di vacca può diventare uno splendido struzzo o coccodrillo o restare una stupenda pelle bovina dai colori e dal tatto accattivante, in perfetta corrispondenza alla sua destinazione d'uso. Pensate agli elevati livelli tecnologici raggiunti da noi quando salite a bordo della vostra autovettura rivestita in pelle, ne impugnate il volante o vi accomodate in un aereo Lufthansa o quando vi godete un paio di morbide scarpe o portate con voi una splendida borsa.

Tutti i rivestimenti di superficie, comunque, sono destinati ad usurarsi, pertanto un minimo di cura nell'uso e l'appropriata manutenzione garantiranno una vita molto più lunga ai vostri preziosi pellami.

Abbiamo parlato con comprensibile entusiasmo ed orgoglio del nostro lavoro e dell'industria della concia in Italia.

In particolare l'attività di FENICE intende soddisfare appieno le istanze dei consumatori di articoli in pelle, arredamento, abbigliamento, calzatura, pelletterie e portarli addirittura all'emozione quando, utilizzando i prodotti per

la pulitura a secco ed il ripristino dei capi o le specialità di cura e manutenzione, riescono a ripristinare i loro manufatti ai livelli di bellezza iniziale conseguendone anche una maggior protezione, aspetto e tatto.

C'è una ragione: il mercato conciario più importante al mondo è quello italiano. Non ci sono ragioni oggettive per dubitare della sua capacità di tenuta nei prossimi anni, e quindi il presidio del mercato italiano continua ad essere l'obiettivo primario delle attività di marketing della nostra società, anche se manteniamo molto alto l'interesse per tutti gli altri mercati del mondo.

Marketing per noi è una attitudine mentale, che è trasversale a tutta la nostra azienda. Per noi è creare le condizioni, tutte, per offrire al cliente quello che vuole e gli serve realmente. Il marketing viene inteso da noi come ogni nostra attività diretta a promuovere e facilitare lo scambio commerciale con i mercati, come racconta il grande Kotler in realtà consiste nel mettere a punto modalità ed azioni atte a creare, vincere e dominare il mercato. Hoffman ci ricorda che è una pura illusione quella di pensare di poter industrializzare un paese costruendo fabbriche, non succede; lo si industrializza creando mercati.

Abbiamo troppo rispetto per le attività di marketing che ha abbondantemente remunerato il nostro impegno, ci ha consentito di realizzare i nostri sogni e ci offre un brillante futuro. La disciplina del marketing oltre a definire una specifica funzione aziendale identifica una filosofia gestionale che fornisce all'imprenditore e al management essenziali principi, modelli e strumenti per formalizzare strategie e piani operativi e così conquistare e fidelizzare clienti e mercati attraverso in definitiva la loro piena soddisfazione.

Nonostante l'Italia sia debitrice per la materia prima, la pelle grezza, a Paesi terzi, riesce ad essere il primo mercato della pelle al mondo, riferito tanto alla quantità prodotta che alla qualità. In Italia si lavorano oltre il 50% di tutte le pelli EU ed il 13% del mondo intero, è un grande primato che comporta, come tutte le leadership, l'assunzione di una grande responsabilità.

Può interessare sapere quali siano i dieci megaproduttori di pelli finite nel mondo e le relative produzioni annue (2006), con valori arrotondati per comodità del lettore:

Cina 6600 *(milioni di piedi quadri)*, Italia 2100, India 1800, Brasile 1700, Korea 1500, CSI 1250, Argentina 750, Messico 650, Turchia 600, USA 500.

La tipologia di pelli trattate si suddivide in: calzatura 52%, abbigliamento 10%, automotive 10%, arredamento 20%, altro 8%.

Possiamo affermare che il primato tecnologico italiano, con la sua capacità di innovazione e proposta, è garantito anche per il futuro e che le quote di mercato occupate dall'Italia nel mondo sono destinate a crescere, in accordo con i maggiori analisti di settore.

Le ragioni di questo successo e del suo mantenimento possono essere viste in molti punti di forza del nostro sistema conciario.

L'attività è ad alta intensità di capitali, per cui sono piuttosto limitati i pericoli di concorrenza dalle aree del mondo in via di sviluppo. L'esigenza di continue innovazioni, in impianti e macchine, la crescente diffusione della sensibilità ambientale da noi già molto alta, richiedono all'impresa elevate e continue capacità di spesa. Il livello richiesto di competenza tecnica e manageriale per la gestione dell'attività conciaria sale continuamente, ed ha raggiunto oggi livelli già molto sofisticati e difficilmente trasferibili.

Grossi investimenti in macrostrutture conciarie, possibili per esempio ad enti pubblici, non hanno mai dato risultati economici, e questo fatto comincia ad essere risaputo. La pelle rimane un prodotto artigianale e la crescente complessità dei mercati, che richiedono alta capacità di innovazione, risposte immediate e flessibilità, penalizza ancor più la grande struttura. Gli investimenti sostenuti da scelte di tipo sociale, politico, nei Paesi in via di sviluppo sono da escludere, visti i precedenti, e le esperienze negative dei Paesi ad economia centralizzata stanno lì a dimostrare quanto sia vero.

I Paesi che offrono un basso costo del lavoro attraggono invece i calzaturifici e le pelletterie che sono ad alto contenuto di lavoro, e questi a loro volta tenderebbero a promuovere le produzioni locali anche di pelli finite, al di fuori quindi dell'Italia.

La rapida movimentazione oggi possibile di merci ed informazioni, con il fatto che i centri creativi permangono nel mondo occidentale, dove del resto tendono a tornare i manufatti creati altrove perché ne debbono essere armonizzati i contenuti estetici e funzionali, è un'altra ragione disincentivante allo spostamento delle attività conciarie, in orbite sempre più lontane dall'Italia, nonostante fosse logico per altri versi, che sorgessero più vicine al loro cliente.

E' passato molto tempo da quando conciatori e calzolai erano considerati artigiani addetti allo stesso mestiere e vicini di bottega.

Il consumatore di pelli finite è oggi concentrato nell'area asiatica: Vietnam, Indonesia e Cina in particolare, che hanno segnato percentuali di

crescita nella produzione di scarpe negli ultimi 10 anni pari per la Cina a +345, l'Indonesia a +739, il Vietnam a +100, con un'Italia che nello stesso periodo ha perso il 9,8. Comunque in quantità di scarpe prodotte, l'Italia è seconda all'Indonesia e precede il Brasile, ma il trend è decisamente favorevole a Cina ed Indonesia.

Il sistema Italia gode, da oltre un quarto di secolo, di una filiera tecnologica unica e differenziata nell'offerta: dagli operatori delle pelli grezze, ai produttori di macchine ed impianti, ai laboratori chimici, alle maestranze altamente specializzate ed ai tecnici di elevata esperienza ed acquisita altissima sensibilità e capacità di innovazione, ai managers in continuo lavoro di *reengineering* delle loro strutture, molto esperti del lavoro e dediti con determinazione al conseguimento dell'eccellenza.

In queste realtà la materia pelle è oggetto di profonda conoscenza, costante innovazione tecnologica, abilità di persone, impegno di generazioni.

Mi piace ricordare un intervento del sociologo dei consumi Francesco Alberoni ad un assemblea di settore. In sintesi ha detto che quello tra la gente e la pelle è un rapporto di amore e odio.

La pelle è vista come una strana entità, che più di ogni altra cosa è caratterizzata dal concetto di ambivalenza: per un articolo in pelle la gente dimostra un fortissimo interesse, un'attrazione le cui motivazioni sono quasi sempre difficili da verbalizzare. Quasi fosse la storia di una *seduzione pericolosa*. La pelle piace, è vista come un qualcosa di connesso al lusso, al comfort, alla comodità e ad un mondo agiato, direi quasi aristocratico, di vivere. Evoca un'idea antica di nobiltà, ma anche di caccia e violenza.

Nell'immaginario dell'opinione pubblica la pelle agita due visioni contraddittorie: raffinatezza e brutalità. Da qui all'interpretazione sensoriale della pelle il passo è breve. La vita moderna ci ha fatto abbandonare due sensi come olfatto e tatto, che hanno perso importanza in favore della vista: la pelle invece evoca sensazioni arcaiche perché la gente sostiene di riconoscerla al tocco e dall'odore. Per questo diventa difficile promuove il prodotto pelle in quanto tale: perché è un manufatto che seduce, che la gente riconosce e vuole, ma se si insiste troppo e si cerca di razionalizzare queste sensazioni, si può arrivare a provocare un rifiuto.

Malgrado questa considerazione inconsciamente conflittuale la pelle entra in quasi tutti i momenti della vita di una persona, ed in Italia, in particolare, per il gusto che esiste nel nostro Paese, la presenza della pelle è determinante,

dagli accessori legati alla cura esteriore della persona, all'arredamento della casa. La pelle è anche uno strumento di affermazione e dimostrazione della propria dignità e del proprio status sociale.

L'alta concentrazione industriale dei poli conciari italiani ubicati ad Arzignano, in provincia di Vicenza, specializzato soprattutto in pelli per arredamento, Santa Croce sull'Arno in Toscana che eccelle nella produzione di pelli per pelletteria e calzatura, e Solofra dedicata alle pelli per abbigliamento in provincia di Avellino, stimola all'innovazione ed alla nascita di una forte cultura specifica.

La larga disponibilità delle macchine più avanzate tecnologicamente, prodotte in Italia, la ricchezza di offerta locale di prodotti chimici e sistemi applicativi, la capacità organizzativa ed innovativa delle concerie, oltre alle abilità individuali, fanno sì che il Comparto Conciario Italiano possa comperare pelli sui mercati stranieri, lavorarle in Italia e tornare a rivenderle nei mercati di origine con ancora margini competitivi sui produttori locali. Questi ultimi restano frastornati ed ammirati da tanta abilità, che cercano di imitare senza mai raggiungere, perché superati nel frattempo da nuove offerte: mano migliore, maggior morbidezza, maggior rendimento, effetti speciali, migliori caratteristiche meccaniche, aspetto insuperabile, prezzi aggressivi.

Il Distretto Conciario di Arzignano è una struttura industriale altamente sofisticata ed imponente nel suo hardware, ma è meglio leggerlo soprattutto come deposito cospicuo di conoscenza, nella sua valenza di software, per usare termini moderni.

Le capacità professionali sono essenziali al conseguimento del successo, tuttavia non lo garantiscono se non sono organizzate in un sistema aziendale capace di raggiungere gli obiettivi. *Organizzazione* può venire intesa in queste aree produttive del come capacità di sgretolamento dei vecchi sistemi di gestione a base molto allargata.

Questa può essere la sfida dell'eccellenza nei prossimi anni: la capacità di distribuire il potere decisionale sino ai livelli gerarchici più bassi, togliere ogni divisione tra le diverse aree funzionali come l'innovazione, la ricerca, la produzione, la vendita, l'amministrazione.

Attuare questo progetto significa saper delegare con fiducia al grande serbatoio di capacità professionali già largamente disponibili nel distretto ad ogni livello gerarchico, ed organizzare all'interno dell'impresa in una sorta di

rete di individui imprenditori, che, oltretutto, favoriscono anche il processo critico e delicato del cambio generazionale.

Una sorta di verticalizzazione diffusa, a denti di pettine, ma allo stesso tempo ad evitare equivoci, ribadirei che strutture orizzontali non possono funzionare.

"Ein Mann ein Boss" teutonico, un uomo un capo: mi trova d'accordo.

La conoscenza molto approfondita del processo produttivo, il possesso delle competenze che sono necessarie per gestire bene l'impresa, quando sono diffuse ad ogni livello operativo, rendono possibile l'attuazione di modelli funzionali difficilmente imitabili dalla concorrenza di qualsiasi paese, e di mantenere ben saldi i primati della concia italiana.

Per il resto, la competitività strategica delle aziende di uno specifico paese presenta variabili sempre più ravvicinate quando non annullate: uguali le materie prime, uguali i costi del lavoro, tecnologie facilmente diffondibili, uguali costi di imballo e trasporto, sostanzialmente uguali costi di gestione, uguale tassazione, mobilità di risorse umane di ogni livello.

La grande risorsa del vantaggio competitivo a lungo termine la vedo chiaramente allocata nelle conoscenze, costituite dalle capacità professionali dei singoli, imparate all'interno dei sistemi produttivi e trasferibili altrove solo parzialmente e con lunghi tempi.

L'azienda nostra è ubicata a pochi chilometri dall'importante distretto conciario di Arzignano, nel vicentino.

Abbiamo considerato con attenzione il fenomeno distrettuale e la realtà delle sue singole aziende, per capire quale futuro possa esserci al di là della realtà distrettuale, che mostra una elevata velocità di cambiamento strutturale e funzionale. Siamo tuttavia convinti che il distretto, come realtà socioeconomica, è ben lungi dall'essere terminata.

Quando si visita la Valle del Chiampo si riporta netta la sensazione di entrare nella grande fabbrica senza pareti, costituita dal distretto conciario di Chiampo-Arzignano-Montebello.

Il fenomeno della presenza di una così vasta comunità di persone, e di una aggregazione così intensa di aziende produttive tutte impegnate in un'unica filiera tecnologica specializzata nella conciatura delle pelli, è molto rilevante e continua ad attrarre l'attenzione di studiosi di economia e di sociologia, e, auspichiamo, di antropologi.

Le aziende infatti non si sono sviluppate solamente in un contesto geografico definito da spazi fisici, ma soprattutto da precisi comportamenti, forti valori condivisi, cultura comune facilmente leggibile. Nel distretto si sono sviluppate ed organizzate risorse finanziarie, tecniche, di servizi, all'interno di una sinergia e di una specificità culturale e sociale.

Il fenomeno ha favorito la genesi e lo sviluppo localizzato delle attività omogenee di molte aziende tutte polarizzate su una linea tecnologica prevalente e tipica.

Il distretto crea e promuove rapidi scambi tecnologici tra aziende, alimenta il saper fare pratico, mette a disposizione maestranze specializzate, rende agevole la collaborazione tra persone, perché il tutto avviene in un ambiente di cultura omogenea, con obiettivi condivisi. I modelli di successo sono molto trasparenti, ben conosciuti, vicini e invitano all'emulazione.

Le singole aziende conciarie hanno attinto a piene mani risorse dal distretto di appartenenza, ma oggi all'interno del sistema, che ne ha consentito o favorito la genesi, l'impresa svolge un processo di ricerca autonoma di riorganizzazione e di trasformazione. Le idee, le spinte e le opportunità per la loro crescita, sono cercate oggi sempre più spesso fuori dal distretto di appartenenza.

Le imprese che acquistano una maggiore capacità innovativa di prodotto o sistema o di organizzazione aziendale e di adattamento ai mercati globali, sviluppano loro proprie energie centrifughe, che le rendono sempre più slegate dalla tipologia distrettuale che le ha generate, e dalla quale tendono ad allontanarsi e a passare a metastrutture che non sono più in sincronia con la cultura del distretto.

Le relazioni tra aziende, all'interno del distretto, sono diventate nel tempo meno collaborative e spesso conflittuali a causa dell'eccessivo affollamento di attori, ma solo per quanto attiene prodotto e mercato.

Le aziende distrettuali continuano a manifestare importanti valenze collaborative nell'affrontare i grandi temi del rispetto ambientale che, quando macroscopici, come nel caso della concia, si possono affrontare convenientemente solo collegialmente.

Assieme portano avanti la difesa del territorio, le richieste di infrastrutture, la ricerca tecnico-scientifica destinata a rendere più efficace ed avanzata la loro tecnologia di base. Supportano collaborativamente e con incentivi le strutture formative.

Rimangono ancora in essere residue attività collaborative di prestazioni intermedie, il cosiddetto lavoro in conto terzi, ma anche queste strutture sono diventate possenti e capaci di interloquire alla pari con i loro fornitori di opportunità lavorative.

Il distretto conciario è in rapida trasformazione, sta diventando un'altra cosa.

Alcune imprese cominciano ad avvertire il problema del ricambio generazionale con riflessi sulla qualità di gestione e spesso inevitabili frammentazioni dei nuclei decisionali. Assistiamo comunque ad alcuni interessanti casi di passaggio *"da padre in meglio",* con grande successo e brillanti prospettive.

La scomparsa in corso degli attori che hanno creato e sviluppato la realtà distrettuale, scioglie vincoli emozionali e cambia situazioni ed equilibri che prima esistevano. Il nuovo operatore che subentra tende a decidere su basi di convenienza secondo criteri di economicità ed efficacia, sente meno il fascino delle affinità che legavano i padri tra loro e spesso ne influenzavano le scelte.

Il distretto insomma non è più il luogo della suddivisione del lavoro, della specializzazione produttiva parziale, mentre rimangono fortemente attive e sinergiche al suo interno le grandi attività di supporto, quali la produzione di macchine, di impianti, di prodotti chimici e di servizi specializzati.

Il cambiamento in corso nelle relazioni tra imprese distrettuali ed impresa-distretto è importante, perché, in effetti, si nota come il processo di internazionalizzazione in atto, quale fenomeno generale dell'economia contemporanea, appare più difficile per le aziende impresa distrettuale, quando sono troppo fortemente caratterizzate dal contesto socioculturale in cui sono nate e si sono sviluppate.

Le scelte operative e la filosofia aziendale, che caratterizzano le imprese che sono al di fuori di una realtà distrettuale, mostrano una marcata differenza.

Questo perché il distretto genera un flusso molto intenso che orienta i comportamenti, fissa principi e valori, consolida conoscenze e specializzazioni, che vengono poi assorbite dalle aziende di appartenenza delle quali condizionano il carattere, facendone imprese assimilabili tra loro sotto molti aspetti.

Attenti osservatori rilevano le difficoltà che di conseguenza le imprese distrettuali vere e proprie incontrano nel processo di intemazionalizzazione, al quale non possono comunque più sottrarsi, mentre molto più agili, snelle e

favorite, appaiono le aziende estranee al distretto, non immerse nel suo flusso fortemente polarizzante e viscoso.

I nostri distretti industriali si sono sviluppati grazie ad un modello di proliferazione di imprese di ridotta dimensione, che sembra essere il modello migliore possibile nel contesto attuale dell'economia; il commercio mondiale infatti non è più in così grande crescita ed in attesa di prodotti, le produzioni sono sempre più indifferenziate a fronte di mercati in contrazione.

Le tecnologie, anche sofisticate, sono diventate rapidamente disponibili a tutti. Qualcuno parla felicemente di impollinazione tecnologica; una sorta di imprenditorite acuta orienta sempre più persone alla sfida con se stessi, in un confronto con la concorrenza per tentare il proprio modello imprenditoriale. Nel Nord-Est d'Italia questa atmosfera è palpabile.

La tendenza alla disseminazione delle imprese peraltro condiziona inevitabilmente lo sviluppo delle altre.

La piccola dimensione rende possibili modelli operativi semplici, poco costosi, con grande trasparenza di processi, procedure e facilità di controllo; l'imprenditore, il management, vive a contatto di gomito con l'operaio, ne trasmette riti, conoscenze, abilità, motivazione e valori, naturalmente spesso ne riceve in cambio.

Queste imprese medie, minori, quando penetrano in un mercato, anche esotico, vi si connaturano, ne assorbono velocemente i contenuti culturali e comportamentali, diventano una presenza omogenea all'ambiente, non lo occupano, non tendono a dominarlo come fanno le grandi aziende, e portano al mercato proposte continue per vincere la diffusa competizione. Sono fortemente orientate all'innovazione, al rispetto dell'uomo e dell'ambiente, alla qualità di prodotto, alla riduzione dei costi. Assorbono ma allo stesso tempo diventano sempre più avulse dalla loro cultura distrettuale.

La grande capacità creativa è la loro precisa difesa dalla facile clonazione di tecnologie, di prodotti e di modelli aziendali. Nessuno riesce a rimanere in possesso esclusivo di qualcosa per lungo tempo.

La riproducibilità delle loro proposte viene neutralizzata dalla velocità delle nuove e continue scoperte e realizzazioni. Meno rilevante è diventata quindi l'Azienda, molto di più la sua metastruttura l'impresa, meno incisiva la cultura del distretto di appartenenza.

Il quadro è di una realtà tutt'altro che post-industriale, ma neo-industriale, dove le aziende utilizzano il grande deposito di conoscenza di cui abili maestranze sono portatrici, per articolare aggressive strategie di mercato.

Un aspetto nuovo della realtà distrettuale, che merita forse di essere investigato più a fondo, è la formazione al suo interno di *gruppi*.

Aziende distrettuali, potenzialmente concorrenti, vengono riunite a grappolo sotto il controllo di un unico imprenditore.

L'acquisizione avviene per situazioni casuali di mercato che vedono difficoltà individuali di gestione, successione, o per problemi finanziari, come anche il fallimento di alcune aziende. L'imprenditore di riferimento, capace, organizzato, esperto, già ben presente nello specifico mercato ed in possesso di risorse finanziarie consistenti, acquisisce queste nuove aziende che lega al suo sistema. Le sinergie sono molto evidenti: concentrazione degli acquisti, maggior forza contrattuale con fornitori di merci e servizi, conoscenza dei mercati e dei clienti, economie di scala, notorietà e forza per dominare i mercati, comunicazione più intensa ed efficace, adozione di tecnologie avanzate, unificazione delle unità di servizio.

Se l'addizione di aziende, che ha come risultato il gruppo, fosse una fusione delle stesse all'interno di un'unica impresa, il fenomeno ci interesserebbe di meno, perché sarebbe solo un salto dimensionale. Qui invece ci troviamo di fronte a qualcosa di inedito, di nuovo.

Le aziende di nuova acquisizione rimangono come degli addendi, con le loro precise identità e struttura organizzativa. La filosofia dell'imprenditore e dell'azienda di riferimento, cioè i suoi principi, i suoi modi operativi, la sua esperienza, la sua capacità organizzativa, impregneranno completamente le unità aggiunte al progetto imprenditoriale, ma ogni singola azienda resterà un preciso centro di costo, snello, dinamico, creativo, responsabile.

Il management della singola unità sarà completamente responsabile dei successi o degli insuccessi. La trasparenza dei risultati gestionali è altissima. Le possibilità di correzione o di imitazione sono molto facili.

La gestione è agevolata dalle singole strutture minori dove la comunicazione è diretta, ed i comportamenti sono immediatamente colti.

Il sogno delle grandi aziende di avere veri imprenditori nella direzione delle singole funzioni critiche dell'azienda, in questo modello, trova vasta applicazione.

Il gruppo è formato da un insieme di imprenditori virtuali, ciascuno con deleghe forti e chiare, costituite anche da muri divisori e da stili diversi, dove nessuna responsabilità viene trasferita da unità ad unità, e così dissolta. L'imprenditore di riferimento ha una possibilità unica di monitoraggio dell'efficienza e dell'efficacia dei diversi modelli gestionali che si vengono a creare. Può intervenire rapidamente con la sua abilità di lettura, interpretazione e correzione.

Il distretto è luogo ideale di genesi e protezione di progetti imprenditoriali, ma ne è anche l'anestetico della crescita e ne può condizionare le possibilità di sviluppo delle sue aziende.

Il distretto è anche un genitore severo e non protegge all'infinito le creature che ha favorito.

L'espansione, il movimento centrifugo delle sue aziende verso orbite più ampie, sono del resto l'unica garanzia dalla implosione, dal collassamento di aziende ad sistema distrettuale.

Distretto quindi come famiglia che favorisce la nascita e protegge nel periodo più delicato di formazione, ma che chiede poi alle sue aziende mature di uscirne e sperimentare, nella grande palestra planetaria, la validità delle conoscenze acquisite, dei livelli organizzativi raggiunti, delle tensioni morali che permeano il tutto e lo rendono altamente competitivo, capace di generare autoformazione, conoscenza ulteriore, compensazione di affetto, crescita umana, economica e morale.

Se ciò non avvenisse il sistema potrebbe produrre stasi e regressione.

L'uscita delle aziende dal soporifero equilibrio transitorio del sistema distrettuale ne è condizione per lo sviluppo, perché l'interscambio di competenze pratiche porta con sé anche la tendenza livellante dei valori e conduce ad interpretazioni socioculturali condivise che spesso impediscono i colpi d'ala necessari per uscire dal gruppo e iniziare necessarie avventure imprenditoriali di più largo respiro.

Questa uscita d'orbita, non deve tuttavia essere vissuta come un abbandono o rifiuto, piuttosto come una crescita di statura, di livello, una metastruttura che rifiuta i modelli dimensionali e comportamentali che il comune sentire distrettuale tenderebbe ad imporre come paradigma. Conviene mantenere forti legami distrettuali non più magari di collaborazione produttiva, ma orientati alla soluzione dei gravi problemi comuni.

La singola impresa si dovrà impegnare a gestire le proprie risorse e conoscenze acquisite in modo da sviluppare un equilibrio univoco.

Del resto l'approvvigionamento di risorse operative e cognitive si allarga oggi molto al di fuori dei confini distrettuali: l'informatica, la globalizzazione in atto, rendono disponibili offerte di merci e servizi da ogni parte del pianeta.

La grande mobilità di persone e cose, l'installazione nel sistema distrettuale di aziende esterne, che vi portano le proprie competenze manageriali, organizzative, comportamentali, e propri contenuti culturali, sono ulteriori considerazioni che legittimano a pensare il distretto proprio come un ideale incubatoio per la generazione e rigenerazione di imprese, e come un supporto prezioso per l'esercizio delle loro stesse funzioni di base, il saper produrre, saper organizzare, saper fare.

Le possibilità di crescita per le imprese dell'*homo faber* prevedono ora di passare dal saper fare al far sapere, al saper comunicare con i clienti potenziali ed i mercati globali ed alla capacità di presidiare in modo stabile i mercati acquisiti. Critica diventa anche l'abilità di promuovere sistemi gestionali e di progettazione e controllo strategici per lo sviluppo della singola impresa.

Mi piace ricordare, a proposito, il detto frequente del grande chef Paul Bocuse che vede il segreto del successo nella sua frequente massima : *"Savoir faire, savoir faire faire, faire savoir"*.

La necessità di essere vicini al consumatore finale per monitorarne velocemente le esigenze, conoscerne i bisogni, impone nuove strutturazioni commerciali. Le aziende dovranno accumulare nuove competenze e stabilire nuove relazioni, costruire reti efficienti di controllo informatico e servizi ai mercati.

In queste attività anche le associazioni di categoria possono giocare un ruolo critico di promozione e supporto.

Il distretto stesso può generare anche questi servizi e mettere a disposizione anche queste potenzialità, ma per ora la loro disponibilità sembra subire una sorta di progressiva rarefazione a mano a mano che si sale nel livello della prestazione richiesta.

Sviluppare servizi elevati, e formare quadri superiori, può essere la scelta che potrà favorire lo sganciamento delle imprese verso il mercato globale, ma che manterrà sempre nell'atmosfera premiante della realtà distrettuale.

E' bello apprezzare anche il lavoro, le capacità, i valori dei tanti operatori conciari che da ormai trent'anni incontriamo costantemente fuori Italia, nel

mondo intero, e non è giusto ridurre i loro meriti, né peraltro si rischia di essere nazionalisti, affermando che, nonostante il loro grande impegno, sarà molto, molto difficile, che raggiungano i livelli acquisiti, ormai stabilmente, almeno da Italia, Sud Corea, Cina ed India. Del resto concordano tutti con questo giudizio.

Nel mercato si nota comunque la presenza aggressiva di Tailandia, Turchia ed Egitto, che possono aspirare ad entrare tra i *top ten.*

Gli Italiani sono però con i piedi ben piantati in terra...dentro alle migliori scarpe del mondo.

A questo proposito, mi piace raccontare qualcosa della storia della calzatura, in uso da migliaia di anni, e sul suo corretto uso e manutenzione, visto che il motto della nostra azienda è *"Loving Leather"*.

La calzatura, già ai primi stadi della sua comparsa, è stata un oggetto di prestigio. Il *"portatore dei sandali"* del faraone nell'antico Egitto era il cerimoniere capo, persona di alto lignaggio a corte. Essere il fornitore di pelli e calzari del faraone, conferiva prestigio riconosciuto, raffigurato nelle pitture tombali, spesso con descrizione puntigliosa dell'alto incarico assunto.

Le prime scarpe, probabilmente prodotte con fibre vegetali attorcigliate (e frequentemente erano di palma o di papiro) o con pelli allo stato grezzo, venivano legate al piede con stringhe Senza dubbio, sono nate dalla necessità di realizzare una protezione del piede nei movimenti sui terreni accidentati e nelle diverse condizioni climatiche soprattutto per persone di alto lignaggio. Ancor oggi esistono esempi di calzature di antiche civiltà, quali la mesopotamica, l'egiziana, la cinese e la vichinga.

Nella Roma di Adriano la locuzione *"calzare gli stivaletti di porpora"* valeva per salire al trono. L'imperatore aveva riservato per sé e per gli alti dignitari il diritto esclusivo di calzare scarpe tinte in rosso.

Per la tintura si usava la costosissima porpora della Murex, ormai sfuggita al monopolio Fenicio e Cartaginese e largamente prodotta anche nel tarantino, ma sempre costosissima. A quei tempi si può stimare che il costo di tintura per un paio di scarpe sfiorasse i 200 USD attuali.

Ben presto, tuttavia, le persone ricche ed influenti cominciarono a distinguersi tra loro anche con l'utilizzo di calzature dalla tipologia differenziata e dai contenuti artigianali più o meno elevati, comprese le decorazioni sempre più abbondanti che caratterizzavano le scarpe.

Nei musei si vedono antichi calzari con bordi, ricami e riporti in oro.

E' possibile ricostruire la presenza della calzatura nelle civiltà passate anche attraverso la mitologia dove viene largamente citata, come anche nelle tradizioni popolari e talune superstizioni tramandate fino a noi.

Il dio greco Mercurio calzava sandali alati, e probabilmente non c'è persona che non ricordi la piacevole favola del Gatto con gli Stivali, che ha popolato i sogni giovanili, così come lo stivale delle Sette Leghe e la scarpetta di Cenerentola. Notissime, in pittura, le scarpe espressioniste di Van Gogh, e, più recentemente, le scarpe pop di A. Warhol.

Il calzolaio, è sempre stata una figura romantica, ripresa da pittori, scultori, incisori e ripetutamente proposta. Continua in Gran Bretagna la tradizione di appendere un modellino di stivale nel retro della macchina dei giovani sposi come sicuro portafortuna.

Nei tempi antichi la calzatura di base che veniva impiegata dipendeva essenzialmente dal clima. Infatti nelle zone calde la calzatura di tipo sandalo era, come continua ad essere oggi, la più popolare forma di calzatura usata.

Geroglifici rinvenuti dell'antico Egitto riportano come ai sacerdoti fosse fatto esplicito divieto di entrare nel tempio con i loro sandali di cuoio, di uso profano, e di calzare invece esclusivi sandali di fibre di palma intrecciate.

Dalla primitiva forma di calzatura, il cui utilizzo iniziò migliaia di anni prima di Cristo, ci sono state continue variazioni nella forma e nell'aspetto, fino ad arrivare alle forme meravigliosamente rifinite con molte stringhe e complesse decorazioni dei periodi successivi. Il moderno mocassino deriva dalla scarpa originale che era stata adottata nei climi freddi da differenti razze, quali per esempio gli Indiani del Nord America, gli Eschimesi, i Lapponi e le tribù Siberiane. La giuntura che compare sulla tomaia, una caratteristica distintiva del mocassino moderno, è ciò che rimane della stringa che prima serviva a unire le due parti del cuoio, la parte inferiore che veniva ripiegata ai bordi, e la parte superiore che forniva la completa protezione del piede. La stringa saliva poi a livello della caviglia, dove veniva annodata per garantire l'adesione del calzare al piede.

Le calzature non sono state sempre impiegate a scopo puramente funzionale, ma spesso si sono lasciate influenzare dai suggerimenti della moda e si è così arrivati a curiosi modelli, molti dei quali non hanno contribuito certamente a rendere più facile la deambulazione.

Le calzature appuntite, per noi ridicole, utilizzate nel periodo medievale, famose per la loro punta assottigliata, hanno coinvolto financo i calzari delle

armature che seguirono i dettami della moda, arrivando a punte lunghe ed aguzze: venivano indossate sopra i morbidi calzari di cuoio, probabilmente prodotti nella zona di Cordoba con raffinate conciature di cultura araba dove questa tecnologia era molto sviluppata.

Sempre nel periodo medioevale la fanteria, cioè i soldati appiedati, che non indossavano per protezione l'armatura, utilizzavano calzature morbide e flessibili più adatte per poter camminare e combattere.

Alla fine della loro evoluzione le calzature appuntite erano divenute talmente lunghe e sottili da rendere difficili i movimenti. Al contrario, la calzatura piatta a becco d'anatra, del sedicesimo e del diciassettesimo secolo, era diventata così larga da creare seri problemi di movimento. Non è stato solamente nel periodo medievale, comunque, che si sono venute a creare mode che hanno portato alla realizzazione di calzature poco funzionali.

Abbiamo assistito, ai giorni nostri, al tentativo di imporre quei comici, acrobatici, sottili tacchi a spillo, che non solo rendono molto difficoltosa e addirittura rischiosa la deambulazione, ma inoltre recano seri danni a pavimenti e tappeti. Nei vicini anni '70 e negli attuali anni '90, la moda ha inoltre imposto calzature con alte suole costituite da spessi strati sovrapposti che elevano la figura dal suolo di diversi centimetri, con le difficoltà immaginabili. Queste zeppe le avevamo già viste nella civiltà Greca, ma per uso...teatrale.

Gli antichi romani erano un popolo di guerrieri, non sorprende quindi che abbiano dedicato attenzione anche ad un importante accessorio delle loro truppe, i sandali.

Il sandalo romano, *caliga,* era robusto e resistente all'uso. Di forma piatta, era costituito da tre o quattro strati di pelli bovine rigide conciate al vegetale, ritagliate vagamente a forma di piede ed allacciato intorno allo stesso ed alla caviglia. E' stato questo tipo di calzatura che ha dato il nome a Caio, figlio di Germanico, che al seguito delle truppe del padre i soldati per vezzo chiamarono Caligula, *piccola caliga.* Diventerà imperatore dopo Tiberio. Il termine *caliga* venne poi usato anche come sinonimo di soldato. Dopo il collasso dell'Impero Romano, comunque nessun esercito adottò questa calzatura militare robusta e durevole, e per oltre mille anni i soldati generalmente calzarono scarpe civili, che potevano essere reperite nel luogo dove si trovavano casualmente.

Verso l'undicesimo secolo diventano di largo impiego stivaletti di cuoio per uso generale, che coprono il piede e si innalzano alcuni centimetri sopra il livello della caviglia, e costituiscono una interessante modifica alle calzature fino ad allora conosciute. Gli stivali veri e propri, di lunghezza variabile, venivano pure utilizzati ma non furono di uso generalizzato prima del sedicesimo secolo. In ogni caso erano completamente senza tacchi. I veri stivali lunghi, portati da supporto e protezione di gamba e caviglia, divennero di generale uso verso la metà del diciassettesimo secolo. Da questo periodo inoltre i comandanti delle truppe cominciarono a rivolgere maggiore attenzione ai piedi dei loro soldati e possiamo con certezza far risalire a questa epoca la data di inizio della calzatura militare moderna.

Dai bassorilievi rinvenuti nei palazzi di Nimrud e Ninive, si vede chiaramente come il popolo mesopotamico assiro utilizzasse normalmente, nella vita di tutti i giorni, dei sandali, semplici suole di cuoio, legate al piede con delle lunghe stringhe di pelle e curiosamente dotati di tacco.

Il tacco non risulta essere stato in uso presso alcun altro popolo.

Durante il periodo classico gli attori greci, destinati ad impersonare dei ed eroi, recitavano su alti calzari che rimanevano mascherati dalle lunghe tuniche e che conferivano loro solennità e maestosità ieratica. Da questo nacque il detto *"calzare i coturni"* per *"recitare a teatro"*. *Coturno* derivò dal greco kóthornos, termine che designava un calzare simile allo stivale da usare in viaggio. Nelle civiltà antiche come la Egiziana, la Greca e la Romana, era diffusa l'abitudine di indossare le calzature solo fuori casa.

In alcune civiltà moderne, asiatiche nella fattispecie, in casa non si utilizzano mai le calzature, ancor oggi. Per entrare negli uffici di aziende per esempio tailandesi, o nelle loro case private o nei ristoranti giapponesi o coreani, occorre togliersi le scarpe e lasciarle all'esterno. Provavo un senso di disagio nel farlo, non capendo che nella realtà questa abitudine è per loro una concessione, un atto di vera cortesia tributato all'ospite, che così, in quei climi soffocanti, a contatto con il fresco pavimento, libero dalle calzature, il piede poteva trarne ristoro.

Non si entra scalzi per rispetto dell'ambiente, come succede nei templi di molte religioni bensì per un supposto maggior conforto. Per la mentalità occidentale comunque questa pratica non è condivisa, è noto come progressivamente scompaia anche dai Paesi asiatici per l'aumento delle

frequentazioni e della conseguente omogeneizzazione culturale che consegue alla globalizzazione dell'economia.

Sino agli inizi del Rinascimento non era probabilmente utilizzato alcun tipo di vero tacco. Nel XVII secolo compaiono alcuni piccoli tacchi di legno o di sughero. Prima di questo periodo erano stati provati come tacco degli spezzoni di sughero, a forma di piano inclinato o di fogli di cuoio, però ebbero un successo molto limitato poiché creavano delle difficoltà di movimento.

La tecnica del tacco si è sviluppata continuamente, fino a raggiungere risultati apprezzabili in termini di sufficiente elevazione del tallone dal terreno, favorendo al tempo stesso il movimento del piede al punto tale che tutti gli altri tentativi di calzatura, senza tacco, sono stati praticamente eliminati. La tecnica di costruzione dei tacchi ha portato a realizzare tecniche di fissaggio dei medesimi alla suola, utilizzando chiodature in legno od in metallo su suole divenute necessariamente più robuste, per sopportare l'azione del piede elevato dal suolo.

Questo sviluppo tecnico portò anche la necessità di distinguere la destra dalla sinistra, giacché, fin dai tempi dei Greci e Romani, era abitudine produrre scarpe lineari intercambiabili, non quindi destra e sinistra, ma tali da essere portate su qualsiasi piede. Da cui la celebre frase greca *"essere più versatile di un coturno",* per designare chi cambiava facilmente orientamento politico. Lo sviluppo dei tacchi alti ha creato la necessità di realizzare scarpe e stivali dai fondi più robusti, con una più precisa forma e migliore stabilità di quanto realizzato fino ad allora. Lo studio della forma e dimensione del tacco continua anche ai nostri giorni alla ricerca di un comfort sempre maggiore. I tacchi nordamericani sono ad esempio sensibilmente più bassi di quelli europei e mi hanno convinto.

Fino agli albori del XVII secolo non c'erano state delle grosse differenze nella tipologia della calzatura da uomo e da donna. Verso quel periodo, comunque, quest'ultima cominciò ad essere oggetto di studi più attenti e si iniziò a realizzarla con maggiore cura stilistica.

Avere buona cura, e fare una appropriata manutenzione della calzatura, ne assicura molti anni di godimento.

La scarpa con l'uso diventa comoda, amica, una buona ragione per conservarla per lungo tempo. Il cuoio naturale, infatti, è un materiale in grado di subire graduali deformazioni plastiche verso un vero adeguamento al piede,

con conservazione della forma, e quindi un buon grado di connaturazione, fonte di benessere fisico e di favorevoli riflessi psicologici.

La frettolosa manutenzione delle calzature, a base di creme e spazzole, però, non basta a garantire la durata ed un sereno invecchiamento. Bisogna sapere dove riporle, che materiale usare per la conservazione, come rinvigorirle. Se sono di qualità è senza dubbio opportuno ripararle, restaurandole.

Ci sarebbe bisogno di tre o quattro paia di scarpe per l'estate e di almeno quattro paia per l'inverno che le mette a dura prova, anche se le tecnologie produttive attuali hanno migliorato molto la resistenza alle intemperie, sia dei materiali che degli appretti.

Inoltre si avranno scarpe necessarie all'esercizio dell'hobby preferito (golf, calcio, tennis, footing, equitazione, ecc.) e qualche paio che assecondi le suggestioni della moda di stagione.

Normalmente questo parco scarpe soddisfa le necessità di un corretto impiego e di una funzionale eleganza.

Un numero sufficiente di scarpe quindi, scelte con gusto personale, pone la necessità di saperle gestire e farle essere sempre più belle.

I produttori di pelli e calzature pongono grande cura nella realizzazione di un prodotto perfetto, prima che il cliente acquisti le proprie scarpe. Le tecnologie di produzione sono poi sotto costanti sviluppi al fine di assicurare che gli standard di qualità vengano continuamente elevati. Test rigorosi sono condotti sulla pelle e sulle rifinizioni, per assicurare che le stesse soddisfino livelli consolidati di qualità e siano adatte per l'uso per il quale le calzature sono state realizzate.

Durante l'uso di ogni giorno, sia la pelle che la sua rifinizione devono dimostrarsi flessibili e resistenti. Da un lato la calzatura deve adattarsi alla forma particolare del piede, d'altro lato la scarpa non deve subire una deformazione, è un accessorio di eleganza oltre che una necessità funzionale. Ogni volta che una persona si muove, la scarpa si trova assoggettata a movimenti costanti in varie direzioni, perciò la pelle deve avere elasticità e flessibilità sufficienti, ma opporre altresì una rigidità adeguata per mantenere la forma progettata.

Se il finissaggio dato alla pelle, prima del montaggio in calzaturificio, viene formulato e applicato nel modo più adatto, andrà a costituire una parte

integrante dello stesso cuoio, agendo sulla superficie del supporto, per proteggerlo e aumentarne l'eleganza.

Quindi è essenziale che la rifinizione rimanga intatta e senza danni nel tempo. La stessa non deve chiaramente staccarsi dal supporto pelle in nessuna circostanza. Tuttavia durante l'uso le scarpe rischiano di prendere graffi e piccoli tagli, conseguenti al contatto casuale con vari corpi duri e subiscono insudiciamenti più o meno profondi. In tali casi la rifinizione deve essere in grado di opporsi al degrado e riprendere, con delle cure adeguate, il suo splendido aspetto, altrimenti la scarpa perde rapidamente la sua eleganza e la pelle viene esposta agli effetti della sporcizia e dell'umidità.

Una ulteriore considerazione importante, quando si verifica la qualità di una calzatura in cuoio, è il grado di solidità alla luce. Il colore originale dovrebbe rimanere non soltanto uniforme, ma dovrebbe inoltre assumere una ricchezza ed una pienezza di tono mentre la scarpa invecchia. Ovviamente ciò richiede la cura e l'attenzione di chi le indossa, ma il colore delle scarpe non dovrebbe subire scolorimenti, o sanguinamento, in presenza d'acqua, e non deve staccarsi quando il cuoio viene moderatamente sfregato.

Mentre i produttori di cuoio e di calzature si impegnano per assicurare che i loro prodotti abbiano il potenziale per durare e dimostrarsi sempre più eleganti nel tempo, chi indossa le scarpe deve a sua volta assumere l'impegno di proteggerle e preservarle in modo adeguato. Per questo motivo la scarpa deve essere riscoperta ed apprezzata ogni volta che la si indossa, per cui il rispetto comincia dal moderato uso.

Puntualizzata questa necessità, che induce riflessi psicologici, vediamo anche le opportunità tecniche chiamate in causa.

La pelle conciata delle tomaie e della suola in cuoio ha notevoli capacità di assorbimento di acqua o sudore, così come quella fisiologica di perdere, ravvisabile in un 12-14%, seccandosi. A tassi d'umidità lontana da quelli naturali, si modifica profondamente l'elasticità e la resistenza alle flessioni dei materiali. Scarpe eccessivamente secche diventano dure, fragili, e si screpolano con facilità. Calzature troppo umide o bagnate tendono a deformarsi eccessivamente, perdendo in parte la forma originale e in modo definitivo, con effetto tutt'altro che elegante.

La pausa nell'uso permette il condizionamento naturale con grande beneficio per la calzatura. L'ideale sarebbe di poter sostituire le calzature ogni quattro ore o almeno non impiegarle mai per due giorni consecutivi.

Occorre riporre le scarpe sulla scarpiera, che deve permettere una posizione ordinata in un ambiente arieggiato, a temperatura ed umidità ambiente, per evitare muffe e cattivi odori. Le scarpe vengono allineate sulla scarpiera con la punta in avanti per un facile riconoscimento, dopo averle perfettamente pulite. La pulizia immediata degli insudicianti si rende necessaria perché si rimuove meglio lo sporco e la polvere appena raccolti, ed il nutrimento applicato in forma di creme ha modo di agire in profondità, inoltre di profumare e disinfettare.

Il necessario per la manutenzione e la cura prevede forme, lucidi colorati e trasparenti, spazzole di setola naturale e panni morbidi di larga superficie in flanella. Nel caso le scarpe si presentassero molto insudiciate, ad esempio di fango, può essere preferibile ricorrere ad un lavaggio dolce con acqua, piuttosto che grattare i bordi con spazzole dure. Il lavaggio s'intende comunque fatto in modo che il cuoio assorba meno acqua possibile e senza strofinare con troppa energia.

Sulla scarpa asciutta si stenderà poi uno strato leggero di creme e si luciderà con decisione fino a scaldare e stendere bene il lucido che renderà brillanti le tomaie e le proteggerà con risultato estetico superbo. Infine si riporteranno in forma sulla scarpiera. Se le scarpe sono ancora bagnate, occorre evitare le fonti di calore dirette, ed è opportuno aspettare che asciughino le suole, disponendo le scarpe con la suola all'aria.

Nel caso si usino forme di plastica anziché in legno, è molto importante controllare che non ci siano sbavature, capaci, a lungo andare, di tagliare o danneggiare la morbida e preziosa fodera interna, di difficile sostituzione.

Alcune ore di riposo, e la scarpa è pronta per venire utilizzata ancora.

Una manutenzione speciale per i pezzi migliori si impone, inoltre, ad ogni cambio di stagione. Ai calzolai specialisti va affidata l'incombenza. Avranno cura di intervenire sui graffi e tagli, sulle piccole rotture o macchie. L'operazione prevede l'uso di benzine leggere, che sono solventi dei collanti neoprenici, utilizzati per costruire la scarpa e quindi vanno utilizzati solo da specialisti, con cautela.

Scarpe scamosciate tornano splendide con una spazzolatura decisa con spazzoline morbide a setole d'ottone o di plastica. Per le macchie insistenti o piccole incrostazioni irremovibili può essere usata una leggera smerigliatura con una carta smeriglio a grana fine, del tipo usato dal falegname.

La pratica di utilizzare grassi naturali per la conservazione è indicata per scarponi da montagna a fiore pieno, o scarpe a carrarmato con tatto grasso di tipo anfibio, oggi di moda, senza appretti; è invece sconsigliabile negli altri casi, perché il grasso compenetra con l'apprettatura del pellame, rendendola meno resistente all'usura e meno lucida. E' meglio spruzzare uno spray a base di oli e siliconi in dosaggi tali da non compromettere con l'uso le caratteristiche della pelle. Comunque se il grasso viene steso solo nelle zone più sollecitate della scarpa, dove si notano le piegature permanenti più decise, questo può essere un ottimo espediente per prolungarne la vita. A volte comunque il grasso quando viene assorbito muta il colore della pelle, per cui su certi colori o tipi di scarpe anche questo rimedio deve venire attuato con cautela.

Le pelli più fini venivano un tempo lavorate nelle antiche concerie artigiane spalmandovi sopra un leggero strato di latte fresco, lasciandolo asciugare e lucidandolo l'indomani con speciali macchine chiamate *lisse*. Questa applicazione può servire anche all'utilizzatore nei casi in cui sia proprio perso il cachet originale e con i lucidi cerosi non sia possibile ripristinarlo. Il latte è una fine emulsione di grassi e polimeri chiamati *caseina*, capace di formare una sottilissima pellicola lucida e morbida. A volte però sui colori chiari o pelli molto assorbenti si possono formare macchie, perciò anche questo trattamento va effettuato con cautela. Applicato il latte con una spugnetta, e lasciato ben asciugare, sarà lucidato con un panno morbido.

In definitiva la scarpa è un oggetto da amare, scoprire, aiutare a servirci meglio.

A causa comunque delle molteplici tecniche di lavorazione dei pellami e della calzatura, provenienti ormai da ogni angolo del pianeta, una cura precisa e valida per ogni caso è molto difficile da stabilire. La prevenzione attuata con l'uso più appropriato, e gli accorgimenti necessari è migliore di ogni cura drastica di fronte ad un brutto risultato. La risuolatura o la rimessa dei tacchi andrà fatta per tempo, prima di compromettere il risultato con una usura troppo spinta e dovrà essere attuata da artigiani di valore. E' importante richiedere cuoio ben cilindrato o farlo battere a fondo per eliminare la porosità, aumentando così la resistenza all'acqua, al sudore e della cucitura alla pelle.

4. Dominare le tecnologie specifiche

In aereo mi sono trovato seduto accanto ad un monaco buddista di alto lignaggio. Durante tutto il viaggio gli ho fatto da tramite con le hostess. Si dà il caso che un monaco buddista non possa mai toccare una donna e, per evitarlo con scrupolo, non accetta direttamente niente da lei. Così ho passato e ripassato tovaglioli, piatti, bibite e trasmesso i sorrisi del personale di cabina in un rituale che mi ha coinvolto volentieri sino all'arrivo a Bangkok.

Naturalmente ho trascorso larga parte del tempo di viaggio in una piacevole conversazione sul buddismo e la vita di oggi in Asia.

Questo viaggio è particolarmente piacevole perché visito un paese, la Tailandia, che mi ha dato molte soddisfazioni sul piano del lavoro, ma anche dei contatti umani. Il tailandese per sua natura è un uomo mite, sensibile, molto rispettoso degli altri, delicato.

I rapporti, anche d'affari, corrono su un binario di cortesia formale e sostanziale. Il tailandese è buddista quindi educato al rispetto, all'amore di ogni essere vivente, uomo, animale o albero.

Sono sceso al solito hotel. A Bangkok c'è stato un investimento forse eccessivo in grandi hotel e la conseguenza è che si può alloggiare, con trattamento principesco, in ottimi alberghi a costi contenuti per la notevole concorrenza esistente. Mi auguro solo che questi grandi investimenti in beni non produttivi non porti in seguito al Paese problemi di parità valutaria.

Il clima generalmente buono, questa volta è troppo caldo-umido e, contrariamente alle mie abitudini, cerco ambienti condizionati, dove comunque resisto poco perché le temperature sono tenute così basse un po' in tutta l'Asia, che è difficile accettarle. Decido così di uscire a piedi per le vie di Bangkok, senza una meta precisa, per immergermi nel suo frastuono, tra la sua gente sempre pronta al sorriso, all'aiuto, ai suoi negozi, tra i venditori ambulanti qui discreti, in mezzo ai fiori onnipresenti. Bang-Makok è il nome di origine, *"il villaggio degli olivi"*, nell'antichità ve ne erano parecchi. I Makok non sono esattamente olivi, anche se ne hanno le foglie e la forma dei frutti, che, però, raggiungono la ragguardevole dimensione di 6-7 cm e non si usano per ricavarne l'olio, quanto per mangiarli come una mela.

Domani, 27 Aprile sarà a Bangkok il giorno più caldo dell'anno.

Il sole è a perpendicolo sulle teste, l'ombra a mezzogiorno scompare sotto ai piedi. La temperatura prevista è di 44°C, l'umidità 91%.

Solo la brezza del mare o qualche nube serviranno ad attenuare la calura.

Sono nel paese dei fiori, delle orchidee, dei gigli d'acqua, del loto.

Dei tanti fiori di loto di cui la Tailandia è ricca, mi affascina il *Loto Sacro*, la regina delle piante acquatiche, il simbolo del buddismo, di delicata bellezza. Il Buddha se ne è servito come esempio per promuovere l'elevazione dell'uomo alla saggezza. Il fiore di loto infatti emerge dalle acque buie, dove ha lasciato il fango e poteva essere solo cibo per pesci e tartarughe e si apre ai raggi del sole, come l'uomo saggio agli insegnamenti del Buddha.

Il fiore di loto delle Nymphaeaceae, la Nelumbo Nucifera Gaerin, è bianco o di un rosa delicato e pervade la cultura asiatica, dove viene utilizzato per molti scopi, fino a farne con i petali l'involucro di sigarette. Un uso migliore ne viene fatto in cucina, dove i petali avvolgono i deliziosi Kao Ho Bai Bua di riso. I semi freschi, ma anche disseccati, sono ingredienti di largo utilizzo in cucina, come apportatori di delicati aromi e sembra abbiano anche il potere di proteggere le funzioni nervose e renali. Le radici invece vengono bollite per preparare thé rinfrescanti, con funzioni ematiche.

La dissenteria può venire curata con i semi di loto e la stessa circolazione sanguigna ne trae giovamento. I semi delle piante in generale non muoiono mai e, se preservati, possono germogliare anche dopo millenni. Nel 1951 un botanico giapponese ha scoperto vicino ai resti di una canoa neolitica, conservata sotto una massa di foglie marcite, tre semi che riconobbe di loto sacro. I metodi di datazione disponibili sancirono 2000 anni di età! Messi amorevolmente a dimora, nei 18 giorni previsti hanno generato uno stupendo fiore, uguale a quelli che allietano le calde regioni tropicali ai giorni nostri.

"Ti saluto gemma nel fiore di loto" deve essere quindi per gli asiatici una invocazione di altissimo lirismo e significato profondo. Ed è un tentativo di rendere l'espressione sacra *"Om Mani Padme Hum"*.

Essa è l'invocazione più frequente nel mondo buddista, la preghiera incisa su tutti i rulli di preghiera, che con il loro movimento moltiplicano le invocazioni, e sulle pietre votive, dove ogni sasso rappresenta una preghiera, poi sulle campane, sulle tavole, e su tutto quanto può essere degno supporto della più alta invocazione dell'uomo.

Ogni volta che la sento recitare *"Omm mani peme hum",* come viene pronunciato, sospendo il lavoro, abbandono la guida del pensiero, mi rilasso e mi lascio avvolgere dal mistero ricco di fascino di questa vibrazione sonora

così densa, così piena di significati, tanto indagata ed amata, che era anche abitudine di preghiera del Gautama Siddharta.

Non si può rendere il significato delle sei magiche sillabe solo tentando una traduzione, se ne perde tutto il denso contenuto esoterico e misterioso. *Om* è la sillaba seme, che con le sue vibrazioni ha potuto creare l'universo. Ha vibrato a lungo nel buio più profondo, nel silenzio più totale, nel vuoto assoluto; ha vibrato insistentemente nel caos, per tempi non umani, ed ha generato l'ordine universale. Om, Om, Om il suo valore misterico è incommensurabile per i colti ed i semplici, lega l'uomo all'universo, lo rende materia perenne nel ciclo delle reincarnazioni e della sua liberazione.

Il valore delle parole varia a seconda degli ambienti culturali e comunque ogni persona reagisce ad una singola parola in modo diverso, legato alla sua specificità culturale ed esperenziale. L'uomo reagisce all'udire una parola che conosce con l'attivazione di uno specifico gruppo di neuroni, in predisposizione permanente a costituire una tipica rete di interconnessione o sinapsi, che si fa carico esclusivo di questa parola e dei suoi effetti cognitivi, emozionali.

Ogni parola è destinata quindi, se riconosciuta, a generare un gran numero di concetti.

Mani, la seconda sillaba sta per cosa preziosa, gioiello, l'essenza spirituale che è in noi, la sola componente eterna, immanente.

La liberazione lirica prosegue con *Padme*, fior di loto, il fiore più bello, più sacro, più mistico e conclude con *Hum* che deriva da una radice sanscrita *Hu* che significa sacrificio, offerta.

La sillaba *Om* è quella che affascina maggiormente, è il simbolo dell'assoluto, il più sacro simbolo anche dell'induismo, la rivelazione sonora del grande Dio.

Om veniva ripetuto in un continuo mormorio dal bramino, il *Brahmán* (da non confondere con *Bráhman* che significa parola sacra), ed era uno dei molti sacerdoti che officiavano i riti sacrificali vedici. Il sacrificio è sempre stato al centro della religione vedica cioè del bramanesimo antico, a differenza del Buddismo che non lo prevede se non nella sua limitata manifestazione tantrica nepalese e tibetana in particolare, che ha recepito nel Dharma buddista il culto induista nepalese e demoniaco tibetano.

Il rito sacrificale vedico era accentrato sul fuoco sacro, il fuoco con il suo grande fascino presente in ogni focolare domestico, il fuoco che porta le

offerte a Dio, che brucia il contingente e lo sublima, che conduce l'anima del defunto cremato verso la sua successiva esistenza, che purifica.

Prima di abbandonare il loto, mi piace ricordare come esista anche il mito del loto cosmico, dal quale Brahma viene liberato per dare corso ai cicli perenni di creazione e distruzione.

Nel momento in cui la sacra sostanza vitale del Dio è prossima a rigenerare l'universo distrutto, si genera un incommensurabile loto cosmico di oro purissimo con migliaia di petali. Sarà la madre del nuovo universo, la sorgente delle acque cosmiche.

Loto sarà nei tardi inni apocrifi dei veda addirittura una divinità e viene associata a Laksmi la sposa di Vishnu, *"Avrà il colore del loto, gli occhi del loto, le cosce del loto"*, cosa si può volere di più da un fiore quando può rappresentare larga parte della bellezza femminile?

Lontano, nella terra egiziana, il loto ispirava gli architetti che lo facevano svettare tra capitelli delle loro colonne come bulbo aperto a calice, o ne facevano spesso l'elemento decorativo delle strutture, in alternanza alle colonne papiriformi. Il capitello che costituisce il segno distintivo dell'architettura del nostro stabilimento è una reinterpretazione moderna del capitello egiziano ispirato al loto.

Il loto egiziano è la Nymphoea Lotus ed è bianco o azzurro. Era sacro in Egitto perché considerato il simbolo della rinascita quotidiana del sole.

Il Buddismo è noto, non è una religione, ma una filosofia. Non ha dei, ma colui che indica il sentiero della liberazione dal ciclo perenne delle reincarnazioni. Buddismo è filosofia perché è una pratica e indica la via per la salvezza dell'uomo. Si prega per ottenere qualcosa di specifico, anche in questo regno dei fiori, non si prega per adorare, ma per chiedere protezione, conforto, denaro, salute. Il Buddismo è forse la più importante corrente spirituale dell'Asia e del Medio Oriente. In India, dove si è originato, è comunque quasi completamente scomparso da oltre un millennio.

Era inevitabile che la fantasiosa creatività degli Indù li facesse traslare progressivamente verso un mito più vasto, più intricato.

Gli esperti sanno quanto sia difficile definire il concetto di religione, il Dharma, comunque, viene generalmente accettato come l'insieme delle credenze e abitudini che legano un gruppo di persone tra loro e con uno o più esseri a loro superiori. Il Buddha ha sedimentato nella sua dottrina idee, concetti, pensieri, che già costituivano la base culturale dell'India arcaica.

Non ebbe bisogno di renderli in forma chiara, non dovette faticare molto per spiegarli ai suoi adepti, erano già elementi pregnanti della cultura indiana. Doveva solo darne un forte esempio di adesione, una applicazione rigorosa.

Il Karma è termine sanscrito, significa effetto, azione, lega la causa ad un effetto. Da qui nascono le situazioni esistenziali, le reincarnazioni nei nuovi ruoli, accettati, le caste indiane.

Il Buddismo introduce il concetto del *Dharma* sanscrito, il *Dhamma*. Vivere secondo il *dhamma* è vivere nella continua ricerca della conoscenza di se stessi, stadio necessario per potersi evolvere, è il *"conosci te stesso"*, l'*"imperare sibi maximum imperium est"* della nostra cultura occidentale. Questo significa lasciar andare alla deriva l'egoista che è in ciascuno di noi a causa di un imprinting naturale, che può quindi essere più o meno presente e sempre comunque comprensibile, pur se è una forza con componenti negative, da combattere. Vuol dire cercare di mettere in atto una condotta personale che sia in accordo con le regole del cosmo o *dhamma*: è il destino di ciascuno, non scritto e immutabile, bensì modificabile con l'esercizio quotidiano.

La qualità della vita che un individuo può raggiungere, il suo livello energetico, dipende dal suo stato d'animo, dalla programmazione che lui fa del suo computer biologico, dalle sue risorse psichiche, non solo dalle circostanze ambientali, anche se mi piace ricordare che *"nessun uomo nasce senza ombelico"*, come dicono gli arabi per sottolineare la dipendenza dell'uomo dall'ambiente, dalle situazioni, dalle circostanze. Nessun uomo è senza padre, in definitiva tutto ciò che siamo lo dobbiamo agli altri. Lo scrivo ancora perché mi sembra un concetto importante.

Il Buddha auto-illuminato sotto l'albero di fico, viene a conoscenza delle quattro verità fondamentali: la vita è sofferenza, la causa ne è il desiderio, la sofferenza può essere rimossa, il cammino per la rimozione è nell'ottuplice sentiero. L'ottuplice sentiero è un percorso attorno ad una esperienza pratica quotidiana, possibile per poter progredire nella via della perfezione.

Il buddista ha una concezione molto particolare della sua religione. Il suo credo non è legato ad alcun episodio scritto e, se anche si dimostrasse che il Buddha non è mai esistito come persona, non cambierebbe nulla, sopravvivrebbe indenne la sua pregnante posizione ideologica, oramai insostituibile da altre dottrine.

Il Buddha storico ha ricevuto l'illuminazione che però è diritto-dovere di ciascuno, non è monopolio di nessuno. Il buddista è molto ansioso di avanzare

nella via della perfezione, ecco allora la sua grande attenzione anche verso tutte le scoperte scientifiche e le innovazioni tecniche, che assorbe con disponibilità d'animo e capacità di adattarle poi alla necessità della sua vita quotidiana. Insomma è noto che Dio nel buddismo, almeno come lo intendiamo noi occidentali, non esiste, ma se vuoi crederci puoi liberamente farlo.

Dio è un pura energia per loro ed è presente come essenza sublime in tutte le forme del creato animate o inanimate.

Talvolta il visitatore occasionale dell'Asia crede che il Buddha sia oggetto di adorazione come un Dio. Riceve tributi, incenso, cibi e impalpabili foglie d'oro che, previo strofinio con uno spicchio d'aglio sulla parte della statua interessata, vengono fatte aderire al Buddha, finché non sarà totalmente ricoperto d'oro. L'oro viene battuto a mano con tecnica antica e con 50 grammi di oro si ricoprono $10m^2$ di superficie, grazie alla straordinaria malleabilità del prezioso metallo. Le icone, quando completamente ricoperte d'oro, saranno riposte con molte altre in una galleria da visitare, per far apprezzare l'intensità del culto e della frequentazione, ad esempio ai deboli, agli incerti, ai perduti nei meandri esistenziali. Al Buddha si offrono bastoncini fumanti di incenso tenuti stretti tra le mani giunte, inginocchiati davanti alla sua immagine, ripetendo inchini, mentre si recita un mantra o altre formule personali di preghiera. Davanti alla sua statua si scuote tenendolo tra le mani giunte anche il Chieng Tung cilindro contenente listelli di bambù che recano inciso l'oroscopo. Il primo bastoncino che esce dal cilindro e cade è quello del momento e viene letto con avidità. I bastoncini dell'oroscopo cinese sono il metodo più antico conosciuto di predizione del futuro. Sono comunque ricchi di consigli buoni e di principi morali elevati, tutt'altro che frivoli.

Questa forma d'arte della divinazione veniva esercitata nella Cina antica all'interno di un rito estremamente complicato, dall'oracolo che si serviva di cinquanta bastoncini ricavati dalla *Ptarmica sibirica*, una pianta coltivata sulla tomba di K'ung-fu-tze reso come Confucio dai Gesuiti.

Confucio fu il grande uomo che ha dato corpo definitivo al sistema etico cinese, sul quale si sono modellati i comportamenti di tutte le generazioni successive ed attuali e costituisce lo spirito stesso della Cina. Non si tratta di una religione bensì di un codice morale semplice, chiaro, estremamente efficace e largamente condiviso.

La celebre frase *"non fare agli altri quello che non vorresti fosse fatto a te*" è stata la sua regola d'oro, dettata cinquecentocinquant'anni prima della nostra era: *"I SO PU YÜ, MO SHI YÜ JEN"*.

In molti templi si può inoltre fumare e parlare liberamente, anche se credo sia un atto di grande inciviltà. Il sacro non è una acquisizione di questa cultura.

Ma chi è dunque il Buddha? Un uomo saggio senza uguali, buono senza limiti, dotato di tutte le virtù umane e di quelle che noi occidentali attribuiamo solo agli angeli. Dopo la rinuncia totale al mondo e l'illuminazione dello spirito, ha raggiunto la saggezza ed ha insegnato agli uomini la via della perfezione. Dobbiamo essergli grati. Adesso grazie a lui sappiamo dove andare e come arrivarci.

Come negare un legame affettivo con il Buddha? Grazie di tutto, principe Siddarta Gauthama.

Tutte le regole iniziano con retto, proposito, retta visione, parola, azione, sussistenza, consapevolezza e concentrazione. Sono l'ottuplice sentiero. L'anastìlosi dei valori morali.

Essere retto significa adottare un criterio universale, al di sopra degli interessi egoistici e parziali: cosmico, allargato, degno di consenso generale. Retto è colui che è capace di guardare e capire la realtà, senza rimozioni, abbellimenti, aggiunte, vie di prevalenza, condizionamenti nella sua interpretazione. Se l'etica viene dall'amor proprio, quale sforzo deve fare il buddista per il retto proposito?

Un agire che non muove dall'io, in sintonia con il tutto. Retta parola, parola utile a sé ed agli altri, parola di comprensione, aiuto e chiarimento, veicolo di serenità per tutti. Retta azione, cosciente, che deve mirare al bene di tutti. Ma il sentiero che più mi avvince è il retto sforzo, lo sforzo spirituale che ciascuno deve compiere per orientare i propri pensieri e dominare le proprie emozioni.

La cibernetica moderna ha scoperto la necessità di programmare il proprio computer biologico, il chilo e mezzo di cervello che abbiamo, secondo pensieri positivi, pensieri che inducono allo sviluppo, alla crescita spirituale e umana, all'accettazione della condizione esistenziale ed alla gioia. Pensieri positivi richiamano pensieri positivi, c'è un codice nei neuroni positivi che attraggono solo neuroni positivi e creano attraverso le loro sinapsi reti di pensieri positivi. Il cervello non distingue ciò che è giusto da ciò che è

sbagliato, il buono dal cattivo, la realtà dalla fantasia, l'esperienza reale da quella immaginaria. Il cervello agisce in base al pensiero dominante. Nella gara tra forza di volontà e immaginazione vincerà sempre la fantasia.

L'uomo è ciò che pensa, dicevano vecchi saggi.

Il buddismo piace un sacco, perché sottende che la vita non è logica, ma creativa, e segue leggi senza logica che si possono cogliere solo con la percezione, l'intuizione, la sospensione meditativa del pensiero, lo sguardo rivolto verso il tutto. Occorre fare grande uso dell'emisfero destro del cervello, quello che l'uomo occidentale ha relegato in un sonno profondo dai tempi dell'illuminismo, della logica, della retorica, della necessità di combattere gli scismi imperanti che minacciavano la chiesa, che era il potere detentore della conoscenza, della cultura.

Sentite questi principi buddisti:

"La proprietà si ottiene con sforzo personale. La proprietà sia di beni mobili che immobili porta felicità. Felicità deriva dalla possibilità di comprare o spendere denari secondo i propri bisogni o necessità. Felicità nasce dall'assenza di debiti. Il buddismo insegna che i debiti portano sofferenza. Felicità nasce dal denaro ottenuto con il lavoro onesto, legittimo, morale e conforme alle buone tradizioni. Il denaro si deve ottenere con il diligente lavoro e la saggezza nel disporne e mantenerlo senza spenderlo con prodigalità o avarizia."

Abbiamo deciso di dedicare molte energie al mercato tailandese per il fatto che in quel Paese abbiamo la straordinaria fortuna di avere un agente eccellente, un agente che in quanto a stile di vita, principi ed efficacia, è unico e merita di essere descritto. Il suo successo ha significato per noi raggiungere in un paio di anni il posizionamento tra le prime tre aziende, in un mercato che si presentava tutt'altro che facile e già saturato da una forte presenza dei leader concorrenti mondiali. L'understatement, il *low profile* eretto a scelta di vita del nostro agente, è atteggiamento interiore con coerenti e costanti riflessi sul comportamento. Utilizza come vettura un *pick-up*, veste con tute da meccanico e così conciato, con assoluta disinvoltura, mi accompagna allo Sheraton per l'aperitivo. Se non riesce a rientrare per il grande traffico o per le occasionali alluvioni, dorme tranquillo qualche ora in auto. Il suo ufficio è sopra ad un garage, che usa come disordinato deposito. La confusione risulta un po' ridotta solo al piano superiore, dove vive tra computer sempre attivi e straripanti di informazioni. Si è laureato negli States, la sua cultura è solida.

Mi soffermo sulle ragioni del suo successo, perché penso sia la traccia di un ideale profilo di agente. La sua viva preoccupazione è di tenere i clienti al corrente degli sviluppi tecnici del settore, e questo per quanto attiene le macchine di produzione, i sistemi tecnologici, i prodotti. Per adempiere a queste funzioni è un instancabile ed intelligente visitatore di aziende, frequentatore di fiere e disposto, se necessario, ad andare contro gli interessi a breve dei suoi rappresentati e propri, se questo può servire alla evoluzione del cliente.

La sua costante azione di contatto con i clienti serve anche a tenerli aggiornati sulla situazione del mercato: prezzi, concorrenza, tendenze.

Spesso lo vedo intento a fornire ai clienti idee per la vendita dei loro prodotti, realizza contatti, ne segue gli sviluppi.

Mantiene informato il cliente sulle fonti di approvvigionamento più affidabili, senza timore per la concorrenza. Ha regalato a tutti i suoi clienti una rubrica telefonica con prestampati nomi, indirizzi e coordinate di ogni fornitore di possibile interesse per pelli grezze, macchine, prodotti chimici, trasportatori.

I nomi delle sue ditte rappresentate, erano solo in neretto. Mantiene attivi i contatti tra i vari clienti, si offre di accompagnarli nei loro viaggi d'affari all'estero per aiutarli con la lingua e la sua esperienza.

Insomma risulta chiaro che la vendita è un servizio. Chi decide di farlo, e ne è all'altezza, avrà ogni giorno nuove opportunità e nuove soddisfazioni.

Due importanti clienti di questa terra tailandese amano molto giocare a golf. Più che clienti li considero amici, perché penso che la nostra relazione continuerà ad essere buona nel tempo, senza dipendere dall'andamento degli affari. Li ho raggiunti nel bellissimo campo di golf che frequentano, a due passi dalle loro aziende. Qui in Tailandia c'è una incredibile diffusione di ottimi campi di golf e di campi prova, molto ben dislocati, disegnati e attrezzati. Beati loro.

Da noi è ancora uno sport d'élite, lì è già considerato popolare.

Le strutture per il gioco del golf sono centri di ricreazione e santuari della natura. La loro bellezza è spettacolare, irradiano energia vitale e una sensazione mistica. Giocarvi diventa una esperienza spirituale. Il terreno di gioco è animato dal volo e dai trilli di uccelli esotici, da grandi farfalle stupende, rare piante e fiori che impregnano l'aria con le loro fragranze. Il percorso di gara è mantenuto con cura estrema, i *greens* sono tappeti finissimi.

Ci sediamo alla XIX buca per gustare incredibili centrifughe di ananas dorate, mielose e grandissime, forse le migliori del mondo.

Dobbiamo parlare di lavoro, di programmi, delle cose che fanno l'essenza della nostra vita professionale. Ci troviamo a conversare attorno al tema della necessità per i vincenti, i *market drivers*, di dominare le tecnologie di settore.

Il nostro cliente è qualcuno che accetta la nostra promessa di ricevere attraverso le nostre merci od i nostri servizi, una combinazione di valori che sono per lui qualità, economia, rispetto ambientale, risultati concreti, semplicità e sicurezza, motivazione del suo personale.

Una opinione difendibile è che per essere capaci di fornire valori non sia indispensabile essere *market drivers* o *prime mover*, innovativi a tutti i costi, capaci di generare continuamente nuove proposte. Basta essere eccellenti nel fornire merci di media accettabilità al prezzo migliore e senza alcun inconveniente. Peraltro posizioni prestigiose competono a chi riesce a generare prodotti che soddisfano aspettative finora non soddisfatte o rompono barriere tecnologiche precedenti o permettono di semplificare ed economizzare i processi. A chi trasferisce precisi valori che scaturiscono dall'organizzazione aziendale, dalla sua filosofia e cultura e dal management di livello.

Questa capacità innovativa di prodotto deve però diventare una situazione permanente, non una performance occasionale e fortuita.

La concorrenzialità di questa azienda sarà basata sulle prestazioni del prodotto, non sul prezzo. Una terza situazione, che può fissare il successo di una impresa, è la sua capacità di realizzare una *comaker-ship*, un vero *network* con il suo cliente al punto che il cliente diventa *codisegner-coproducer*. Questo significa poter disporre della miglior soluzione possibile per un cliente, ed offrigli il supporto necessario per ottenere il massimo risultato da ogni prodotto o servizio che acquista. Questa situazione ideale si realizza esclusivamente se esistono le necessarie abilità tecniche e, soprattutto, se la relazione con il cliente è profonda, sincera e basata sulla fiducia.

La questione della bolla di intimità, che circonda ogni persona ed il cui accesso è consentito solo in presenza di un forte sentimento di fiducia, per me riguarda anche le aziende che sono fatte di persone, e che sono l'idiosincrasia delle persone. Come le persone, sono piccole o grandi, belle o brutte, veloci o lente, addormentate o iperattive, nascono e muoiono, e così via. Come le persone hanno una bolla di intimità attorno a loro e si lasciano avvicinare solo

da chi è considerato meritevole di fiducia. Sviluppare buone relazioni è fondamentale per vincere la battaglia di mantenere aperti i canali di accesso al cliente.

Per essere un efficace coproduttore con il cliente è indispensabile dominare le tecnologie sostanziali. Quando una azienda domina le tecnologie di settore attraverso una conoscenza profonda, tecnica ed estetica dell'architettura che sostiene il tipico sistema nel quale opera, diventa continuamente capace di cogliere gli *alisei* dell'innovazione con un costante aumento dei valori che trasferisce al mercato attraverso i propri prodotti o servizi. I prodotti sono costantemente migliorati, i costi ridotti, il servizio potenziato.

Così queste società dirigono il mercato verso l'aumento delle performance generali e creano barriere sempre più alte all'ingresso della concorrenza. L'ordine di beccata, il *pecking order*, sarà chiaramente definito.

Tutto quanto visto è chiaramente un processo dinamico, si sviluppa in dimensioni spaziali dove le rette sono destinate ad incontrarsi, in spazi non euclidei, non prevedibili, non noti, non tradizionali, sferici. Oltre allo sviluppo creativo, eclettico, mediato da esperienze multidisciplinari, che stupisce perché incontra il bisogno ancora inespresso, offre opportunità nuove, rinnova ed esalta, occorre tenere in grande considerazione anche la velocità di questo movimento.

La velocità di un gesto ne cambia il senso radicalmente; la velocità del servizio, della risposta all'attesa creata nel cliente è oggi un determinante dell'eccellenza. La via area è sempre più richiesta, il *just in time* condiziona tutta la catena economica: progettista, fornitore, produttore, distributore.

Ma chiediamoci se dobbiamo proprio programmare l'uomo superiore, l'azienda perfetta, o se veramente al mercato ed all'azienda non basti una quota di eccellenza raggiunta in qualcuna delle tante bande dello spettro di offerte possibili. Non si può essere perfetti in tutte le proprie attività, importante è esserlo in una specificità. Del resto il concetto di valore cambia da cliente a cliente, ed è continuamente diverso nel tempo per lo stesso cliente, a causa delle sue crescenti aspettative e dei nuovi standards realizzati dalla concorrenza del suo settore e dai nostri.

Generalmente un cliente sa scegliere il tipo di valore acquisibile da uno specifico fornitore. Può essere il prezzo, può essere una specifica qualità di prodotto, può essere il servizio, ma raramente ci si aspetta che ogni fornitore

possieda i più elevati gradi di eccellenza in tutti questi componenti. Raggiunto quindi un livello accettabile di valore offerto, per ognuna delle componenti della nostra offerta, cercheremo di creare specificità attraenti e capaci di giustificare la scelta dei nostri prodotti o servizi. Del resto noi siamo liberi di rendere perfetto almeno un aspetto del nostro operare.

La temperatura è diventata più mite. Lasciamo il campo di golf e rientriamo in azienda, dove lavoreremo con lena fino a tarda serata, per realizzare le idee discusse.

Qui, nel 1998, siamo nell'anno 2541, il tempo si calcola infatti dalla morte del Buddha.

5. La qualità

Si è dormito poco stanotte, a Valdagno, perché ieri è finito febbraio, oggi è il primo di marzo e sino alle prime luci del mattino è stato un susseguirsi di botti festosi sparati un po' dovunque, da qualcuno seriamente intenzionato a non far passare inosservato l'evento.

Si canta *"Fora febraro che marzo l'è qua"*, esci febbraio che marzo è qui, si fa un gran baccano, si festeggia.

Quando eravamo adolescenti attaccavamo alcuni barattoli vuoti ad una lunga fune dietro all'unico nostro mezzo di trasporto di allora, la bicicletta, e correvamo con gran fracasso nelle vie tra le case ricordando a tutti l'evento in atto: arriva marzo.

A seconda della forza, ciascuno si faceva carico di un numero più o meno grande di barattoli. Il fracasso era coinvolgente. Non sapevamo con certezza perché andavamo a *"bàtare fora febraro"*, battere fuori febbraio.

Senza saperlo, noi continuavamo una antica tradizione: quella di festeggiare l'inizio del nuovo anno che fino all'epoca della Roma repubblicana, il cui calendario era lunare, faceva iniziare l'anno proprio con la luna nuova che seguiva al disgelo. Le fasi lunari, ancora presenti negli orologi più sofisticati, retaggio di quel modo di scandire il tempo, rappresentano una ricerca appassionata che si è basata sui moti perfetti dell'universo, giorno, mese, anno. La natura vincolata all'uomo, che diventerà anche teoria base di molte religioni.

Ma torniamo a battere fuori febbraio. Come scendeva l'imbrunire cominciavano i veri botti, coinvolgenti, alla cui intensità attribuivamo meriti personali, livelli di virilità in fase di formazione e crescita. I botti con il carburo. Avevamo la fortuna di avere un impianto di depurazione delle acque nelle vicinanze di casa. L'impianto faceva uso regolare di carburo di calcio, una sostanza in pezzi grigio-bruni dall'intenso tipico odore agliaceo. Veniva usato come antisettico.

Questa sostanza ha il potere, in presenza di acqua, di liberare acetilene, gas facilmente infiammabile, quindi potenzialmente esplosivo. Un chilogrammo di carburo è capace di generare anche trecento litri di gas. Una sorgente di godimento, trecento volte il suo peso!

La difficoltà più grande era quella di acquisire il carburo e le suppliche al guardiano, perché ne concedesse un pezzetto, erano il rituale delle ultime sere

di febbraio. Lui era buono, ne dosava qualche pezzetto a tutti. Raccontava che veniva prodotto bruciando in forno calce viva con carbone.

Avuto il carburo ci si procurava il barattolo, più o meno grosso, a seconda del coraggio, dell'età che si aveva, e del messaggio che si voleva trasmettere agli altri.

Più grosso il barattolo, più grande il botto, che portava con sé aspettative personali e così dichiarate di affermazione e futuri successi, ma più alto e pericoloso il salto che faceva.

Un lato del barattolo veniva completamente aperto. Sul lato opposto, al centro si praticava un foro con un chiodo.

Il carburo veniva messo per terra, su terra soffice e vi si versava sopra un po' d'acqua. Subito coperto con il barattolo di cui si teneva chiuso il foro superiore appoggiandovi un dito. Calcolo dei tempi di formazione dell'acetilene, pochi secondi, poi si avvicinava una fiamma al foro ed era una sventola emozionante, con echi di riverbero nei monti attorno. Che botte! Non ho mai saputo allora che lo facevo per continuare la tradizione di festeggiare il nuovo anno, vecchia di millenni.

Nel 46 a.C. Giulio Cesare, consigliato dall'alessandrino Sosigene in accordo al calendario egiziano, adottò ufficialmente l'anno solare con inizio al 1 di gennaio. Correva l'anno 708 di Roma.

Iniziò l'uso del calendario Giuliano, il calendario lunare venne abbandonato, la sua festa fondamentale rimase invece nella tradizione popolare che ancora continua, anche avendone perso le radici.

Era successo in precedenza, che ai tempi di Numa Pompilio il sistema decimale di divisione dell'anno fosse trasformato in sistema duodecimale con l'aggiunta di due mesi, gennaio e febbraio, che però furono collocati all'inizio dell'anno non alla fine e il decimo mese, dicembre, restò l'ultimo. Il primo marzo perse il privilegio di essere l'inizio del calendario. Noi lo festeggiamo ancora e si tratta della continuazione della festa delle Calendae Martiae, con cui si salutava il nuovo anno e la ripresa dell'attività agricola, nell'epoca repubblicana.

Tutte le Calendae, il primo giorno lunare di ogni mese era festeggiato dai romani, anche perché gli interessi si riscuotevano quel giorno, ma il nuovo anno lo era con intensità particolare. Calendae da cui calendario, era in origine il libro delle scadenze, dei crediti.

Un altro periodo del mese, iudus, era oggetto di attenzioni ed andava dal quinto al tredicesimo giorno per otto mesi e dal settimo al quindicesimo per i quattro restanti.

Il nuovo anno iniziava quindi a Gennaio, Januarius, il mese dedicato al potentissimo dio Giano, a Roma secondo solo a Giove, perché protettore dell'agricoltura. Da Giano ha dunque preso il nome il primo mese dell'anno, siamo nel periodo di Carnevale, il periodo delle feste, delle maschere, dei carri che ricordano il *carr-navale* che il 5 marzo ogni anno celebrava la festa di Iside con processione di maschere e la grande imbarcazione della dea trasportata sopra un carro, il *currus navalis*.

Secondo altri, Carnevale deriva da *carnelevare*, la festa finale di addio alla carne, la notte precedente il mercoledì delle ceneri, l'inizio della Quaresima.

Ma a pensarci bene forse non ho dormito bene perché domani devo partire. Un balzo da Venezia a Francoforte poi da lì i continenti mi aspettano.

Viaggiare per lavoro, visitare Paesi stranieri per capire e stabilire legami permanenti con persone ed aziende, ha una dimensione importante, diversa da quella della visita turistica.

Il turista, infatti, si accontenta dell'appagamento di sue attese definibili provinciali, di un po' di esotico, e dell'evasione dalla routine quotidiana, contatto epidermico con altre realtà sempre mediate dalle strutture di accoglienza, isolate dal contesto, fatte su misura e vera interazione nel gioco luogo-visitatore, quasi una proiezione delle proprie aspettative. Ci sono mete preferite dai turisti tedeschi, altre dagli italiani, altre dai francesi. Tipologie culturali, promesse ed attese da soddisfare in modo diverso. Il turista, isolato all'interno delle strutture che lo ospitano, viene guidato attraverso itinerari proiettivi di aspettative definite, non certo da esperienze di scoperta. Il turismo è diventato un sistema a pacchetto dove le esperienze prevedibili di ciascuno si ripetono all'infinito con poche modifiche.

Hai fatto le Bahamas? Quale isola delle Maldive? E Cartagena, e la Mesopotamia, e Petra, e così via.

Un buon agente di viaggio può anticiparti anche le emozioni che i moderni luoghi di pellegrinaggio possono darti. La moderna Disneyland del turismo globale. Potrebbero mettere i paletti nei posti migliori da dove scattare le foto e suggerirti l'obiettivo da usare.

Consumiamo allegramente comunque anche questa risorsa esistenziale. Del resto l'abiurato gruppo, le strutture di accoglienza chiaramente estranee

all'ambiente, sono la componente di base di un richiamo turistico e di una ricerca di nuova esperienza e novità che non si allontani troppo dai propri modi di pensare e vivere che ci danno sicurezza. In fondo il turista vede e cerca se stesso o il suo gruppo familiare anche quando visita Paesi lontani. Cosa sarebbe Sharm-el-Sheik senza il Piramisa, le alte grandi strutture alberghiere, l'aeroporto turistico, l'assistenza dei *tour operators*?

Il viaggiare così forse stimola a sufficienza la curiosità, la voglia di approfondimento, l'autostima, insomma le energie psichiche che sono positive e aiutano a vivere. Aiutano a vivere anche ai bravi attori dell'importante azienda del turismo.

Molto diverso è il caso del viaggio d'affari.

Il viaggio in sé è una esperienza con vene nevrotiche in ogni caso.

Mia moglie lo sa bene, il giorno che precede la partenza gira al largo, io divento nervoso, scontroso, a volte antipatico.

Un giorno ho verificato che capita a molti e mi sono rassegnato.

La partenza per un lungo viaggio altera lo stato di coscienza, lo disturba, il nervosismo è normale. Partire è un po' morire, anche se andrebbe detto per partenze definitive, ne porta sempre tracce con sé anche per viaggi che prevedono un ritorno. Ci si prepara per un salto di esperienza, dai livelli conosciuti prevedibili quasi minuto per minuto della propria quotidianità sino ai vasti spazi aperti e imprevisti in cui la partenza ci proietta.

Sono due modi di esistere che entrano in contatto. L'uno ordinato e quasi totalmente controllato e dipendente da noi, l'altro, il viaggio, affidato all'organizzazione e al controllo di altri. Il proprio mondo ordinato e costruito con cura viene sospeso e ci si immerge in una situazione di attesa, di scoperta, di adeguamento di differenti valenze sociali e compensazioni. Poi finalmente si parte, con qualche buon libro da leggere. Il sonno ti prende subito in autobus, in aereo.

Percorrere grandi spazi in poco tempo, sospendere il controllo degli eventi che sono affidati ad altri. Il tuo trasporto altrove ti viene organizzato attorno nei dettagli. Tutto questo proietta in una situazione che non esito a definire onirica di sospensione tra la realtà e la fantasia. Ed il sonno si riaffaccia insistente, Morfeo ti accompagna dopo i nervosi preparativi, le ultime dimenticanze, i frettolosi appunti, la corsa all'aeroporto.

Questi tratti del viaggio sono comuni con quelli che vive il turista in generale, sia esso mosso da interessi allocentrici, verso mete a minor

pressione turistica, più avventurose, di scoperta, più nuove, o il turista medio, che visita località già promosse e stabilizzate, convenientemente esplorate e adattate alle sue esigenze di vita.

La differenza del viaggio d'affari emerge già all'aeroporto di destinazione. Un nativo, il rappresentante o il tecnico ad esempio, ti raccoglie e ti porta con sé a vivere i suoi problemi di lavoro e a condividere i suoi modelli esistenziali quotidiani.

L'immersione nella realtà del nuovo Paese è diretta e senza possibilità di scelta. Gli appuntamenti sono fissati, le località da raggiungere sono all'interno di programmi rigidi. La *velocità V1,* come si dice in aeronautica, al di sopra della quale bisogna decollare ad ogni costo, anche con un motore in crisi è superata, non si può più interrompere la procedura.

Ci si trova all'interno di un obiettivo comune attorno al quale scatta l'organizzazione con le sue attese, necessità, tempi.

Spesso viene ignorato da dove si arriva, quante ore di volo, in quali circostanze…il balletto degli appuntamenti è già iniziato.

Ogni volta che si è ammessi al cospetto di un cliente, nonostante l'esperienza maturata in tanti anni, si diffida di se stessi, nei giorni migliori. Si mette in atto allora, con determinazione, il comportamento che ha tante volte premiato con un consolidamento dei rapporti, l'acquisizione di grossi ordinativi o con la conquista di un nuovo cliente.

Per avere successo nel colloquio di vendita, ed ottenere grandi risultati con un grado di impegno accettabile, è necessario fare in modo che l'interlocutore si trovi subito a proprio agio, e provi le sensazioni che desidera provare. Io stesso mi prefiguro, e fisso intensamente nella mente, il mio cliente a proprio agio, soddisfatto, nella condizione che lui desidera in quel momento.

Il cervello non distingue tra buono e cattivo, giusto o sbagliato, reagisce solo all'ordine ricevuto ed ha il potere straordinario di portare il corpo con i suoi atteggiamenti coscienti e inconsci, in armonia con l'ordine ricevuto dal pensiero. Il corpo comincia a comunicare, in coerenza con l'obiettivo che si vuole raggiungere che è quello di mettere l'interlocutore nelle condizioni d'animo che desidera in quel momento.

Dobbiamo accettare che tutti i momenti non siano i più favorevoli, e che la giornata di ognuno si sviluppi in mezzo ad accadimenti non sempre ideali per predisporre le persone ad un colloquio produttivo. Nei pochi minuti a disposizione dovremo essere in grado di decodificare la situazione e agire di

conseguenza, l'onestà degli intenti, la solida preparazione tecnica e l'attenzione ai valori umani aiuteranno non poco.

Prima della visita generalmente è utile preparare una serie di argomenti da proporre al cliente, se lo si conosce, se ne sono noti i bisogni, lo stile o, se ci sono dei precedenti, ripenso a cosa può essere più utile, può stimolare la sua attenzione.

Frequentemente visito aziende per la prima volta. In tal caso mi abbandono ad un piacere che provo solo in mare aperto, quando solco le onde al comando di una imbarcazione sicura, confortevole, alla ricerca di continui equilibri con le forze della natura. Vado rilassato e sorridente alla scoperta dell'uomo che ho di fronte, ne apprezzo a volte l'esperienza, a volte i valori umani ed il dialogo si sviluppa ed aumenta di intensità, parliamo di esigenze irrisolte, di bisogni, mi offre opportunità.

Se l'intenzione è di puntare all'uomo, di aiutarlo, di essergli utile, di dargli il massimo vantaggio e beneficio che possa attendersi, i risultati della visita saranno eccellenti. Naturalmente ad un certo punto bisogna passare ai contenuti oggettivi, proporre soluzioni concrete e scendere sul piano dell'efficienza operativa. Il prodotto o servizio suggerito deve essere disponibile, l'assistenza tecnica pronta e di alto livello, l'approvvigionamento successivo garantito, l'offerta vantaggiosa.

Le occasioni offerte a ciascuno sono limitate, talvolta non si ripetono, il tempo disponibile poco. Occorre essere concreti e completare l'azione con atti concreti: prodotti o servizi identificati, condizioni di cessione, supporto informativo, attivare il canale di comunicazione costante.

La qualità del prodotto fornito, correlato alle attese del cliente, sarà il tramite per mantenere poi a lungo il rapporto instaurato.

Averlo non vale solamente per il singolo cliente, perché c'è un tam-tam nel mercato che informa sugli accadimenti anche gli altri.

Un cliente entusiasta di un servizio o un prodotto o un'azienda, ne parla con altri tre, statisticamente.

Un cliente solo soddisfatto in genere non ne parla con nessun altro.

Il brutto è che un cliente arrabbiato, statisticamente, ne parla con altri sette almeno.

Per ogni lettore di reclamo o contestazione che raggiunge un'azienda, è accertato che almeno 21-36 altri clienti la pensano allo stesso modo anche se non lo dichiarano formalmente.

Non c'è spazio per la mediocrità, la qualità totale è una componente essenziale del prodotto moderno.

Avere clienti soddisfatti e possibilmente entusiasti aiuta a vendere meglio di qualsiasi messaggio promozionale.

Si può puntare su un boom delle vendite attraverso clienti soddisfatti ed entusiasti.

La qualità è l'ossessione della nostra società negli ultimi anni e l'azione orientata al suo perseguimento è sfociata nella certificazione esterna.

La nostra azienda ha ricevuto nel 1994 da Certichim il prestigioso riconoscimento UNI EN 29001/ISO 9001 che certifica l'azienda secondo la norma più completa e severa per quanto attiene i criteri per garantire la qualità nella progettazione, sviluppo, fabbricazione e assistenza tecnica alla clientela.

Riconosciuto l'impatto forte sulla relazione con il mercato, può essere interessante esaminare anche la filosofia che c'è dietro la volontà di un'azienda di essere certificata. Vedere come vengono vissute le problematiche che inevitabilmente si generano nel momento in cui si affronta concretamente il processo di certificazione e quali sono i risultati dopo che sono state adottate tutte le procedure.

Il nostro management ha ritenuto che l'identificazione di un totem in azienda o la sua creazione, fosse una scelta fondamentale per orientare tutto il gruppo verso un punto chiaro, forte, di riferimento, in qualsiasi momento e situazione.

La *mission*, il dare un nome alla cosa, per cui è bello e più facile e più costruttivo lo sviluppo delle persone, delle unità strutturali, dell'azienda tutta. Il sincero rispetto degli altri, la dedizione al servizio, passano attraverso la scelta irrinunciabile della qualità totale.

Comunque la più grande motivazione per noi è stata forse l'identificazione all'interno della nostra organizzazione di tante interfacce cliente-fornitore interno, tutte meritevoli ed in attesa di migliori rapporti di relazione, di maggior precisione, di standards più elevati, con nessuna possibilità di contestazione, una spirale di crescita continua del personale e dell'azienda.

E' lecito pensare che questa corsa al riconoscimento di una qualità conforme a standards internazionali, di moda oggi, possa essere più una opzione strategica che non un processo spontaneo di maturazione, una scelta voluta dal management verso l'eccellenza. Certamente soprattutto quando si decide di iniziare, si pensa ed enfatizza un ritorno di mercato, ci si pone il

problema se vale la pena assoggettarsi alla riorganizzazione dell'azienda e sostenere tutti i costi che all'inizio possono essere rilevanti, anche se poi rapidamente verranno compensati dalla migliore efficienza.

La ricerca di qualità totale non può essere una operazione di facciata, ma deve tradursi in una vera e profonda riorganizzazione totale, intendiamoci, anche in aziende che apparentemente funzionano bene. Infatti, senza un coinvolgimento spontaneo, sincero e profondo di tutto il management che a sua volta deve riuscire a motivare e responsabilizzare ogni singolo operatore, ad ogni livello, la qualità totale diventa un obiettivo irraggiungibile. Solo se l'individuo cresce, l'organizzazione cresce. Gli operatori non sono motivati ad un continuo miglioramento in assenza di percezione chiara di un preciso impegno rivolto alla qualità totale da parte del management, dall'esistenza attorno a loro di un clima di *qualità voluta*, e di chiari meccanismi che permettono che i contributi dei vari individui diventino effettivi.

La qualità insomma deve essere trattata oggi in azienda come ogni altra funzione aziendale superiore. Il richiesto miglioramento qualitativo in azienda, che porta al riconoscimento della certificazione, deve essere strenuamente difeso e mantenuto, ed è impossibile senza la piena convinzione e cooperazione di tutti i dipendenti.

La ricerca dell'eccellenza introduce interessanti elementi nella vita delle aziende, una nuova filosofia del lavoro, un modo diverso di porsi agli altri, che attraversa tutta la struttura dell'impresa.

La qualità può essere definita in vari modi, ma quello che più la segnala è la capacità di soddisfare le esigenze del cliente. Ora, all'interno di ogni singola azienda, sia essa produttiva o di servizi, esiste una catena di rapporti fornitore/cliente; ogni operatore ad ogni livello si trova ad avere uno o più fornitori interni ed a sua volta avrà uno o più clienti interni a cui destinare il proprio lavoro.

Questa interessante catena fatta di tante interfacce che sono le singole persone o le strutture funzionali, giunge alla fine con un risultato di qualità totale, solo se ad ogni livello di interfaccia fornitore/cliente, interno alla struttura organizzata, c'è stato un mantenimento dell'impegno, una forte volontà e capacità orientata alla qualità. Riaffiorano i concetti di obiettivi chiari e condivisi, di solidarietà e consenso, che qui finalmente non sono più strumentali alla sola produttività, bensì gratificanti degli individui e delle organizzazioni. Domenica l° maggio in partenza per l'India: ho notato il

chiaro imbarazzo di un operatore al *check-in* dell'aeroporto di Venezia, che vedeva allungarsi la fila ormai spazientita dei viaggiatori, e lui, nonostante la sua cortesia, non poteva servirli a causa di un ritardo dell'addetto al computer centrale.

La qualità, che giunge al cliente finale, non è altro che la risultante della catena interna di qualità, non un qualcosa che si può misurare o sistemare in qualche modo alla fine del processo aziendale. Viene di fatto sostituito da tecniche preventive il vecchio sistema qualità, basato sostanzialmente sui controlli finali sulle merci o sui servizi erogati al cliente, il sistema che era cioè investigativo, riparatore e poco efficace. La domanda che ci dobbiamo porre non è più se abbiamo fatto bene il lavoro, bensì se siamo capaci di fare correttamente il lavoro e di continuare a farlo correttamente.

Diventa molto triste, ed è oggi sempre meno accettabile, sentirsi dire *"...scusi, non dipende da me, se fosse per me, purtroppo è così..."*, e così via sulla strada della mediocrità, non certo dell'eccellenza che ripaga e mantiene le persone più motivate e responsabilmente compiaciute.

Nel recente passato la nostra azienda si è servita del contributo prezioso di alcuni top-manager europei. L'uno era particolarmente esperto in marketing e pianificazione strategica, l'altro in organizzazione aziendale e strutturazione per funzioni, ed hanno tentato di dare una spinta innovativa altamente competitiva all'azienda, puntando sulla massimizzazione dei valori e delle conoscenze di cui erano portatori. Orbene, nessuno di loro, neppure nel loro pur estremamente qualificato insieme, è riuscito a portare all'azienda i grandi, evidenti benefici, a cui ci ha immediatamente invece portato l'adesione convinta di tutti alle procedure operative standards che ci siamo dati, in vista dell'acquisizione della certificazione di qualità.

Il percorso che si deve seguire, una volta che l'azienda ha deciso di intraprendere la via della qualità totale e quindi della certificazione che sancisce il livello raggiunto, pur se temporaneo, è l'individuazione del dirigente che possa farsi carico a pieno titolo della grande appassionante nuova missione. Viene dotato di mezzi e poteri correlati alla nuova funzione e sostenuto in ogni modo per rendere efficace il suo lavoro.

Giorno dopo giorno inizia una vera, profonda e sostanziale riorganizzazione dell'azienda, che passa attraverso la necessità di realizzare il manuale della qualità, cioè di individuare, descrivere con accuratezza, dopo ampi riesami, tutti i modelli del modus operandi esistenti all'interno

dell'azienda. Si adeguano software, stampati e procedure. Inevitabili sono anche i cambiamenti negli impianti e nelle strutture logistiche, ad esempio ricezioni e stoccaggio di materie prime e prodotti finiti, aree di segregazione, semilavorati, non conformità.

Attraverso questo lavoro continuo, partecipato, convinto, comincia a compiersi il miracolo: i singoli individui prendono maggior coscienza, senso ed importanza del loro lavoro individuale e di gruppo, definiscono rapporti ottimali con i loro clienti e fornitori interni della catena della qualità. A questo nuovo sistema, si sentono di aderire non per imposizioni, ma per desiderio di fare il proprio lavoro, che ricevono ben fatto da altri. Diventano componenti di una staffetta motivata e vincente. La qualità comincia a scaturire dall'interno della struttura, non è imposta. La cooperazione di ognuno ad ogni interfaccia è essenziale per raggiungere la perfezione, e da questo processo evolutivo nessuno vuole sentirsi escluso.

L'essere certificati, e a questo scopo seguire precise linee guida all'interno di tutto il processo produttivo, ha comportato ripercussioni e modifiche nell'ambito della ricerca e della produzione.

Nonostante le strutture aziendali e la divisione per funzioni fossero già ben congegnate e funzionali, è stato necessario modificare i modi interni di comunicazione e dilatare ad esempio le riunioni di lavoro, con la formazione di comitati specifici a gradi differenziati, ma sempre interdipendenti. Un'altra evidente modifica operativa è stata la creazione di *hard-copies*, e ora si tende a documentare e a conservare precisa documentazione di ogni decisione, progetto, attività.

Diventa possibile rintracciare la genesi esatta, dalle materie prime ai processi impiegati per la trasformazione di ogni prodotto venduto a qualunque cliente nel globo.

La qualità viene ora fatta iniziare dal marketing con passaggi codificati attraverso gli appositi comitati, che si muovono secondo procedure standard fino al rilascio del prodotto sul mercato: dall'esigenza del cliente, al comitato progettuale, al laboratorio R & D e controllo qualità, al laboratorio pilota, ancora al comitato tecnico, alle prime prove industriali controllate, e finalmente al lancio del prodotto dopo l'ok delle prove industriali.

L'impatto più positivo che è stato con le società maggiori già a loro volta impegnate nella conoscenza ed acquisizione della necessità innovativa. Le più

sensibili tra le quali non sono per il momento italiane, oggetto forse di una pubblicizzazione da loro più ampia.

Le aziende del Nord-Est d'Italia, dove anche la nostra azienda è insediata, hanno una grande ed inevitabile propensione alla internazionalizzazione.

La necessità economica di esportare l'enorme surplus produttivo (la provincia di Vicenza esporta come tutta la Grecia) mette gli operatori in contatto con il mondo intero, ma secondo i canoni richiesti oggi dall'interscambio commerciale, che non è più vendita occasionale bensì presidio permanente dei mercati, interscambio culturale intenso, frequentazioni costanti, confronto continuo per capire e correlarsi agli altri. Nella nostra azienda per essere pragmatici, tra i dipendenti annoveriamo il 15% di laureati e il 30% di diplomati. Ci sono persone di madrelingua inglese, tedesca e francese. Si parla anche cinese e spagnolo. Una normalità nel contesto altamente competitivo in cui operiamo.

La nostra società esporta i suoi prodotti con quote rilevanti in modo costante in una cinquantina di Paesi del mondo. Questa vocazione all'internazionalizzazione non è una novità in azienda: è infatti dalla fondazione, 25 anni fa, che abbiamo tenuto presente come ci fossero persone anche al di là delle montagne. Il piacere di conoscere mondi culturalmente diversi nei molti loro aspetti, non solo economici, lo scambio di esperienze su basi molto allargate, il piacere di competere in palestre più selettive, più difficili, dove solo le grandi multinazionali osavano, ebbene questa sfida, questo bisogno, questo desiderio di crescita umana e professionale è stata la molla più forte alla nostra piccola esplorazione del mondo.

Talvolta qualcuno pensa di rivolgersi ai mercati esteri perché ritenuti più facili, meno presidiati, meno sofisticati. Forse non è così.

Non credo esista un mercato facile per definizione, perché lo sarebbe per tutti ed escludo che noi riusciamo ad essere più mobili o tempestivi. Ci sono invero mercati in espansione, che bisogna saper identificare per tempo, dove il bisogno dell'innovazione, della semplificazione, della chiarezza, del risparmio che portiamo come valore e proposta con noi, viene più immediatamente recepito e premiato.

Ma sono mercati aperti a tutti e se facili vengono subito saturati, quindi facili non lo sono più in pochi mesi.

Diversa è l'abilità di capire i mercati, di sapersi innestare su di essi in modo stabile, di presidiarli con vantaggi chiari e in modo permanente, per quanto difficile e dinamica sia l'attività correlata a questi obiettivi.

Quanto al livello di sofisticazione dei diversi mercati, dalla nostra esperienza quotidiana risulta che la grande diffusione delle tecnologie e delle integrazioni economiche rende oggi i mercati abbastanza omogenei, con differenze più legate a motivi endogeni, quali la legislazione locale, il grado di controllo dell'inquinamento, il costo del lavoro, gli standards degli ambienti di lavoro, i loro livelli di sicurezza e di rispetto dell'uomo, che non differenze tecnologiche e progettuali di prodotto.

Società europee, ad esempio, ideano prodotti avanzati che sono poi realizzati in tempo reale in ogni parte del mondo con controllo tecnologico europeo.

Le fiere di settore, oggi polarizzate in Hong Kong, Bologna e Miami, favoriscono la rapida diffusione di prodotti, innovazioni, macchine, tecnologie, sistemi. La sofisticazione di un particolare mercato è misurabile in termini sempre più corti di tempo, è più un fatto di velocità che oggettivo, certo non dura molto, ma può essere una attitudine costante capace di assicurare un differenziale evidente su tutti, come continua a dimostrare il mercato italiano. La visione unitaria del mercato italiano è stata sbriciolata dall'intensa comunicazione, dai nuovi network, dalle nuove disponibilità intese anche come opportunità al cambiamento. Siamo in pieno postmoderno, non solo nelle filosofie, anche nelle strutturazioni dei mercati.

Il postmoderno è iniziato quando la centralità culturale del mondo occidentale si è enucleata a seguito della scoperta ed accettazione di altre realtà, di altri Paesi, di altri popoli, di cui ha valorizzato ed approfondito le ampie culture ed i differenti modelli esistenziali. Il postmoderno è stato determinato dalla qualità e dall'intensità della comunicazione moderna. Quest'ultima coinvolge anche tutte le aree manageriali ed obbliga alla globalizzazione delle acquisizioni culturali, oltre che mercantili.

6. Sviluppare qualità estetiche

Il comodo volo di sei ore da Roma si era concluso ad Addis Abeba. Ero felice come sempre quando vado alla scoperta di un nuovo Paese, della sua gente e, per quanto in modo veloce ed epidermico, della cultura di cui è impregnato. Sarei stato meno felice se avessi saputo che la mia valigia nel frattempo arrivava a Djerba in Tunisia e mi sarebbe stata consegnata ad Addis solo a fine settimana, il giorno del mio rientro. Posso dire anch'io di essere stato in quasi tutti i posti del mondo dove è stata la mia valigia.

In compenso la nostra compagnia aerea mi ha offerto 50 dollari di risarcimento, neppure il costo dei calzini ricomprati.

All'uscita dall'aeroporto, l'aria pungente mi ha fatto rapidamente ricordare che ero tra i 2300 ed i 2500 metri di altezza, nella terza capitale più alta del mondo. La città quieta, adagiata su colli boscosi, irrorata da molti torrenti, è ordinata e sorprende per la poca gente nelle vaste strade alberate, in contrasto con l'abituale immagine affollata delle città africane o asiatiche.

Addis Abeba significa nuovo fiore ed il nome è adatto ad una città con le architetture eleganti dei nuovi quartieri e l'abbondanza di alberi di eucalipto importati alla fine del secolo scorso dalla terra d'origine, l'Australia, e che qui hanno trovato un habitat ideale per uno sviluppo straordinario. Sono diventati fonte di una produzione essenziale di resine, di fogliame per gli animali e di legname. Lo chiamano qui Bahr Zaf, l'albero che viene di là del mare.

L'eucalipto è stato utilizzato anche in Italia, quando si credeva servisse a combattere la zanzara *anophiles*, portatrice di malaria, nell'intento di bonificare vaste aree paludose, grazie alle essenze che produce ed emana. Generoso di oli essenziali, conosce una coltivazione intensiva anche in Europa, in Portogallo in particolare.

Menelik II, alla fine del secolo scorso aveva deciso di costruire la sua capitale sul monte vicino l'Entoto, considerato luogo strategico, facilmente difendibile, nel mezzo di una foresta di eucalipti. Sulla sommità del monte sono ancora visibili i resti della primigenia residenza reale e della prima chiesetta ortodossa, sovrastate oggi dalla mole della bella chiesa di Maryam con annesso un interessante museo, ricco di preziosi abiti liturgici e principeschi, preziosi manoscritti miniati, le stupende croci etiopi e delicati affreschi. La vista di lassù della sottostante città di Addis Abeba è molto bella.

La strada di accesso al monte Entoto percorre in senso contrario la faticosa discesa mattutina di un indicibile numero di persone e animali sovraccarichi di ogni genere di merci, destinati al mercato cittadino giù in basso. Percorrere questa strada è una esperienza di vita molto forte, si tocca con mano la difficile situazione esistenziale, l'essenzialità di molte vite, ma anche la solidarietà, l'abnegazione, la resistenza e lo stoicismo di tante persone sorridenti sotto carichi massacranti.

La scelta finale di Menelik II fu di abbandonare il monte Entoto e di costruire in pianura, ai suoi piedi, il nuovo fiore come lo chiamò la regina Taytù.

Il programma di visita in Etiopia prevede per questa volta la permanenza nella capitale e la visita di una mezza dozzina di aziende sviluppate lungo la Rift Valley a sud di Addis sino a Nazareth lontana una novantina di km. Il piano di visita è stato oggetto di accurata preparazione, ogni appuntamento fissato, l'attesa creata nell'interlocutore.

Da parte mia portavo con me argomenti molto forti: lavoriamo per un mondo migliore. Migliori relazioni umane e commerciali improntate al rispetto, alla stima, all'alta professionalità, prodotti chimici rispettosi dell'uomo e dell'ambiente, tecnologie di semplice applicazione e sicuro effetto, contenimento dei costi.

Il mercato era stato monitorato nei dettagli: quali aziende conciarie erano presenti, dove erano ubicate, cosa e quanto producevano. L'analisi preventiva è stata estesa alla concorrenza: quali forze metteva in campo, come erano organizzate, quali i punti di forza e di debolezza.

Il risultato è stato un apprezzamento del mercato per ragioni economiche ed ambientali. Rimaneva solo da fare incontrare la domanda che risultava già sofisticata, evoluta, con l'offerta più consona.

L'Etiopia è separata dal Sud Arabia dall'esile stretto di Bab-El-Mendeb, una trentina di km d'acqua ed ha avuto, nel millennio precedente la nascita di Cristo, un ruolo fondamentale nello sviluppo e nel controllo dei commerci di tutta la regione.

La regione costituiva il nodo più importante al mondo d'allora di strade commerciali, Corno d'Africa, Arabia, Siria, Iraq, Persia, attraverso il Mar Rosso ed il Golfo di Aden mettevano in collegamento il Mediterraneo, e quindi il mondo romano e occidentale.

Consentivano di raggiungere agevolmente anche Egitto, Cina, India e gli altri Paesi dell'Est.

Il bacino del Mediterraneo era sede di evolute civiltà che godevano già di un'economia basata sulla moneta, avanzata e capace di acquisire anche il superfluo.

Mirra, incenso, avorio, corna di rinoceronte, oro, carapaci di tartaruga, pelli di animali rari, robusti schiavi, fanciulli, spezie di ogni tipo, venivano trasportate per l'esportazione lungo queste vie carovaniere controllate dal nodo strategico della città di Axum, la città della regina di Saba, eretta in una verde pianura ai piedi di due scenografiche montagne. In cambio venivano importati raffinati tessuti di seta indiani, minerali di ferro, bronzo, piatti, coltelli, coppe, oggetti preziosi da tutta l'area mediterranea.

Nella tomba della regina Hapshetsut, nella valle dei re a Tebe, geroglifici celebrano questi scambi commerciali. Correva l'anno 1495 a.C.

La credenza egiziana che l'immortalità dell'anima fosse legata all'incorruttibilità del corpo aveva sviluppato una sofisticata cultura funeraria e le imbalsamazioni erano il momento centrale dell'attenzione al defunto. Per produrre una mummia venivano utilizzate enormi quantità di oli e balsami in larga parte di provenienza etiope.

Mummia è termine recente, deriva dall'arabo *mumia* che è il bitume naturale. All'inizio della nostra era, infatti, le mummie venivano prodotte per immersione in bitume.

Fino al XVI secolo la parola mummia era un termine farmaceutico e designava un presunto principio medicamentoso ottenuto polverizzando antiche mummie egiziane.

L'incenso veniva largamente usato nelle cerimonie in onore degli dei ed anche sulle pire di cremazione in epoca romana. Secondo Plinio, sulla pira di Poppea, sposa di Nerone, venne bruciata una intera produzione annua di incenso arabo. La mirra serviva per preparare cosmetici e profumi. Le due resine erano usate anche per scopi medici contro infezioni e cefalee.

Un incensatore precedeva le processioni settimanali che, nell'antico Egitto, portavano la teca che racchiudeva, sigillata alla vista dei comuni mortali, la statua del dio. Sostenuta a spalle da sacerdoti attraverso la città o il villaggio ogni quattro o cinque giorni, seguiva un itinerario prestabilito e aveva luoghi fissi di sosta, qualcosa come la nostra Via Crucis. L'incenso

aveva una grande valenza rituale e liturgica recuperata anche nelle altre religioni.

Il popolo assisteva distratto ad un rito al quale non era chiamato.

La gente comune era esclusa dai templi e dalle cerimonie, cui potevano solo assistere passivamente, casualmente. I sacerdoti non davano nessuna assistenza spirituale al popolo, con il quale avevano pochissimi contatti, loro erano solo servitori degli dei, non avevano alcun dovere nei confronti della gente comune con la quale mantenevano il distacco più totale.

Eruditi, sapienti assieme ad astronomi, scienziati, architetti, medici ed artisti, costituivano il cenacolo della *casa della vita*, ospitato in genere nei principali santuari ed a corte.

I santuari ed i loro decori erano le mitiche ed uniche costruzioni in pietra, come più tardi furono le tombe più sontuose, le abitazioni ed anche i palazzi avevano invece una transitorietà accettata, come rivelano i materiali usati, solitamente mattoni. Non c'è più traccia degli antichi sontuosi palazzi che in egiziano si chiamavano *pharaon*, appunto, per casa molto grande, e che in seguito il termine fu usato per designare il suo occupante, il faraone.

Ad Adulis, che fu il porto commerciale della potente Axum, capitale dell'impero etiope-sabeo, un sito della città era chiamato Mercato del Faraone. Era proprio quello il luogo deputato alle contrattazioni con i messi dei faraoni che necessitavano di spezie, rari unguenti e profumi per le loro devozioni, il decoro dei palazzi ed i loro elaborati riti funebri. Il Mar Rosso mal si prestava alla navigazione costiera con le sue coste basse, insidiose per gli scogli affioranti, i venti dominanti incostanti e violenti, le correnti contrastanti e imprevedibili, e la scelta cadde sulle vie carovaniere.

Si ignora ancora quali fossero le specie botaniche associate alla *cassia* ed al *cinnamomo*, preziose piante cannuliformi dalla corteccia generosa di rari oli aromatici. Il *cinnamomo* comunque sembra fosse una selezione alta della *cassia* ed entrambi entravano nelle ricette della farmacopea egiziana, greca e romana, nella preparazione di antidoti e rimedi di molti mali.

Oggi *cassia* e *cinnamomo* sono un'altra cosa. Gli arbusti che nell'antichità generavano queste canne aromatiche sono estinti da tempo e non sono più identificabili. Sembra che il *cinnamomo* sia già sparito dal II secolo a.C. L'attuale *cinnamomo* di provenienza cinese è il surrogato comparso nell'alto medioevo, il *legno cinese*.

Gli antichi romani cercavano di premunirsi contro gli avvelenamenti e l'avvizzimento degli organi con l'ingestione regolare di antidoti considerati tanto più potenti ed efficaci quanto più erano rari e costosi. L'uso di *cinnamomo* distingueva il ricco e potente medico prescrittore ed il suo protetto, sulla falsariga dei comportamenti dell'imperatore. Con il cessare di questa abitudine ed il crollo dell'impero, l'uso e l'interesse per queste cortecce aromatiche finì.

Le navigazioni commerciali attraverso lo stretto di Bab-el-Mandeb utilizzavano chiatte senza remi e vele, affidate al monsone che le portava dritte in riva alle coste arabiche e quindi le merci venivano consegnate alle tribù arabe che attraverso la grande carovaniera le distribuivano nel mondo arricchendo le città di transito come Mecca e Yatrib.

"...e cent'are per lei fumano incenso sabeo, adornano fresche ghirlande" (Eneide 1,416),

L'incenso è un albero bello, frondoso, assomiglia ad un olivo; dell'incenso si fanno due raccolti all'anno. Si pratica una piccola incisione sulla corteccia dell'albero *boswellia carteri*, il lattice cola dalle ferite e si consolida in un paio di giorni. Le gocce vengono raccolte pazientemente. Anticamente questo lavoro era riservato ad una limitata cerchia di uomini autorizzati che nel periodo della raccolta dovevano sottomettersi a norme igieniche severe e all'astensione dal contatto con donne. Queste persone venivano circondate da fama di sacralità.

L'altra essenza ricordata, la *mirra*, è una resina gommosa estratta da tronchi e rami di piante *commiphora* di gradevolissimo odore aromatico. Si tratta di un prodotto con proprietà antisettiche ed un profumo delicato e persistente.

Sembra che già a quei tempi la regione a sud dell'Egitto si chiamasse Etiopia dal nome con cui i Greci designavano la zona abitata da persone scure di carnagione, bruciati, scuri.

L'altro nome di Etiopia, Abissinia, deriverebbe dal nome delle tribù sud-arabe che con lunghe migrazioni si insediarono al nord, nel Tigrai, ed in parte nell'altopiano etiopico. La tribù semitica principale si chiamava Habashat, parlava una lingua alfabetica, il Sablan, vicina alla Fenicia. Il fatto che il termine arabo Habashat viene usato anche per designare popolazioni miste fa sì che il termine Abissinia sia meno gradito nella bella terra d'Etiopia.

La Bibbia narra di Mosè, sposato ad una donna etiope, e che riceve le tavole in pietra della legge da Dio nel deserto del Sinai, *Gebel Mussa*, o Moussa, o Musa, sempre Montemosè, in arabo traslitterato, e poi le distrugge nel suo impeto d'ira, quando, sceso dal sacro monte del roveto ardente e tornato tra la sua gente, la ritrova idolatra. La legge mosaica è un sunto di norme giuridiche sumero-accadiche consolidate e riprese da testi babilonesi, assiri ed ittiti rinvenuti. Il testo babilonese è il più noto, è la stele di Hammurabi.

Il Signore disse a Mosè: *"Taglia due tavole di pietra come le prime. Io scriverò su queste tavole le parole che erano sulle tavole di prima che hai spezzate"* (Esodo 34,1).

Queste tavole sarebbero oggi custodite ad Aksum, dove arrivarono 3000 anni orsono al seguito di Menelik, il frutto del grande amore di Makeda la regina di Saba e del re Salomone di Gerusalemme. Salomone, il pacifico, come lo chiamò il babbo re Davide, dall'ebraico Shalom. Makeda nell'attuale città di Asmara partorì il figlio, nel corso del suo viaggio di ritorno in Etiopia, e lo chiamò Ibn-Al Malik, il figlio del re.

Asmara a quel tempo si chiamava Mai-Bella.

L'ingenua e tenera storia dell'incontro tra Makeda e Salomone è così delicata e nota a tutti gli etiopi che merita di essere ricordata.

La potente regina di Saba dominatrice delle vie carovaniere, donna bellissima e di grande virtù, sentì raccontare storie mirabili dal suo carovaniere capo Tamrin riguardo al re Salomone, intento a costruire a Gerusalemme il più bel tempio che l'umanità avesse mai costruito. Gli aneddoti sul re ne ritraevano il carattere forte, lo spirito guerriero, la grande saggezza e larghezza di vedute, l'abilità politica e la capacità di governo.

Anche Salomone aveva sentito cose molto belle sulla regina di Saba e ripetutamente la invitò alla sua reggia. La reggia l'aveva costruita dopo il tempio e fu compiuta in tredici anni. Si chiamava *foresta del Libano* per la profusione di colonne e sottili rivestimenti fatti con il prezioso legno di cedro del Libano.

Correva l'anno 480 all'incirca dall'uscita degli israeliti dall'Egitto. Il tempo allora si contava così.

Un giorno Makeda decise di compiere il viaggio e, accompagnata da doni sontuosi degni del suo lignaggio e dell'ospite che l'attendeva, partì per il lungo viaggio. Arrivata a Gerusalemme venne accolta con tutti gli onori da

Salomone e grandi feste allietarono l'evento. *"Non arrivarono mai tanti aromi quanti ne portò la regina di Saba a Salomone*" (1 Re, 10,10).

Durante il grande banchetto imbandito con i cibi più rari ma tutti abbondantemente speziati, Makeda si nutrì in abbondanza. A fine banchetto Salomone invitò Makeda a riposare nella sua stanza regale, invito che Makeda accolse con il patto che Salomone non l'avrebbe toccata se non con il suo pieno consenso.

Il saggio Salomone strappò a Makeda il patto che non l'avrebbe toccata fin tanto che lei non avesse toccato nulla nella stanza del suo palazzo. Makeda acconsentì e si coricò. Vicino a lei Salomone fece collocare una brocca di fresca acqua di fonte e a sua volta si accinse a dormire. Durante la notte la regina di Saba, per effetto delle carni speziate, si alzò bruciata dalla sete, trovò l'acqua e ne bevve ampie sorsate.

Salomone si sentì autorizzato a questo punto, per il patto infranto, a possederla. Fu una lunga magnifica notte d'amore ed il frutto sarà Menelik. Buon avvio per uno che avrà *"settecento principesse per mogli e trecento concubine"* (1 Re, 11,3).

Del resto il suo babbo, il lirico cantore Davide, aveva dei buoni precedenti. Amman, l'attuale bella capitale della Giordania, si chiamava a quel tempo Rabbath Ammon e divenne la Philadelphia dei greci sotto Alessandro Magno nel 332 a.C. Ad Amman, capitale degli ammoniti, si svolse la famosa battaglia degli israeliti comandati dal re Davide.

Davide inviò messaggeri di pace o negoziatori al re di Rabbath che non gradì la loro missione, li fece radere, tagliò il loro abito in modo che ne sporgesse il deretano e li rinviò al re Davide di cui aveva forse intuito le reali intenzioni, in mezzo al ludibrio di tutti. Davide volle vendicare l'onta e servirsene per conquistare territori contesi. Risolse anche un suo grande problema: la bellissima Bathsheba, che lui amava, era sposata ad un suo generale, l'ittita Uriah. Il condottiero fu inviato in battaglia nel punto più cruciale della lotta e, come previsto, morì. Bathsheba fu libera di sposare Davide ed il loro figliolo fu poi Salomone. La popolazione di Rabbath, vinta, fu bruciata viva, dentro ad una fornace.

La vittoria dei semiti contro gli ammoniti era stata promessa da Dio in molte occasioni *"Quando il mio angelo camminerà alla tua testa e ti farà entrare presso l'amorreo, l'ittita, il perizzita, il cananeo,l'ebreo e il gebriseo e io li distruggerò..."* (Esodo 23, 23) è il *Chérem*, l'interdetto lanciato sui

nemici, la maledizione che scatenerà una potenza funesta sugli avversari del popolo eletto.

Non abbiamo per ora fonti certe per sapere se realmente la regina di Saba abbia fatto visita al figlio del re Davide. Il re Salomone a quei tempi si era impegnato nella costruzione di quello che doveva essere il più splendido dei templi dedicato a Yahweh. Il suo alleato commerciale, il re di Tiro Hiram, gli ha fornito materiali, tecnologia e grande sensibilità artistica che fu profusa senza limiti nell'ambizioso progetto. L'accordo politico-economico tra il re Salomone ed Hiram favorì l'annessione culturale della penisola arabica ed il corno d'Africa nell'orbita della civiltà siriaca. Furono proprio questi due re ad aprire la grande carovaniera, *The King's Highway*, la rotta che integrò nella civiltà siriaca una vasta area prima soggetta all'influenza egiziana. Il cammello arabo era stato da poco tempo addomesticato, e se questo rese pericolose le popolazioni nomadi nei confronti delle stanziali, permise anche un facile e costante attraversamento della steppa con la creazione di una vasta area culturale omogenea.

La Grande Carovaniera, *La grande strada dei re*, fu una delle più grandi vie commerciali del mondo antico; il percorso Marib-Aqaba Petra si compiva in 70 giorni, 100 giorni dall'Etiopia.

Traiano nel 105 d.C. annettè la stupenda città di Petra all'Impero chiudendo così la testa di ponte a nord degli arabi, che decisero allora di appoggiare la Persia, la quale però sposterà presto la grande via commerciale lungo l'Eufrate sino a Palmira. Il decadere degli imperi mediterranei ridusse ancora l'importanza ma non eliminò del tutto la Grande Carovaniera, che era attiva ancora ai tempi di Maometto.

Petra Nabatea, da *petra* greco per pietra, classifica la città con il suo antico nome aramaico rinvenuto in alcune iscrizioni *Raqim*, pietra appunto. Nabatea dal nome della tribù araba che le fondò.

Petra, la città rosa scolpita nella pietra di arenaria, venata da affascinanti striature colorate dalle dozzine di diversi ossidi, in fasce bianche, gialle, rosse, brune, bordò, è la città rivelata al mondo nell'ottocento da Burckhardt, che l'ha visitata superando mille difficoltà e peripezie.

Oggi si raggiunge facilmente. Si tratta infatti di un itinerario turistico-culturale di primaria importanza. Più difficile per Mosè che guidava gli ebrei in fuga dall'Egitto, nell'esodo del 1280 a.C., verso la terra promessa ed aveva in Petra, capitale dell'Edom, un passaggio logico, ma gli edomiti non glielo

concessero, nonostante le sue promesse *"...lasciami passare per il tuo paese, noi non devieremo per i campi, né per le vigne, né berremo l'acqua dei pozzi, seguiremo la via dei Re finché abbiamo oltrepassato i tuoi confini..."* (Numeri 22,23).

Così vagò quarant'anni nell'inospitale deserto del Sinai e morì sul monte Nebo in vista della Terra Santa, nell'antico Moab. Abramo aveva condotto gli ebrei quattro secoli prima in Egitto per sfuggire alle ricorrenti carestie ed alle continue lotte tribali anarchiche. I semiti in marcia sono curiosamente dipinti in qualche tomba egiziana con i sandali, mentre le loro donne con una calzatura di tipo fasciante senza tacco.

Fu un personaggio straordinario la regina del regno Sabeo La Bilqis dello Yemen, che aveva la sua capitale a Marib nel sud della penisola arabica, nell'Arabia felix. Promosse la costruzione di ingegnose opere idrauliche, dighe e imbrigliò le torrenziali acque piovane e gli *Wadi* rendendo fertile una vasta zona al confine con l'inospitale deserto di Rub-Al-Khali. Controllava la via dell'incenso attraverso la Mecca e Medina sino a Petra Nabatea, assicurando protezione, imponendo tributi, erogando servizi.

"Le tue vesti sono tutte mirra, aloe e cassia, dai palazzi d'avorio ti allietano le cetre". Del resto la difficile igiene personale di allora giustificava l'abuso dei profumi.

Deve essere stato molto bello viaggiare nei tempi antichi, disagi materiali a parte, perché ci si metteva molto tempo ad attraversare i Paesi che si potevano studiare, confrontare, capire. Oggi tutto è frenesia, azione, sottoposto a ritmi che tendono sempre a risultati oggettivi che raramente consentono di trarre vantaggi conoscitivi culturali, dai viaggi che si compiono.

Forse nei tempi antichi le relazioni tra i popoli erano più intense, più proficue e molto più frequenti di quanto non riusciamo ad immaginare.

La decadenza economica e politica conseguente allo spostamento della grande Carovaniera verso l'Eufrate e Palmira, con l'incuria che ne seguì e una sfavorevole stagione di forti piogge, fu causa del rovinoso crollo della diga attorno al 100 a.C. episodio ricordato anche in una *Sura* coranica. *Sura* significa lettura e deriva dal siriaco *Sùrtà.*

Dicevamo che le tavole primigenie *l'arca dell'alleanza*, *"Il Signore scrisse sulle tavole le parole dell'alleanza, le dieci parole"* (Esodo 34, 28), assieme (pare) a un legno originale della croce di Gesù, sono conservate ad Axum e non possono essere viste da alcuno a parte un santo vecchio monaco,

che le ha in affidamento e le preserva amorevolmente. Le sue ultime parole saranno per designare il proprio successore, in punto di morte. Abba Tesfa Mariam l'attuale custode è l'ultimo anello della catena di santi monaci custodi che arriva a perdersi nelle nebbie della storia.

La chiesa ortodossa è fortemente radicata nel territorio etiope e nell'animo delle persone. Vere perle di questa cultura sono la ventina di monasteri delle isole del lago Tana con le loro preziose reliquie, i tesori d'arte, le semplici accattivanti architetture, il fascino dell'ambientazione.

Le acque che escono da questo placido mare interno, formano il Nilo Blu che durante il suo percorso, dopo una trentina di km verso sud-est, compie un balzo fantastico e precipita per 45 metri con un fronte di 400 metri originando una cascata di grandissima suggestione. L'acqua polverizzata finemente, creata dal tumultuoso salto, genera all'intorno un effetto di nebbia, di fumo, che gli è valso il nome di *Tissisat*, l'acqua che fuma.

A Lalibela, la città che fu Roha, così chiamata in seguito dal nome del grande re, che qui nacque e la volle centro di pellegrinaggio in grado di sostituire Gerusalemme, ci sono le altre famose chiese strappate 800 anni orsono alla roccia rossa di tipo vulcanico, con incredibile maestria, sapiente lavoro e grande senso artistico. Esse costituiscono un unicum di irripetibile bellezza e suggestione.

Ad esempio la chiesa nominata *luogo*, *casa della sapienza*, è lunga 33 metri, alta 11 e larga 23. In ognuna di queste chiese non è stato ricavato soltanto il volume utile alle pratiche rituali ma, sono state scavate anche le pareti esterne con l'effetto finale di una cattedrale con le sue facciate, le statue e le colonne, annegate dentro una enorme massa di tufo.

La gente, la ricca tavolozza di colori, i panorami mozzafiato, la natura generosa, esuberante, i fiori, il cibo e le croci etiopi, sono altrettanti temi monografici di un viaggio che affascina.

L'Etiopia è la terra in cui si estende da nord a sud la Rift Valley. Trenta milioni di anni fa l'Africa si è allontanata dalla penisola arabica e si è creata la profonda frattura che ha generato la penisola del Sinai, il Mar Rosso, la Rift Valley che corre giù sino al Kenia ma che in Etiopia si mostra in tutta la sua bellezza e drammaticità. Nella Great Rift Valley è avvenuto nel 1974 il ritrovamento dello scheletro completo di donna, databile 3-5 milioni di anni, sulle rive del fiume Awash. Questo è solo il primo di una serie di importanti ritrovamenti susseguitesi nell'area, la culla del primo insediamento umano. Lo

scheletro di una donna che camminava eretta, qui chiamata affettuosamente Dinquinesh ed è l'Australopithecus Afarensis.

Lo scopritore, il paleontologo Donald Johanson la chiamò Lucy per la celebre canzone in voga quell'anno, dei Beatles, *"Lucy in the sky with diamonds"* con forte riferimento all'LSD che ebbe il suo boom nei primi anni 70.

La vista del diorama che riproduce perfettamente il ritrovamento, nel museo di Addis Abeba, riesce a suscitare una indescrivibile profonda emozione.

In questo Paese l'anno ha tredici mesi di trenta giorni. Il 13° si chiama Pagume, è di soli 5 giorni, 6 ogni anno bisestile, ogni quattro anni. L'anno nel 1998 occidentale è il 1991, sette/otto anni indietro rispetto al calendario Gregoriano.

Lo scopo di questo viaggio è capire il nuovo mercato, le sue potenzialità, raccogliere la massa critica di informazioni necessarie per formulare una strategia efficace e conveniente.

Con il rappresentante locale, abbiamo dunque deciso di visitare una decina di aziende, le più significative.

I movimenti all'interno del territorio sono stati pianificati con cura, gli appuntamenti fissati con i direttori generali, i responsabili tecnici e degli acquisti.

Le visite saranno condotte secondo una scaletta che prevede la presentazione delle persone e delle aziende, per procedere alla scoperta delle prime affinità ed essere utili gli uni agli altri.

Dovrò incontrare persone mai viste prima, di cui non conosco carattere, preparazione specifica, interessi, motivazioni, situazione relazionale con gli attuali loro fornitori. Dovremo cercare di far emergere tutto questo nei pochi minuti che ci verranno concessi, 15-20, al massimo mezz'ora se avremo fortuna. Porto con me materiale tecnico dimostrativo, mi servirà a sottolineare la coerenza delle mie affermazioni e promesse di innovazione, ma soprattutto mi permetterà di stabilire subito un feeling favorevole di collaborazione con il mio nuovo interlocutore.

L'incontro avviene infatti abitualmente ad un tavolo, ad una scrivania, e qui si instaura subito il problema del territorio. Due persone sedute ad un tavolo assumono immediatamente che la giusta metà dello stesso appartenga ad ognuno di loro. Possiamo provare, a titolo di sperimentazione, a spostare

gli oggetti posti sulla nostra metà della tavola nella zona di competenza del nostro interlocutore, e vedremo che inconsciamente sarà spinto a riposizionarli fuori dal territorio che considera suo. Il giochetto rivelatore si può sperimentare con minor rischio seduti a tavola utilizzando posate o portaceneri.

Dunque esiste una barriera invisibile che può rendere distaccata la partecipazione al dialogo. I materiali che progressivamente si passano al cliente, che li prende ed esamina con cura, rompono il diaframma e favoriscono la nascita di un clima di maggior interesse e partecipazione. Non sempre si possono utilizzare materiali tecnici.

Ad esempio quando il dialogo si svolge con persone di altra estrazione e competenza in azienda, un effetto analogo può essere allora ottenuto porgendo depliants sulla propria società, *house organs*, *gadgets*, ecc. Questo si può fare soltanto dopo lo scambio delle prime battute di presentazione e dopo l'avvio della conversazione con lo scopo preciso e irrinunciabile di mettere immediatamente a proprio agio il nostro ospite. Se anziché trattarsi di una sola persona, il gruppo di accoglienza fosse più allargato, allora la stessa attenzione deve essere dedicata a tutti, singolarmente. Ciascuno dalle prime battute deve sentirsi a proprio agio.

Educazione nei tratti, misura nelle parole, atteggiamenti miti e disponibili. Dialogo aperto fatto di domande non di affermazioni.

Ricordo che chi domanda comanda. La tecnica di porre domande è consentita comunque solo a chi ne conosca bene la dinamica, e va evitata con cura ogni domanda diretta che possa rendere diffidente ed aggressivo l'interlocutore. La sua sensibilità e la conseguente reazione negativa aumentano con la posizione sociale dello stesso. Il linguaggio sarà chiaro, diretto a mettere in evidenza i benefici del prodotto cioè il valore che si trasferisce con essi al cliente.

Se il dialogo sarà riuscito nell'intento di creare interesse attorno alla nostra persona, alla nostra azienda, ai servizi o ai prodotti proposti, il cliente si aprirà sempre di più ricambiando i nostri buoni sentimenti e propositi collaborativi, di aiuto, offrendoci informazioni utili come ad esempio i problemi che gli risultano insoluti, i bisogni più immediati e prospettici. La bontà del rapporto instaurato conduce ad un crescendo di confidenza e disponibilità. Spesso il cliente vorrà mostrare con orgoglio i propri manufatti per coglierne un giudizio o pareri sulle possibilità migliorative e con lo stesso spirito mostrerà

magari le proprie installazioni, le macchine nei reparti produttivi; insomma, senza esprimerlo a parole, dirà *"questa è una bella azienda, è la nostra azienda di cui andiamo fieri, e lei, caro mio adesso, è accolto a bordo come promotore di miglioramento, semplificazione, sicurezza e risparmio"*.

La visita deve prevedere azioni precise conseguenti, come la spedizione di campioni, di ulteriore o specifica letteratura tecnica o l'invio di un tecnico per realizzare prove applicative che confermino con i risultati pratici le promesse fatte e le attese create.

I materiali lasciati nel corso dell'incontro svolgeranno una funzione importante nel periodo di vuoto, sino alla prossima visita. La loro funzione è importante e, per fissare la memoria, conviene affidarsi ad oggetti permanenti, che aumentino l'esposizione al marchio nel tempo, lo rendano familiare, noto, vicino. Sono ottime cose le penne di qualità, orologi, calendari, *pad notes* ed altri utili oggetti di uso quotidiano, di buon gusto e con il marchio fortemente espresso. Il valore degli oggetti pur di buon gusto deve essere contenuto, per non lasciare dubbi sull'onestà dell'offerta. Naturalmente sono essenziali cataloghi tecnici e dépliants, realizzati con l'accortezza di mettere testi tecnici sempre all'interno di contesti pubblicitari.

I biglietti da visita raccolti consentiranno di stendere rapporti visita completi e precisi, e di inviare alle persone, che gentilmente hanno messo a disposizione il loro prezioso tempo, una lettera di ringraziamento con i dettagli sulle azioni intraprese, per consentire loro di fissarle e di controllarne gli sviluppi.

Nel tragitto tra una azienda e l'altra, capita qui in Etiopia di percorrere anche una ventina di chilometri, su strade in buone condizioni, con traffico inesistente e scenari grandiosi mozzafiato, estesi, aperti, come solo quelli africani lo sono.

Vengono assorbite in continuazione le sensazioni forti, gli stimoli struggenti che saranno la base del mal d'Africa, di questa voglia irresistibile di ritornarci che prova ogni visitatore. Lungo la strada una teoria incessante di persone con i loro somarelli, vestite di abiti piacevolmente colorati, animano il paesaggio e lo rendono un presepe vivente. La sosta per il caffè, la bevanda nota e amata nel mondo, qui in Etiopia è d'obbligo perché viene offerta all'interno di una ritualità suggestiva che supera la stessa cerimonia del tè in Cina e Giappone.

Del resto il caffè viene proprio da qui, in Etiopia c'è la sua culla.

Nella regione etiope di Kafa (che nella pronuncia etiope vede il raddoppio della effe), caratterizzata da un clima temperato ed umido, la pianta cespugliosa spontanea del caffè produce rigogliose bacche.

Si narra che un giorno un pastore notasse come le sue capre, dopo averne mangiato, mostrassero una straordinaria vitalità. La tentazione di provare a masticarne fu troppo alta per lui ed il beneficio, che ne provò, parimenti forte. Qualche altro sostiene che il beneficio all'uomo derivò dall'avere assunto il latte di quelle capre nutrite anche di bacche di caffè. Fatto sta che il pastore prese a farne uso regolare e con grande beneficio. Un giorno trasmise la sua esperienza ad un monaco di passaggio, che, sentita la storia, raccolse e portò con sé alcune bacche rosse, che poi masticò con cura traendone grande beneficio, al punto di sorprendere i colleghi monaci durante le preghiere notturne per l'attenzione e la carica vitale che riusciva ad esprimere. L'uso si diffuse presto e fino alla fine del XIII secolo veniva largamente assunto ed esclusivamente per masticazione. Il nome *caffè* comunque, come Café, Coffee, Kava, Kave, deriva dal turco *Qahvé* termine già utilizzato nel mondo arabo per designare infusi, vino ed in senso esteso bevande eccitanti.

La pianta di caffè raggiunse il mondo arabo nel XIV secolo. Fu piantata nell'attuale Yemen ed attecchì molto bene nelle zone montagnose dell'interno. Non voglio sottrarre alla regione di Kafa il merito di aver dato il nome ad una delle bevande più diffuse ed amate al mondo, e forse l'arabo Qahwah è pronuncia colloquiale arabizzata di kafa. Tuttavia l'arbusto cespuglioso del caffè in arabo si chiama Bunn ed in Etiopia il caffè si chiama ancor oggi con il termine arabo Buna.

L'abitudine di preparare l'infuso di caffè si diffonde a fine XIV secolo e coincide con la crescente diffusione dell'uso del caffè stesso. Probabilmente per ragioni di conservazione, o incidentalmente si scoprì che una torrefazione lenta dei chicchi non solo ne garantiva una lunghissima conservazione, ma ne esaltava l'aroma ed il gusto liberando i preziosi oli essenziali in esso contenuti. Il chicco torrefatto e ridotto in polvere aveva poi la caratteristica di liberare nell'acqua le sue sostanze aromatiche e stimolanti, diventate solubili.

La coltivazione del prezioso caffè si é diffusa in tutte le aree del mondo che ne avevano il clima adatto, in America Latina in particolare. La pianta vive bene al riparo dal gelo e dal caldo eccessivo, in climi che garantiscono 15-25°C di temperatura. Si conosce una quantità di specie diverse di Coffea, la più pregiata comunque è la qualità *arabica* che é anche la più diffusa. Per

rendere la pianta di *arabica* più resistente all'attacco dei parassiti sono state sviluppate la qualità *liberica* e *robusta*. La *robusta* viene largamente usata anche come porta-innesti, per cui si tende a individuare con questo nome ogni specie che non sia precisamente Coffea arabica.

Il beneficio principale che l'uomo riceve gli è dato dall'alcaloide, contenuto in ragione di meno dell'l%, la caffeina, una base del gruppo della Purina. Il tè ne contiene ben il 5%. Questo alcaloide è solubile in trielina, per cui viene facilmente estratto dal caffè crudo che viene poi trattato con corrente di vapore per eliminare ogni traccia di solvente, essiccato e tostato per preparare qualità decaffeinate.

Dicevamo che il vantaggio che l'uomo ne ricava è sia psichico che fisico, perché ne viene stimolato il sistema nervoso centrale.

Il caffè comunque contiene anche acido clorogenico, un eccitante della peristalsi gastrica.

La torrefazione oggi è un delicato processo industriale che si conduce a 200-220°C e si arresta quando i chicchi di caffè hanno perso il 16-18% del loro peso in acqua e iniziano a profumare. A questo punto si attua un raffreddamento veloce senza ventilare per impedire la perdita dei preziosi oli aromatici volatili, che garantiranno sapore e profumo squisito alla bevanda.

La ragazza di fronte a noi, una bella persona, longilinea, delicata, dalla pelle ambrata ed i lineamenti finissimi, in un abito di tulle bianco, non ha bisogno di termometro e bilancia per tostare alla perfezione i chicchi di caffè. Siamo coinvolti nell'affascinante liturgia della preparazione del caffè, una deliziosa esperienza.

Siamo comodamente seduti su basse poltroncine e, sul pavimento di fronte a noi, a forma di largo quadrato, sono state sparse erbe fresche, ramoscelli verdi rigogliosi. Le erbe definiscono l'area rituale.

A fine pasto, nelle case private, l'arrivo delle erbe fresche, verdi, segna il distacco dal pasto consumato e sottolinea la socialità del nuovo rito che inizia. Il caffè e le erbe hanno forse il significato di trasferire all'interno della casa la freschezza, la vitalità, il colore della natura esuberante esterna.

La ragazza si siede su un basso sgabello e attizza il fuoco dei carboni preparato in un braciere. Vi pone sopra una scodella di terracotta con i chicchi verdi di caffè e li muove continuamente per garantire una tostatura perfetta.

Il profumo comincia a raggiungerci e a stimolare il nostro desiderio. Ottenuta la tostatura, prima di lasciarci, la ragazza mette sul braciere un

pizzico di delicato incenso, che, con il suo tenue fumo delicato, avviluppa discreto l'ambiente. Non è fumo, è una opacità fine che avvolge la scena e rende più indefinite le forme, più immanenti le persone e gli oggetti.

La giovane signora scompare e ci raggiungono i rumori del mortaio battuto con vigore in qualche angolo della cucina. Il caffè non viene triturato finemente, deve restare granuloso, non sarà filtrato ma non sarà presente nell'infuso servito perché non uscirà dall'esile beccuccio della tipica bellissima panciuta caffettiera.

La bianca, alta figura femminile, si ripresenta, torna da noi con la brocca d'acqua, la pone sul braciere, attizza il fuoco con un ventaglio e distribuisce sorrisi convinti, ingenui e generosi. Quando l'acqua è ben calda, vi aggiunge la polvere granulosa del caffè.

Non sappiamo più se essere compiaciuti al primo sbuffo di vapore che esce dalla caffettiera, segno che il caffè è pronto, od essere dispiaciuti del fatto che la magica atmosfera è destinata a cessare con il rito ormai compiuto.

Il caffè viene servito in piccole tazzine senza manico, come le cinesi per il thé, con un ramoscello di profumatissima ruta nel piattino. L'uso locale prevede di immergere la ruta nel caffè e ne risulta una bevanda deliziosa. Lo zucchero non è essenziale perché il caffè qui è di sapore delicato, morbido e non amaro. Assieme ad esso viene servito anche il pop-corn appena preparato.

Con le foglie secche dell'arbusto di caffè si prepara anche un tè molto diffuso nella regione mussulmana dell'Harar, lo chiamano Hojja, che può essere servito con latte e sale al posto dello zucchero, ed è delizioso.

I Turchi hanno diffuso la bevanda *caffè* in tutto il loro vastissimo impero. Alle porte di Vienna nel 1863 Sobieski ne arresta definitivamente la penetrazione in Europa, i Turchi arretrano e nei magazzini precipitosamente abbandonati, gli europei trovano cumuli di strane bacche sconosciute. Impareranno presto a trattarle con cura per ricavarne le gocce d'oro italiane o spagnole o le bevande tedesche e francesi, tutte apportatrici di grandi benefici per l'uomo, anche se qualche bene informato suggerisce all'uomo ultraquarantenne di sospendere il fumo, l'alcool ed il caffè, per godere con pienezza della sua immutata virilità per molti anni ancora.

A dire il vero in Europa il caffè era già arrivato, almeno a Venezia, nel 1591 portato dal mercante Prospero Alpino.

Il caffè, un dono dell'Arabia felix, come gli storiografi antichi chiamavano l'ampia zona indefinita, ma fertile, della penisola arabica situata tra l'Arabia

petrea e l'Arabia deserta, caratterizzate queste ultime da clima impossibile all'uomo e da una terra assolutamente arida, inospitale, sterile e bruciata di rocce e sabbia. Arabia da *terra degli arabi*, termine questo derivato da Jera, il figlio primogenito del profeta Joqtan.

Il rito del caffè segna anche un momento molto significativo della vita dei ragazzi praticanti islamici.

Nel mondo islamico tradizionale, come ho avuto modo di approfondire nel corso dei miei viaggi, in Siria, Giordania e Irak ad esempio, i contatti tra i giovani dei due sessi sono assolutamente inesistenti.

Le ragazze sono coperte dal *chador* e a volte con il viso celato dal *burka*, indossati in pubblico, il segno della loro attitudine, talvolta esaltato anche dai guanti. In assenza di contatti, le madri ordiscono le trame per accasare i figlioli. Quando una possibile coppia viene identificata, il ragazzo viene presentato titubante, accompagnato dalla madre, alla casa della ragazza da conoscere. Si riuniscono con i parenti in attesa del rito del caffè, che sarà stato preparato in altre stanze con mani tremanti dalla ragazza, che, *coup de thêatre*, entra a servirlo, senza velo, a volto scoperto. Rimane a compiere il rito di servire il caffè quei tre, quattro minuti, che scaricheranno fiumi di adrenalina nel suo giovane sistema nervoso e faranno ribollire la linfa del ragazzo. Poi si ritira, frettolosa e probabilmente rossa in viso.

Se tutto è filato liscio, ci sarà una visita successiva per chiedere ufficialmente la mano, la *jaha*, poi il fidanzamento, che non supererà l'anno, ed infine il matrimonio con invitati separati, in una stanza le donne, nell'altra gli uomini. L'episodio è l'affascinante anello di una catena di abitudini che risale ai patriarchi.

Pensate che quando il gruppo di parenti si presenta alla casa della ragazza per chiederne la mano, dato che i ragazzi si sono *visti e piaciuti* come descritto prima, gli ospiti vengono accomodati e viene offerta una sola tazzina di caffè che passa di mano in mano finché raggiunge la persona più autorevole del gruppo, che la trattiene e viene così identificato, con straordinaria cortesia e delicatezza, il leader di riferimento. Non viene bevuto il caffè, non è questa la funzione, è il *caffè della jaha.* Il leader inizia la sua presentazione: *"In nome di Allah il buono e misericordioso siamo qui per la jaha. Vogliamo diventare vostri parenti. Chiediamo vostra figlia per nostro figlio"*.

Ritornato all'Hilton, lo ho trovato pieno dei delegati della convention di All African Churches Congress, un gruppo di pastori cristiani, uomini e donne

di ogni parte dell'Africa, vestiti con i loro abiti tradizionali, appartenenti alle chiese più disparate. Era presente anche l'arcivescovo Desmond Tutu, che già avevo incontrato nella sua cattedrale a Cape Town, dove avevo partecipato ad una suggestiva messa di Natale nel rito della Upper Church anglicana, che, da quel diligente chierichetto che ero stato negli anni della mia infanzia, riconobbi subito come liturgia anche cattolica della grande festività.

Allora fui impressionato da quell'uomo così comunicativo e concreto. Erano ancora i tempi dello sviluppo separato in Sud Africa, dell'Apartheid, e partecipare alla messa tra i pochi bianchi e la grande folla entusiasta dei neri fu una esperienza bella e stimolante. Avevamo appena compiuto una visita di conoscenza a Soweto, che ci dissero essere l'acronimo di South-West-Township il famoso quartiere di sud-ovest. Fummo lì accompagnati da un tassista nero in alcuni percorsi di scoperta della città e con il quale familiarizzammo molto. Ci portò in visita a case di amici suoi e nel loro pub, dove, ricordo, venimmo circondati da persone affabili, gentili. Ci cedettero i loro posti al tavolo, cercavano il dialogo. Iniziarono attorno a noi a cantare in coro musiche struggenti. Erano tempi duri quelli, tempi che attendevano una definizione oggi intervenuta.

L'arcivescovo Desmond Tutu mi impressionò moltissimo per la sua capacità di comunicare. Penso di ricordare a distanza di oltre 10 anni quasi tutto il suo semplice sermone, ma quello che non posso dimenticare è che appena giunto ai piedi dell'altare, al seguito di sacri ceri e del Vangelo esposto, salutò l'assemblea con un forte *good evening*, a cui gli astanti risposero con un flebile distratto *good evening.* La voce di Desmond Tutu risuonò allora alta e ferma: *good evening!* La risposta fu corale e intensa con continua e convinta partecipazione ai magnifici canti e salmi. Serata stupenda di emozioni forti.

Reincontrando l'arcivescovo all'Hilton non ho potuto non ricordargli l'esperienza e chiedergli la Sua benedizione, che mi ha puntualmente concessa e scritta nel libro che in quel momento stavo leggendo e raccomando al lettore "Concorrenza e imprenditorialità" di Kirzner.

Riuscire a comunicare è l'impegno di tutti. Lui ci riesce meglio di altri. Il più grosso problema della comunicazione è che tutti credono di saper comunicare.

La nostra azienda vende nel mondo l'esperienza di rifinire in modo eccellente con alto valore aggiunto le pelli e le calzature e gli oggetti poi realizzati in pelle. Ma sappiamo comunicarlo al mercato?

I prodotti chimici sono necessari al conciatore e al pellettiere, ma sono dei meri seppur perfetti strumenti, non si vendono da soli, non sono commodities. Sempre più sofisticati, cioè resi semplici alla funzione d'uso e sempre più innovativi, tendono ad anticipare bisogni futuri del mercato; informare il cliente/mercato del valore che gli può venire trasferito è strategico per lui e differenzia noi. Il prodotto ed i processi sono assoggettati ad un continuo maquillage critico e funzionale. La ricerca molte volte nasce dalla collaborazione con il singolo cliente, per diventare cultura d'impresa che poi viene estesa a tutto il mercato. L'intero processo ha luogo, ed è economico, solo all'interno di un chiaro e gradito flusso comunicativo.

Anche la scelta di sviluppare alte qualità estetiche è oggi irrinunciabile, perché ogni cliente di qualsivoglia mercato tende a circondarsi di cose che rientrano nel suo proprio stile di vita e nel suo gusto estetico, oltre che risolvergli problemi contingenti. La tendenza generale permane quella di rivolgersi favorevolmente ad esperienze che siano innovative, migliorative, propositive. Molti clienti, ad esempio, dichiarano soddisfatti che il *packaging* della nostra società contribuisce in modo evidente a *migliorare* il loro ambiente nel quale viene inserito per l'uso. L'esperienza viene vissuta come consonanza o come acquisizione. Da quando il mondo è mondo, le cose belle attraggono e invitano all'emulazione, sono quindi un vettore di crescita per quanti ne vengono a contatto. Si tende a considerare superiore un prodotto che mostra contenuti estetici. Una presentazione elegante legittima una supposizione di qualità distintive nel prodotto.

A nostra volta sviluppiamo un costante monitoraggio sistematico, pluridisciplinare e casuale, di *benchmarking*, per cogliere continui inputs da tutto quanto ci circonda.

Il primo veicolo di immagine è il marchio con la sua unicità, forma, colore, dimensione *bellezza.* Deve saper proporre qualità, soluzioni totali, capacità innovative. Si tratta di un segno che diventa simbolo attraverso processi consci ed inconsci.

Imporre un forte marchio e sviluppare qualità estetiche sono due imperativi dei *Market Drivers*.

Il nostro marchio è nato vent'anni fa dalla rielaborazione stilistica di un oggetto di uso comune nei laboratori moderni: la *beuta* di cui l'alambicco e la storta sono stati i predecessori.

La stilizzazione dell'oggetto ha condotto al marchio che nel settore conciario è già famoso e riconoscibile nella sua pura forma simmetrica. L'elaborazione grafica della F di Fenice ha sfumato l'interno con un gioco di linee anch'esse riconoscibili ormai anche fuori dal contesto. L'inserimento della F ha tolto l'importante simmetricità al marchio che la mantiene comunque come valore residuale, in cambio le attribuisce una proiezione verso il futuro laddove lo spazio non scritto, da scrivere, permane disponibile. La F è scritta in modo dinamico, suggerisce azione, movimento, potrebbe essere un marchio per creazioni legate al mondo della moda.

Il marchio poteva essere a spigoli che in alcune culture ricorda la mascolinità, e sarebbe diventato un segno forte, virile, categorico.

La forma arrotondata, chiaramente ispirata al femminile è più delicata, mostra una disponibilità al servizio, al negoziato.

La dimensione del marchio ne sottolinea l'autorevolezza, ma è contenuto e lascia supporre grandi spazi di crescita collaborativa.

Il colore scelto per il marchio è deciso, forte, è nero inquietante, misterioso, e riequilibra la componente femminile, leggera, che può lasciare spazi ad interpretazioni di scarsa forza.

La ricerca estetica si completa con una banda di colore verde luminoso, colore freddo, riposante, tranquillizzante, diventato componente del marchio al punto che concorrenti prestigiosi nel mondo ci definiscono *greens* con simpatia, a noi non dispiace in quanto il nostro è un palcoscenico affollato, e la singolarità ci piace.

Infine il nome. Noi siamo gente del nord, siamo italiani, veneti, la nostra città capoluogo di regione è Venezia. Serviva al nostro scopo un nome di facile lettura, diretto, immediato, classico e quindi trasferibile in altre lingue, in altre culture. Volevamo evitare i nomi di persone, perché l'azienda nella nostra considerazione è un bene che può vedere la luce per merito di uno specifico imprenditore ma che in seguito dovrà avere una lunga vita magari con azionisti di riferimento diversi dai fondatori.

La scelta è andata al nome del celebre teatro veneziano Fenice, un nome classico e quindi riconoscibile in ogni peculiarità culturale, un nome nostro, veneto. Anche il solo nome FENICE oggi è marchio nel mondo conciario, ed

è riconoscibile ed univoco. Le lettere maiuscole gli conferiscono autorità ed aggressività.

La riconoscibilità degli elementi del marchio aziendale, del logo del nome, del colore, anche presi separatamente, è il segno che l'esposizione del mercato al marchio è stata sufficiente e che i contenuti estetici degli stessi elementi di comunicazione hanno favorito il processo di fissazione.

Tutto ciò che si propone alla vista ed agli altri stimoli sensoriali del cliente come marchio, packaging, etichette, stands fieristici, cancelleria, pubblicazioni, cataloghi, pubblicità, automezzi aziendali, stili di vita pubblica dei suoi manager, conduce il cliente/mercato ad una esperienza sensoriale che permette di costruire l'identità del marchio attraverso l'estetica. La scelta estetica è un fenomeno di cultura individuale e d'impresa e impegna profondamente tutta la realtà aziendale, perché si autoalimenta con i suoi outputs, contribuisce a creare una situazione vissuta che diventerà realtà anche per gli stessi componenti l'azienda.

La massa critica estetica generata dall'impresa avviluppa la stessa azienda che la crea e ne favorisce il consolidamento e lo sviluppo, perché ne vengono interiorizzati i canoni.

Durante la navigazione marittima a molti piace tenere il radar in funzione, anche se il rischio di cottura del cervello è sempre in agguato per il potente emettitore che non sempre è collocabile in posizione ideale nelle imbarcazioni da diporto. Un dispositivo molto utile del radar è il *see clutter* o il *rain clutter* che consente di ridurre quando non di eliminare del tutto i riflessi confusionali di onde marine troppo allegre o esuberanti e delle gocce di pioggia.

Nella nostra comunicazione aziendale quotidiana dobbiamo purtroppo accettare che i nostri messaggi si disperdano parzialmente e siano impoveriti dal bombardamento di informazioni che aggrediscono il cliente e si sovrappongono al nostro. Abbiamo però la possibilità di crearci un *effetto clutter* se adottiamo una estetica forte, decisa, molto chiara, costante, ripetuta su tutta la comunicazione, che deve essere al tempo stesso coerente per rafforzare il messaggio in ogni sua manifestazione. Un forte contenuto estetico nel nostro modo di proporci al mercato, ci assicura che con minore esposizione il cliente fisserà il messaggio o lo fisserà più fortemente con esposizioni uguali agli altri.

C'era una volta il marketing che raccontava delle tre P, poi delle quattro P:

Prodotto, Prezzo, Posto, Pubblicità…ed andremo oltre, basta solo un po' di fantasia.

Ma il prodotto esiste ancora?

Il prodotto non esiste più come categoria mentale negoziabile, è diventato una premessa a fortiori, una condizione elementare sempre più vuota di contenuto decisionale d'acquisto.

Il mercato mondiale è caratterizzato dalla presenza di molti concorrenti con prodotti indifferenziati. Le tecnologie sono rapidamente diffondibili, l esclusività di prodotto durano tempi brevissimi; l'ansia, che domina ogni imprenditore, il miglioramento, l'innovazione dei propri prodotti, dei propri processi, rendono rapidamente obsoleti i prodotti stessi anche quando non sono direttamente attaccati dalla concorrenza. Di conseguenza è improprio concentrare la propria attenzione sulle caratteristiche proprie di prodotto e rivolgersi invece verso le funzioni che lo stesso deve svolgere.

Pensare costantemente al valore trasferibile, non al prodotto/servizio.

Naturalmente questa visione è proiettiva, è la visione che ci orienta al futuro, ma il quotidiano è vissuto con l'utilizzo dei prodotti esistenti.

Prodotti che devono essere capaci di soddisfare le esigenze esplicite del cliente, una sua produzione regolare, costi prevedibili per tempi ragionevolmente lunghi, standardizzazione di qualità, disponibilità, servizio post-vendita ed esigenze inespresse, che possono essere la soddisfazione del consumatore finale, il suo stesso ritrovare la qualità d'uso e le componenti estetiche attese.

Saper dominare le tecnologie strutturali di settore è una precisa caratteristica dei *market drivers*.

Non esiste il cliente di qualcuno se non accidentale e sempre pronto al cambio.

Il cliente, colui che acquista qualcosa da qualcuno in modo occasionale o ripetitivo, è oggi l'effetto di una organizzazione capace di elaborare criteri di acquisto razionali, svincolati dalle componenti emozionali e dal bisogno non strettamente funzionale, oggettivo d'acquisto. Il compratore è bene informato, e lo è anche il decisore d'acquisto.

Gli stimoli informativi del mercato sono cresciuti ed hanno reso i clienti molto meno dipendenti dai grandi marchi, dalle grandi organizzazioni a torto considerate in passato blasonate, degne di rispetto e di fiducia incondizionata. Il prodotto o servizio viene oggi posto sul tavolo anatomico sotto potenti

riflettori e letto in tutte le sue componenti da consumatori informati ed organizzati.

Il cliente è quindi oggi una opportunità, non un possesso, e nel periodo in cui si gode dei suoi riordini abituali, non si deve mai perdere di vista la necessità di promozione e sostegno continuo della collaborazione vincendo la lotta dei canali d'accesso.

La battaglia per assicurarsi uno dei pochi canali di accesso che ogni cliente rende disponibili, si vince solo con ottimi rapporti interpersonali e interaziendali, con una vera e continua dedizione agli interessi mutevoli del cliente, una capacità di risposta immediata e competente ad ogni sua nuova esigenza.

Il *feedback* informativo fluisce attraverso lo stesso canale di accesso per cui un blocco o un ritardo o una pesante incertezza o peggio un errore nella comunicazione pregiudica definitivamente il flusso di elementi costruttivi del rapporto e quindi del riordino.

L'attenzione non è oggi più focalizzata sul prodotto, bensì sul valore che è capace di creare. Occorre pensare intensamente al valore che può creare un servizio, od un prodotto, al cliente che intende servirsene. Riferirsi costantemente al valore aggiunto stimola al perfezionamento, rende lo sforzo allineato a quello delle risorse dell'organizzazione, rende il prodotto assolutamente correlato alle attese ed insostituibile.

Vincere la battaglia dei canali d'accesso è identificabile come una precisa caratteristica dei prime movers nel mercato.

Il passaggio dalla centralità del mercato dei tempi Fordiani alla focalizzazione del cliente degli anni 90, è oggi ancora totalmente cambiato.

Customization è la parola d'ordine. Il cliente significa co-maker, co-designer, co-project, network. Questo sviluppo della relazione è possibile solo se il canale di accesso è mantenuto ben aperto per le informazioni sulle esigenze del cliente, i suoi bisogni, l'offerta della nostra proposta risolutiva ed il feedback sugli esiti dell'operazione.

La vendita casuale di beni strumentali industriali è bandita e irrilevante, il rapporto moderno di lavoro è tra aziende all'interno di un'unica fabbrica senza pareti. Le divisioni sono funzionali, l'obiettivo è vissuto come comune.

Esiste un nuovo modo di *vendere*, un nuovo comportamento attivo, motivato con cui ci rivolgiamo al mercato, una attività necessaria al consolidamento e sviluppo della nostra impresa.

Se non ti muovi tu si muovono gli altri, se non fai innovazione tu lo fanno gli altri con il risultato della tua recessione, sconfitta.

Vendere quindi un prodotto finale tramite un intelligente dominio del mercato è segnale di efficienza ed efficacia. Ma vendere che cosa? La funzione del prodotto, il beneficio concreto che porta al cliente.

La massaia non è interessata generalmente al numero di giri della centrifuga della sua lavatrice, né all'argentatura dei contatti elettrici, non è neppure fedele ad alcuna marca. Compera quando occorre la macchina che lava meglio, che è più delicata, rovina meno i tessuti, attua cicli veloci e silenziosi, è più robusta, consuma meno, è disponibile localmente.

Da una agenzia turistica si vorrebbe comprare il piacere di una serena vacanza, non il biglietto ed il *voucher*. Si compera il piacere di guidare o la sicurezza, non un'autovettura.

7. L'immagine

La vettura procede rapida lungo la strada in leggera salita che in breve ci porterà al valico di frontiera a Fernetti, Sezana per gli Jugoslavi.

Il potente diesel invia un rumore ritmato che scandisce la nostra conversazione, quasi un pentagramma sul quale prendono corpo il nostro pensiero e la conversazione. Fuori le prime nebbie autunnali avvolgono ogni cosa, ma non chiudono alla nostra vista il godimento dello spettacolo dei colori del faggeto che attraversiamo. Il paesaggio come quello che ha eccitato gli impressionisti alle loro prime uscite *en plein aire*, si dischiude attorno a noi ed è reso più intenso, più definito dall'umidità che lo impregna.

Il tecnico che mi accompagna comincia a ricordare i tanti viaggi fatti assieme in questa terra degli slavi del sud. Prima che con lui, sono stato qui per accompagnare altri suoi colleghi, da più di trent'anni. Ho conosciuto molte persone, molte organizzazioni, stipulato solidi affari e curate buone amicizie.

Il Paese ha affrontato, dopo l'esplosione dei nazionalismi, un lungo periodo drammatico, sul quale molto si è scritto ma senza arrivare per ora, dopo la comprensione, a formulare un'ipotesi percorribile per la pace. Per me che ho avuto la fortuna di sperimentare in questo Paese, dovunque, un vero senso dell'amicizia senza differenze, affrontare la situazione attuale è molto spiacevole. Qui ho mantenuto sincere amicizie basate solo su valori umani, anche se nate da frequentazioni di lavoro.

Un mercato non può essere capito se si escludono le conoscenze degli usi, dei costumi, della storia. L'abusata parola cultura ritorna sempre, come un imperativo.

Per la situazione yugoslava, qualcuno parla di determinismo geografico. La situazione orografica avrebbe favorito, durante lunghi processi storici, il crearsi di enclaves e di sacche etnico-culturali di difficile omogeneizzazione.

Risulta normale in ogni Paese che etnie locali difendano la loro cultura, il loro modo di interpretare ed affrontare la vita.

Gli Jugoslavi, ma del resto tutti i popoli balcanici, si sono dovuti difendere dai tentativi livellanti e distruttivi della loro realtà perpetrata in tanti anni da greci, romani, turchi, veneziani, ungheresi e austriaci. Hanno dovuto combattere, aumentare la loro diffidenza verso gli altri, esaltare i loro usi e costumi, il loro folclore, la loro lingua, le proprie peculiarità.

Ho usato il termine *balcanico* che deriva dal tentativo fatto nel 1775 dal geografo tedesco Gatterer di definire specifiche zone geografiche: in particolare nominò penisola *pirenaica* la penisola *iberica* che è appunto a sud dei Pirenei. Con lo stesso criterio, all'inizio dell'ottocento, Zenone, altro geografo tedesco nominò, *alpina* la penisola italica e *balcanica* la contigua penisola ancora così chiamata. Balkan è nome turco per montagna e si riferisce probabilmente ai monti della Stara Planina a ridosso dei Carpazi.

Terra ai margini della Grecia classica prima, cuscinetto tra Roma e Bisanzio poi. Luogo di incontro di popoli, razze, religioni diverse.

Attraversato da importanti vie di comunicazione, l'asse danubiano sino a Vienna. L'asse Belgrado-Salonicco, l'arteria Nis-Istanbul.

Sono crocevia che hanno dato origine a grandi capitali come Vienna, Budapest, Belgrado, Zagabria, e garantiscono il collegamento dei Balcani con l'Europa occidentale, la Russia e l'Asia.

La storia qui ha modellato il Paese in modo che un decennio fa si presentava con sei repubbliche, cinque nazioni, quattro lingue, tre grandi religioni, due alfabeti, il tutto per un popolo di poco più di venti milioni.

Ancor più della geografia sembra infatti che la storia abbia esercitato il proprio influsso condizionante sui Balcani. I Balcani non sono mai stati una entità politica indipendente e sono stati caratterizzati da imperi più che da stati sovrani. I Romani avevano unificato i Balcani politicamente, ma con la loro decadenza e la crescente influenza di Bisanzio l'unificazione politica venne meno. Nel 330 nasce la nuova Roma di Costantino, nelle ricche province orientali, mentre Roma soccombe sotto la decadenza, e le invasioni barbariche. I Balcani saranno luogo di invasioni e devastazioni per lunghi anni, con vari tentativi di instaurare regni locali bulgari e serbi.

Poi arrivano gli arabi, i veneziani, gli ottomani turchi, i cristiani, gli islamici, gli ortodossi, i bogomili eretici cristiani. Si insediano gli austriaci con l'invenzione dei loro larghi territori militari, dove i coloni ricevevano terra e animali gratuiti in cambio di una settimana su tre di servizio militare a difendere i confini del regno austro-ungarico dall'impero ottomano. Uno stato permanente di guerra.

Siamo comunque in presenza di un mosaico bello, interessante, ricco, molto vivo di fermenti artistici nella scultura, nella pittura, nell'architettura, nella letteratura.

Un aspetto caratteristico dei Paesi dell'Est, che sempre mi ha colpito, è la loro cultura della guerra, della lotta partigiana, di eroismi armati, di sacrifici sublimi, assunta a mito perennemente rinverdito dai films. Il territorio è punteggiato da simboli che mantengono imperituro il pensiero della lotta armata. Il monumento tipico diffuso su tutto il territorio è il soldato indomito, armato di tutto punto che offre il petto al nemico senza esitazione cioè senza analisi critica.

Quest'ultima non deve certo riguardare i militari, ma forse rappresenta un preciso dovere per le classi che generano cultura. In Italia *arrivavano i nostri* a risolvere le epiche battaglie tra i poveri indiani ed i cowboys ma il gioco, la finzione, l'interazione ludica è ben percettibile, rivelata, lì no: quando arrivano i coraggiosi, i forti, gli eroici partigiani, ed hanno ragione dello stupido, pavido e crudele nemico, si celebra un rito sacro, il rito che giustifica le rivoluzioni negative.

Intanto siamo penetrati in Slovenia e le nebbie ora diradate lasciano spazio ad una visione mozzafiato. Ai gialli ed aranci intensi si oppongono i verdi scuri quasi neri dei pini. I rossi dei prugni e degli aceri accendono la tavolozza di colori sgargianti.

I villaggi che sfilano continuamente davanti a noi sono situati prevalentemente nella zona pedemontana, *podgora* come si dice qui, nelle pendici ai margini delle montagne in luoghi assolati, asciutti, protetti, privilegiati. Sono molto belli nella loro semplicità con le loro casette spontanee, i fienili, qualche animale, le belle recinzioni, i campi coltivati, ordinati. Sono stati luogo di culture locali, di comunione intensa tra persone. Taluni sono eccellenti esempi di architettura e arredo urbano. In altri vi sono esposte con orgoglio civico maestose opere d'arte.

Qui la guerra è finita in una dozzina di giorni, e l'incubo di quanto è accaduto solo pochi chilometri più avanti appare molto remoto.

La frenesia di dimenticare, di raggiungere l'Europa, cattura tutti, non c'è più spazio per diatribe Balcaniche. Pochi in Jugoslavia hanno avuto tempo per poter scegliere. La definizione è avvenuta in base alla nazionalità di appartenenza, sloveni, croati, macedoni, serbi, montenegrini e poi giù con altre distinzioni, cattolico, ortodosso, mussulmano. L'autodeterminazione, l'aumento delle aspettative democratiche e della capacità di realizzarle, è un processo che non può essere impedito, ma il suo livello, la sua intensità, il suo costo, i suoi tempi, sono determinanti della ragione e del cuore ed hanno

manifestazioni molto diverse nei diversi paesi. Sono iniziate con il rovesciamento degli imperi multinazionali, disgregati in Europa dopo la prima guerra mondiale, e rappresentano un fenomeno ancora in corso.

In questo Paese la nostra azienda aveva una immagine molto elevata, creata con paziente lavoro e dedizione. Adesso tutto è stato sconvolto dagli eventi drammatici accaduti. Lavoreremo per ricostruirla. Il Paese mi piace, mi piace la sua gente.

Saper sviluppare una forte immagine è una caratteristica costante dei *market drivers* e l'immagine possiamo definirla la categoria mentale dove ciascuno colloca di getto una azienda o i suoi prodotti. L'uomo occidentale utilizza essenzialmente l'emisfero sinistro del cervello per le sue scelte coscienti ed ha organizzato questa sua parte di computer biologico con programmi, con un software che crea campi di appartenenza, criteri di giusto, sbagliato, buono, cattivo, logico, illogico. Questo ci succede per l'educazione che abbiamo avuto e che ci ha così condizionati.

Il risultato di tutte le stimolazioni sensoriali, delle impressioni ricevute e delle esperienze fatte nei confronti di una azienda, genera in noi l'immagine della stessa. Una buona reputazione nasce da una immagine curata. Rimane curioso il fatto che una immagine può essere buona o cattiva con tante sfumature, ma mai assente. Il vuoto in natura non esiste, quando c'è tende a riempirsi di negatività. Possiamo dire che mancanza di immagine significa cattiva immagine.

Una immagine coltivata con cura è capace di far identificare il pubblico con l'azienda stessa in un processo di coinvolgimento affettivo inconsapevole, e la società stessa non viene più percepita come luogo di interessi economici ma come una realtà necessaria e provvidenziale allo sviluppo socio-economico.

L'immagine insomma è uno strumento potente per proteggere e sviluppare il proprio business. Tutto il comportamento aziendale è comunicazione che crea l'immagine per cui deve essere coerente, omogeneo, polarizzato all'obiettivo che si vuole raggiungere.

La buona immagine dell'azienda è un grande aiuto alla vendita dei prodotti e servizi, mentre una immagine trascurata ostacola in modo critico il business.

L'immagine si costruisce soprattutto con il prodotto, il prodotto è il principale mezzo di creazione dell'immagine di un'azienda, in quanto essa è il

riflesso della funzione, della qualità, ma anche della facilità di reperimento, dell'assistenza tecnica e commerciale, della confezione, dell'estetica, della durata, dell'ergonomia, del prezzo, e dei documenti accompagnatori del prodotto.

L'immagine scaturisce anche dallo stile di direzione, dal comportamento del personale, dalle comunicazioni esterne, stampa, pubblicità, sponsorizzazioni, convegni, celebrazioni, oggetti distribuiti e dal potente organo di dialogo sistematico con clienti e mercati, *l'house organ*. Immagine, una espressione simbolica, segni che diventano simbolo. Lo stesso marchio è anche capace di creare immagine e deve avere un forte impatto visivo. Generalmente scivola sulla razionalità del pubblico e si fissa in zone percettive di grande ritorno rivelatore.

La sede produttiva, i laboratori, gli uffici, gli arredi, sono altrettanti forti segnali che rivelano molto dell'azienda, del suo stile, dei suoi prevedibili comportamenti. Nella nostra comunicazione esterna, siamo sempre stati convinti che la costruzione di una immagine di marca e lo sviluppo di un marchio forte, consente di allargare i benefici a tutti i prodotti ceduti sotto questo marchio.

Ecco allora nascere inquietanti uova di pelle, stupende rose e farfalle di pelle, appetitosi croissant di pelle, con un forte contenuto, a ricordare la specializzazione elevata della nostra produzione: *non solo chimica*, scrivevamo. Pubblicità istituzionale piuttosto che di prodotto.

Nella fase evolutiva successiva, raggiunti certi gradi di notorietà e penetrazione nei mercati del mondo, il nostro messaggio è diventato meno didascalico, abbiamo cioè eliminato la *body copy* e abbiamo comunicato in modo più forte ed esplicito la vocazione dell'azienda al servizio, che ci risultava essere il valore più alto atteso dal mercato di allora.

Il nostro messaggio è diventato: *"Proud to be serving the best in the world"*. Orgogliosi di servire il meglio nel mondo.

Il livello estetico dell'annuncio è stato molto curato, ma il punto forte della comunicazione era nella *head* che trasmette almeno due concetti sostanziali: forniamo le aziende migliori, a cui siamo grati del resto, con implicito il concetto che prodotto e servizio è cosa eccellente se nello stesso tempo gratifica i clienti che, scegliendo noi, rientrano nel gruppo di utilizzatori intelligenti, esperti, informati.

L'abilità nel comunicare segue la crescita umana, organizzativa, professionale, si comunica alla fine quello che si è, l'abilità di potenziare l'essere è condizione basilare per una efficace comunicazione. La comunicazione è l'impegno massimo di ogni ex-(s)-equi, executive: l'uomo d'azienda destinato a seguire le cose, ma fino in fondo con responsabilità, sino all'ottenimento dei risultati previsti.

Porre in essere una comunicazione efficace interna ed esterna all'azienda è un compito d'importanza strategica per ogni impresa.

Basti pensare che quasi il 70% dei clienti che le aziende perdono è a causa di una comunicazione non avvenuta o sbagliata, comunque inefficace. Sembrerebbe che un ulteriore 20% si perda a causa di difficoltà subentrate, di tipo tecnico, economico o di azioni pressanti e di successo della concorrenza, l'l% scompare fisiologicamente, il 5% si perde per il parente, l'amico o l'ottimo conoscente che lavora alla concorrenza.

La comunicazione che ci riguarda avviene anche fuori dal nostro controllo e può condizionare in modo pesante il nostro successo nel mercato. Intendo dire che mentre il cliente soddisfatto normalmente non parla con nessuno, considera la sua soddisfazione un normale fluire delle cose, il cliente insoddisfatto parla male del fornitore con almeno altre sette persone. Tranquillizziamoci comunque e siamo certi che un cliente entusiasta parlerà bene di noi con ben altri tre.

Ricordiamoci, quando consideriamo la totale adesione alle norme che garantiscono la certificazione di qualità come un costo, che per ogni reclamo formalizzato in azienda ce ne sono alcune decine che non ci verranno segnalati, ma che si sono originati.

L'effetto latente è dirompente e con scarse possibilità di intervento.

Non serve dire che la buona immagine aziendale non può sostituire o compensare in alcun modo la qualità del prodotto, ma dobbiamo intenderci sul concetto di qualità. Quella percepita dal cliente, e confrontata con la concorrenza, subisce forti influssi a seconda dell'immagine del venditore e della sua azienda.

La notorietà per esempio è già una attribuzione implicita di superiorità ed è componente essenziale della buona immagine. Ciò che è, ma non è noto, genera diffidenza, richiede da parte dell'acquirente un supplemento di ricerca, di analisi, di indagine, di fiducia. Ciò che è noto invece rende disponibili, fiduciosi, e viene percepito come più buono, più sicuro.

Il prodotto infatti è una globalità non scomponibile di elementi tangibili ed intangibili, non è l'oggetto. La cosa essenziale che potrebbe derivare dalla sua natura costitutiva è un prodotto generico, mentre se esso colpisce e soddisfa le aspettative progettuali del cliente, allora diventa il prodotto atteso. L'abilità e la competenza dell'azienda che cede il bene può aggiungere integrazioni culturali circa l'uso ottimale, e questo lo trasforma nel prodotto integrato. Ma il prodotto può essere molto più sviluppato, corredato, reso esplicito, e sarà così un prodotto potenziale.

Come condurre un cliente-mercato all'acquisto di un prodotto appare forse adesso più chiaro, ci si serve della comunicazione. Il cliente deve essere informato che il prodotto e possibilmente il prodotto potenziale esiste, occorre innanzitutto notorietà. Subito dopo occorre portare alla conoscenza del cliente i vantaggi a lui offerti dal prodotto specifico, il valore che può acquisire.

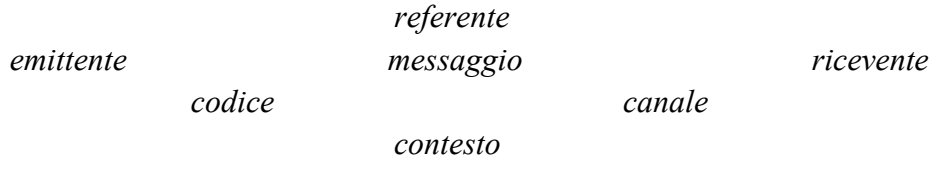
I contenuti oggettivi, quelli estetici e la capacità comunicativa, portano il cliente a preferire quello specifico prodotto.

La qualità costante e le prestazioni d'uso lo rendono convinto della sua scelta. Il servizio post-vendita e la distribuzione garantiranno il riordino.

Ma come si comunica efficacemente tra persone?

Per cominciare occorre averne la precisa intenzione, che può essere più o meno forte. Anche il ricevente deve voler ricevere il messaggio, quindi appare evidente la necessità di creare tutti i presupposti perché ciò avvenga. Mettere in atto queste condizioni ambientali favorevoli è il compito primario di ogni venditore nei primissimi minuti del colloquio di vendita; la comunicazione non dovrà mai venire interrotta nelle sue sequenze elementari o si degraderà in esperienza negativa.

Possiamo vedere in ogni flusso comunicativo un momento di inizio, una fase di sviluppo ed una chiusura. Rende bene l'idea la tecnica di comunicazione radiofonica: radio x chiama y, x chiede se y *"lo copia bene"*, y replica il suo status: *"sì, chiaro e forte",* x trasmette, y riceve, x chiude. In realtà nel processo di comunicazione assistiamo ad un passaggio sequenziale di questo tipo:



dove:

- l'emittente è chi vende, nel nostro esempio
- il messaggio è la proposta del prodotto, l'offerta del valore
- il ricevente è chi compra
- il referente è il settore di riferimento del prodotto, l'area di confronto
- il canale è la tecnologia della comunicazione adottata
- il codice è il linguaggio, le forme in atto
- il contesto è il momento, le circostanze, l'ambiente, il corredo della relazione in atto

Il ricevente può tendere ad ascoltare solo quello che lo interessa, essere disturbato dall'elaborazione già in corso di una sua risposta, integra il messaggio con la propria cultura e ne perde alcuni contenuti.

Il trasmittente dal canto suo può essere dominato dal desiderio di interessare anziché dall'essere interessato all'altra persona, e così vizia il messaggio con componenti estranee: bisogna essere interessati all'altro per interessare, mai il contrario. Naturalmente la comunicazione può essere disturbata o annullata da molte altre cause.

Solo un costante monitoraggio di efficacia, cioè il feedback, può chiudere il circuito e confermare che il messaggio è stato ricevuto nella sua integrità, nella sua qualità sostanziale e formale.

8. La vendita di beni strumentali

Il deserto siriano che stiamo attraversando da Damasco a Palmira è una pianura pietrosa senza dune. La sua terra sarebbe fertile, ma qui avara di precipitazioni, e la mancanza d'acqua, subito riassorbita dal terreno arido e spugnoso, rende difficile la vita vegetale. Qui e lì l'erba riesce ad attecchire, rada, in vaste zone meno permeabili e presto disseccate, ed attrae subito i pastori nomadi con le loro greggi. Il panorama si presenta costellato di tende beduine, termine derivato dall'arabo Badw, abitante del deserto, e dalle loro greggi di pecore e qualche cammello, asini e cani pastori.

Le tende sono nere, d'inverno, fatte con lana di pecore nere, le chiamano *casa di peli*, con un telo bianco di iuta sul tetto, d'estate, per mantenerle più fresche. Sono parallelepipedi di quasi 5 metri per 15-20. Dentro si sta bene, è pulito, la temperatura gradevole. Lo spazio è diviso in due zone distinte, una riservata agli uomini e agli ospiti, l'altra alle donne e per le attività di cucina. Una grossa pentola rovesciata sul fuoco e sostenuta da tre sassi è la piastra per la cottura del gustoso pane che viene lavorato come una sottile pasta di pizza e posto per qualche minuto a cuocere sulla piastra.

Nella visita siamo accompagnati da una giovane donna dal nome poetico *Shatwa*, pioggia primaverile. Cosa deve essere una pioggia per un abitante del deserto! Sua madre non è da meno *Ishbeh*, fili d'erba.

Possiamo apprezzare le stoviglie di alluminio ben allineate in alto sotto una retina protettiva, promessa di pulizia, piacevoli tappeti sul pavimento e alle pareti, e per dividere gli ambienti. Piccoli confortevoli mobili d'arredo e tanti sorrisi sinceri e aperti di anziani e ragazzi, con gli adulti sempre intenti a fare qualcosa, ma molto sensibili all'ospitalità.

Le pecore sono una ricchezza. Danno latte, formaggi, carne, lana e pelli. La Siria gode di un patrimonio ovino di almeno 15 milioni di capi, mentre nel mondo sono 1.200 milioni. Pecore ed agnelli forniscono un buon 10% di tutte le pelli conciate nel mondo e se ne macellano non più del 30-40% all'anno per consentire la rigenerazione.

La pecora figura nella moneta coniata dal re Numa Pompilio che ne ha così ribadito il valore. Da essa, Pecude, deriva il nome *pecunia* per *denaro*.

La tosatura delle pecore nei primi tempi avveniva attraverso la pettinatura energica con lunghi pettini metallici che strappavano le fibre, appunto *vellere*, da cui deriva il termine *vello*, il manto lanoso compatto che ne risulta. Pare

che gli argonauti cercassero il vello d'oro, cioè le pelli di montone coperte di polvere aurea. Le pelli ovine con pelo venivano infatti usate per setacciare le acque dei fiumi ricchi di oro, in sospensione che trattenevano tra le fibre. Il mito del luogo, dove il vello setaccio poteva diventare d'oro, avrebbe ispirato le azioni degli argonauti.

La tosatura oggi avviene con processi meccanici, o mano con forbici, e si ricavano 3-8 kg di lana da ogni tosatura a seconda della razza, dei paesi e della frequenza di tosatura.

Le pecore vengono preferibilmente tosate una sola volta all'anno, in Medio Oriente a giugno. Il sistema di strappare le fibre con lunghi pettini è l'unica tecnica ancora possibile ed in uso per la produzione del prezioso cashmere, il *duvet* o *tiflit*, la soffice lanugine, il sotto vello che le capre mongole hanno sviluppato per difendersi dai rigori di un clima impossibile che segna frequentemente i 40° sotto zero. A maggio-giugno, in mezz'ora, si compie l'operazione che non rende più di 150 g di prodotto per capra maschio e solo 100 per le femmine. Ogni nostro bel maglione è il frutto del lavoro annuale di almeno 6-8 capre. Finezza e lunghezza delle fibre, con il colore naturale bianco, ne fanno il valore più alto. Queste capre comunque sono oggi allevate con successo anche in Nuova Zelanda, anche se loro terra di elezione rimane la Mongolia, al confine sud tra il deserto di Gobi e la Cina, tuttora il primo produttore mondiale.

Le pelli conciate degli ovini vengono utilizzate soprattutto per creare capi di abbigliamento, con pelo o slanate, e nelle taglie più piccole si utilizzano per guanteria. Un ulteriore loro uso è poi la legatoria, vengono usate per fodere di calzatura e per le stesse tomaie. Si tratta quindi di una preziosa materia prima, sottoprodotto dell'alimentazione umana. Una pelle d'agnello misura all'incirca mezzo metro quadrato, un metro la pecora.

Un utilizzo importante delle pelli di pecora è stato inventato nel II secolo a.C. all'epoca del re di Pergamo, Eumene II, che si vide privare del prezioso papiro necessario per arricchire la sua favolosa biblioteca di ulteriori rotoli. Il faraone Tolomeo Epifanio proibì l'esportazione del papiro, prodotto e lavorato in Egitto, per proteggere la sua biblioteca di Alessandria, che doveva mantenere il primato della più vasta raccolta di libri del mondo di allora, primato che Permago stava insidiando per l'interesse del suo colto ed ambizioso re.

La necessità aguzzò l'ingegno e fu inventata a Pergamo la pergamena quale nuovo supporto alla scrittura.

Nel 47 a.C. la biblioteca di Alessandria venne distrutta da un terribile incendio. Gli scaffali erano di legno, i libri di papiro...in un attimo fu una pira drammatica. Enorme fu la perdita per l'umanità intera. Antonio donò a Cleopatra una grande parte dei volumi di Pergamo quando la città stessa nel II secolo d.C. diventò romana, compensandola così parzialmente della grave perdita subita dalla città di Alessandria.

Durante la crisi del papiro, Pergamo produsse pelli ovine preparate con maestria per ricevere l'inchiostro tannico, e queste nuove pagine, che potevano essere scritte da entrambi i lati, erano più resistenti del papiro e permettevano anche le fascicolazioni! Nacquero così i quaderni, i *codex*, in sostituzione del rotolo, più facilmente archiviabili e consultabili. Le pelli prodotte da Pergamo diventarono subito famose nel mondo di allora e vennero chiamate carta pecora o pergamene.

La preparazione di queste pelli consisteva nella depilazione a fondo fatta per immersione in latte di calce, in una lunga e sapiente scarnatura e spessoratura uniforme fatta sulle pelli appese da un lato, con l'uso di un coltello circolare tirato verso il basso. Venivano poi seccate all'ombra, lentamente, tese da ogni lato. Una volta asciutte, le sue superfici venivano lisciate a lungo con polvere di pomice finissimo e creta ed infine venivano trattate con soluzione di allume, che evitava l'espandersi dell'inchiostro e permetteva di ottenere disegni e miniature finissime. Il metallo dell'allume è capace di fissare l'inchiostro a base di tannini.

La ricca pergamena tassata alla produzione, poteva anche servire per più volte se non conteneva testi importanti, cancellando per abrasione le vecchie scritte. Nacque così il Palimpsestos, il raschiato. Anche la produzione delle pelli di tamburo e altri strumenti musicali avviene con un processo uguale, ma si preferisce partire dalle più robuste pelli d'asino.

Ai nostri giorni questa conciatura, esattamente la stessa solo conclusa alla fine con una aggiunta di clorito per disinfettare, viene attuata per preparare i *dog chews*, pelle rigida confezionata in forma di ossa destinate alla masticazione dei cani.

Pelli, la mia passione, il mio mestiere. Le lascio lavorare agli altri, i signori clienti le trasformano in merce, io sono affascinato dal materiale, dalle tecnologie fisiche e chimiche della sua trasformazione.

Un brutto sottoprodotto dell'alimentazione umana, peloso, putrescibile, sporco, che diventa raffinato prodotto dell'abilità umana, della tecnologia, della scienza applicata. Sono bravi i conciatori, bisogna vedere quali stupende aziende hanno saputo realizzare e continuano a mantenere in esercizio. Si sono garantiti il primato mondiale di qualità e rilevanza economica. Sono loro i destinatari delle merci da noi prodotte.

Ci viene frequentemente chiesto come si svolge il processo d'acquisto di beni industriali, quale è il *sales appeal*.

Ciascun mercato ha sviluppato una propria specificità culturale ed atteggiamenti conseguenti, pur tuttavia possiamo ammettere che esista un comportamento generale.

Il tutto si origina da un bisogno del cliente che può essere espresso o latente. Quando è espresso, la bontà della relazione interpersonale instaurata nel tempo, la fiducia nelle società coinvolte, rende facile la trasmissione del bisogno dal compratore al fornitore. Naturalmente, attorno al cliente dovrà essere stato creato un servizio di contatto periodico, possibilmente a scadenze fisse e frequenti, canale di accesso privilegiato.

Nel caso di bisogni latenti, questi possono essere tali in quanto non ci vengono espressi, intendo a noi, in quella specifica occasione, per carenza di fiducia o per strategie d'acquisto che non prevedono il nostro coinvolgimento o per altre ragioni. Spesso però succede che il bisogno sia latente perché non è ancora affiorato alla coscienza del compratore, come precisa necessità oggettiva e quindi potenziale all'uso di un prodotto.

Molto spesso l'abilità di un bravo venditore riesce a stimolare il bisogno di una merce, che sia naturalmente sempre orientata all'interesse del compratore, perché stiamo parlando di rapporti tra aziende, rapporti di lunga durata, da costruire e mantenere nel tempo. La creazione del bisogno viene vissuta dal venditore come capacità d'analisi, di processo, un contributo di alto gusto estetico, conseguenti al suo personale dominio delle tecnologie più sofisticate. Vengono in tal modo messi a disposizione del compratore nuovi mezzi per migliorare e semplificare il suo lavoro.

Durante il colloquio di vendita il venditore esperto percepisce quale prodotto specifico necessiti al cliente per risolvere un suo problema o per acquisire un nuovo mezzo di crescita tecnologica o di qualità.

Nel processo d'acquisto, l'immagine della società proponente e del suo venditore, gioca un ruolo fondamentale. Se il bisogno, che il cliente sente di

avere, può essere soddisfatto dalle promesse del venditore, scatterà un interesse immediato e la vendita avverrà con reciproca soddisfazione. Il cliente, in un crescendo di domande e chiarimenti, entrerà sempre più addentro al processo d'acquisto. Gli argomenti che catturano immediatamente l'attenzione del potenziale acquirente sono quelli che gli offrono l'opportunità di semplificare e rendere più sicuro il suo lavoro e quello dei propri collaboratori.

Subito dopo lo stimola la possibilità di aumentare il valore aggiunto al proprio prodotto, la certezza di ottenere una miglior costanza, e selezione più alta dei suoi manufatti. La sicurezza che il suo prodotto finale sarà più vicino alle esigenze del consumatore lo conquista del tutto.

Di alto interesse per il compratore risultano in genere anche le novità di mercato, le possibilità di anticipare le richieste dei suoi clienti con incremento della propria immagine di innovatore, e vantaggio conseguente. Su questi aspetti il venditore esperto si soffermerà con cura.

Talvolta il bisogno del cliente è più banale, più quotidiano, rientra nell'ambito della capacità di risolvere i problemi. Anche in questi casi la serietà, la preparazione, la credibilità del venditore giocano un ruolo fondamentale per poter trasformare la consulenza in vendita.

Raramente il cliente è interessato a migliori prezzi per prodotti analoghi. Generalmente un cliente è soddisfatto dei prodotti che utilizza e dei fornitori che ha, altrimenti li avrebbe già cambiati. La tendenza delle aziende è di mantenere i fornitori abituali e difendere i prodotti inseriti nei cicli produttivi, e di cercare piuttosto di spuntare le condizioni più favorevoli per l'acquisto, sia per quanto concerne il prezzo unitario che le condizioni di vendita, di pagamento in atto con i propri fornitori di fiducia. Una necessaria elasticità, una seppur limitata autonomia in tal senso, deve essere un potenziale del venditore, che è chiamato frequentemente a queste verifiche con i propri clienti.

Una volta raggiunto l'importante risultato di aver identificato il bisogno del cliente, con il suo aiuto spontaneo o la tecnica delle domande aperte, si rende necessario definire con chiarezza il bisogno, poi si deve procedere ad organizzare le dimostrazioni pratiche, che proveranno che, quanto promesso, effettivamente si può realizzare.

Nel compiere queste applicazioni pratiche sarà sempre conveniente cercare di utilizzare i buoni prodotti già in uso presso quello specifico cliente,

anche non di produzione della propria azienda di una qualsivoglia purché accettabile azienda concorrente. Si cercherà di inserire il numero minore possibile di nuovi prodotti, che dovranno essere i veri elementi critici innovatori della ricettazione.

Per fare questo, un venditore tecnico deve essere innanzitutto onesto, e mirare all'interesse del proprio cliente, più che al suo immediato. Tanto, gli sarà ritornato molto di più dal cliente, in futuro, grazie al rapporto di stima e fiducia realizzato. Non è facile per un tecnico essere sempre bene a conoscenza dei prodotti concorrenti.

Energie vanno però spese in questa direzione, per evitare di introdurre al cliente nuovi prodotti sovrapponibili a quanto già ha in uso.

In casi particolari, per la delicatezza dell'articolo da realizzare o di fronte a esigenze elevate, è meglio procedere senz'altro con la completa formulazione della propria azienda di cui si ha dimestichezza e certezze sulle performances. Il cliente capirà questa necessità, non dettata da egoismo, ma da bisogno di sicurezza o di standard più elevati.

La concorrenza non è stupida, merita il nostro rispetto ed in cambio ce ne darà altrettanto. Parlare bene del concorrente, o tacere su di esso, è uno stile apprezzato da qualsiasi cliente. Oltretutto inserire un solo nuovo prodotto in una azienda è molto più facile per il compratore, che non vede alterati i suoi piani di acquisto, la rotazione dei suoi magazzini, i propri equilibri relazionali con i suoi fornitori. Le nostre proposte saranno sempre tendenti alla semplificazione procedurale ed alla sicurezza dei risultati. Per questo la società attuale ha, ad esempio, inventato i *sistemi applicativi* per vendere il piacere, il modo di bere anziché il vino, per vendere le prestazioni non il prodotto.

Alla fine del processo di vendita, se le prestazioni promesse superano il giudizio del cliente, se il prezzo non altera i costi sostenibili dal cliente, se la procedura applicativa è semplice e non prevede complicati passaggi, allora il cliente sarà un fedele ripetitore d'ordine.

Questo accadrà soprattutto se il nostro cliente venderà di più il proprio manufatto, se abbiamo raggiunto l'obiettivo primario di rendere più soddisfatto il suo compratore finale. Il servizio post vendita dovrà perciò essere costante ed immediato, la disponibilità delle merci garantita, i livelli di standardizzazione del prodotto assoluti, come garantisce la norma ISO 9000.

Anche le relazioni interpersonali e interaziendali devono mantenersi ad un livello adeguato, perché oggi un compratore tende a circondarsi di cose e persone che corrispondono alle sue attese culturali e di gusto, non di banali e meri strumenti di produzione o di occasionali fornitori.

Il pericolo principale per la durata del nostro buon rapporto viene dalla concorrenza, che immediatamente vede nel nostro prodotto un possibile target, un'opportunità e lo aggredisce con il prezzo, le informazioni più o meno obiettive. Sempre la concorrenza può con sue proprie proposte superare il risultato tecnico da noi ottenuto, con conseguente sgretolamento del nostro lavoro.

Quanti non lavorano quindi per un'ottica a breve, ma per durevoli relazioni con il cliente, che siano di reciproca soddisfazione, devono quindi pensare che il prezzo rilasciato deve già costituire una barriera all'ingresso di altri, certamente però privilegiando il minimo profitto, doveroso per ogni azienda, che è oltretutto indice della validità di una formula imprenditoriale.

Alla fine di tanto lavoro, il venditore può attendersi un periodo di serenità e soddisfazione, non deve tuttavia mai sottovalutare la concorrenza, errore capitale, e non deve avere mai la presunzione che il cliente sia il suo cliente.

Il cliente oggi non è fedele se non ne ha interesse. La dipendenza psicologica dalle grandi marche, o dalle marche che più sono aggressive nel marketing e nello sviluppo di un loro forte marchio, è oggi estremamente ridotta, anche se questi aspetti continuano a svolgere un ruolo sinergico con l'insieme dell'offerta. Il cliente è molto informato, razionalmente critico, sa comprare quello che veramente gli serve ed alle condizioni migliori. In questo processo dinamico, stargli accanto, accettandone gli umori, capendone i bisogni qualunque essi siano è di importanza capitale. Il compratore di beni strumentali, industriali, oggi si muove in base a stimoli che sono innanzitutto razionali, ed altri che derivano dalla sua organizzazione, e da fattori personali, ascrivibili alla propria sfera razionale ed emotiva.

Non sempre l'incontro fila liscio. Talvolta mi trovo nella situazione di sostenere un colloquio di vendita con una persona che manifesta aperta ostilità.

Si trova in posizione di difesa, di chiusura. Probabilmente fa così perché è cliente soddisfatto delle relazioni che ha in atto con altre persone, altre aziende. Non ritiene utili nuove aperture, nuove esperienze.

Sono situazioni in cui e necessario far ricorso alla propria esperienza e capacità percettiva. Occorre aver fiducia nelle proprie percezioni e nelle proprie abilità di rapida decodifica di quanto si è visto e udito e quindi rispondere con un'azione appropriata ed attrattiva per condurre il cliente alla decisione di acquisto.

Vendere e comprare in definitiva sono due aspetti di una esperienza che soddisfa entrambi. Vendere è conversazione concreta, simpatico intrattenimento, percezione, comprensione, tempismo, equilibrio, posizionamento. Se ti piace quello che fai sarà evidente in modo meraviglioso.

I bisogni che muovono le persone all'azione sono molteplici, possono essere catalogati secondo una gerarchia, dai bisogni fisiologici sino all'autorealizzazione, passando attraverso il bisogno di sicurezza, di amore ed appartenenza, di stima di sé e degli altri ecc. E sappiamo bene che la posizione di questi bisogni nella scala delle priorità non è fissa, anche se hanno tendenza ad organizzarsi ed a crescere dai più semplici a quelli più complessi di natura intellettuale e spirituale.

Spesso però si riaffaccia come irrisolto a volte l'uno a volte l'altro, ribaltando nel tempo equilibri raggiunti e soddisfazioni acquisite, ora tornate carenti e da soddisfare un'altra volta, o con maggior completezza. Per fortuna esistono i bisogni dell'uomo, sono il segnale di una vitalità fisica e psichica, sono conseguenti al fatto di vivere.

I bisogni creano la motivazione, quella forte pulsione psicologica che determina un comportamento specifico. Dal comportamento si può perciò cavalcare l'onda emotiva che genera l'azione, sino a capire quale bisogno lo abbia originato, consci del fatto che spesso le persone sono governate dalle emozioni ancor più fortemente che dalla ragione, dalla logica.

Del potenziale cliente si cerca dunque di capire le ragioni, le emozioni, la personalità e le motivazioni. Una persona può avere una personalità dominante o dipendente, estroversa o introversa, ed entrare in sintonia con il suo sentire è un suo diritto, che gli si riconosce ed è in definitiva l'unico mezzo per rendere utile la visita.

L'incontro intanto si sviluppa secondo la sua ritualità, non si può arrestare, è un processo dinamico. Mentre si è impegnati nel complesso monitoraggio investigativo, che orienta e condiziona nei toni e nei modi il comportamento, si espongono con chiarezza, semplicità, toni pacati e tutta la convinzione di

cui disponiamo, quelli che crediamo sinceramente possano essere elementi critici favorevoli al cliente.

Vengono progressivamente mostrati campionari, cataloghi, *house organs*, il nostro lavoro in generale, le nostre realizzazioni, le nostre convinzioni tecniche. Nello stesso tempo cerchiamo di trasmettere anche i valori, i principi che sono condensati nelle nostre proposte tangibili, nei nostri prodotti e sistemi: la semplificazione del lavoro, il rispetto dell'uomo e dell'ambiente, risultati eccellenti, costi contenuti, qualità.

L'atteggiamento rispettoso, sereno, disponibile, aperto, molto convinto, generalmente scioglie i ghiacci e, nel procedere dell'esposizione, l'atteggiamento dell'interlocutore cambia progressivamente.

Nasce allora l'interesse per la nostra azienda, i nostri prodotti, le nostre proposte.

Talvolta non c'è niente da fare. Il muro di gomma eretto davanti a noi è insormontabile. L'affinità con il cliente, conseguente alla sintonia sugli stessi scopi, è inesistente o troppo debole, la conoscenza dei suoi problemi, della sua personalità, della sua organizzazione insufficiente. Non può esserci comunicazione efficace se l'affinità con il cliente, il livello di sintonia sugli stessi scopi, è terribilmente bassa. Può mancare la possibilità di stabilire un accordo sul modo di interagire, sugli elementi critici dello scambio. Non si tratta di arrivare alla conoscenza, alla verità, ma ad un accordo sulle cose. Manca la possibilità di capire, quindi la comunicazione è impedita. In questa spiacevole situazione è fondamentale interrompere subito la trasmissione di dati oggettivi ed impegnarsi a fondo per il recupero della disponibilità del nostro interlocutore. La lettura attenta di tutti assieme i molteplici segnali coerenti, che ci invia attraverso il linguaggio del suo corpo e attraverso le sue parole, ci aiuterà a capire quando avremo rimesso in ordine la relazione. Se nel corso del dialogo affiorano costantemente obiezioni, anche sincere, oggettive, si corre il rischio di finire sui fondali della ipercritica o della polemica da correggere repentinamente.

L'obiezione è un momento critico realizzativo, risolto è un grande progresso, irrisolto un problema, resta sempre come una possibilità di completamento della comunicazione, un invito ad affrontare una questione specifica.

Di fronte ad una obiezione si deve trattare la persona con rispetto, ed occorre cercare subito di capire se l'obiezione è pretestuosa o sincera. Si può

capirlo dall'analisi del tono e dell'atteggiamento, dalla oggettività e dalla precisione dell'obiezione, dal contesto in cui viene presentata, che cosa, quando e come, insomma, aiutano molto a capire.

L'adozione di tecniche di sfaldamento o di appoggio o la loro diluizione in un processo interpretativo, possono portare ad un superamento della difficoltà, con un progresso favorevole all'interazione.

La tecnica delle domande anche in questo caso può aiutare molto.

Trasformare l'obiezione in occasione per porre domande aperte, è una opportunità preziosa da cogliere. Ma perché emergono le obiezioni, quelle che non servono a capirsi di più, e meglio, quelle antipatiche che nessuno vorrebbe incontrare nel suo cammino?

A volte una obiezione, magari nel corso di un meeting con più persone, è conseguenza di un desiderio personale come quello di attrarre su di sé l'attenzione, di mettere in mostra il proprio valore.

Altre volte è onesta, strumentale solo al bisogno di saperne di più, di poter esserne più convinti. Talvolta è un atteggiamento aggressivo che nasce da pregiudizi, volontà di dominio, diffidenza od opposizione all'interlocutore. Dobbiamo comunque accettare che la realtà sia di piuttosto difficile lettura e procedere quindi per tentativi, nell'intento di raccogliere quanti più elementi coerenti possibili di giudizio.

Ci sono cose, anche concrete, al mondo, che non possiamo dimostrare agli altri, e talvolta a noi stessi; sono cose che a volte svaniscono quando si prova ad esaminarle, a definirle. Le prove analitiche, distruttive, che facciamo nella chimica chiariscono il concetto: l'analisi sfalda la cosa. Talune cose si capiscono più a fondo, meglio, girandoci attorno, prendendole alla larga, evitando di andare dritti all'obiettivo.

Un metodo efficace, sperimentato, per uscire da questa trappola, è cominciare a scrivere diligentemente tutte le obiezioni e, letteralmente, le eventuali parole, irate, profferite nell'occasione. Il nostro interlocutore cambierà subito tono e limiterà attraverso un maggior controllo le sue parole magari poco gradevoli.

In casi del genere l'adozione della tecnica dell'amico scarso d'udito funziona molto bene. Vende quadri e sculture, è una delle mie frequentazioni. Riesce a vendermi qualche oggetto che non vorrei comprare per altre priorità di spesa che posso avere, ma del cui acquisto chiaramente sono poi invece

soddisfatto appieno, attraverso una tecnica che è molto funzionale, e nel suo caso involontaria.

L'ipoacusia di cui soffre, fa sì che nel corso del colloquio di vendita, tutte le mie obiezioni di difesa siano destinate a cadere infallibilmente, sotto i colpi martellanti della sua esposizione, che continua sicura e sempre più convincente, indipendentemente dalle mie interruzioni e critiche. Non ho mai saputo se realmente non capisce quello che tento di dirgli, il fatto è che lui procede diritto nell'esposizione dei suoi argomenti di vendita, sino alla capitolazione del compratore. Un atteggiamento simile l'ho notato in una commessa all'aeroporto, decisa a vendere un oggetto ad un cliente cui sembrava chiaramente non interessasse. Lei ha continuato nella difesa del suo prodotto fino al punto che l'altro ha mollato la sua abituale, adorata marca, che aveva già in mano, ed ha accettato di provare la nuova proposta.

Il percorso è stato per lei ad ostacoli, creati dalle continue obiezioni del cliente, che ha dribblato puntualmente, evitando accuratamente di recepirle, mentre continuava fermissima nella sua esposizione. L'acquisto ha voluto forse anche premiare una riconosciuta professionalità, che sempre viene tenuta in considerazione dal compratore, al pari del convincimento sincero e della determinazione professionale della persona che vende.

Ancora su questo interessante punto, pensiamo ad un avvocato impegnato nella sua attività oratoria di accusa o di difesa. Le obiezioni, gli interventi di terzi vengono puntualmente lasciati da parte: l'esposizione procede determinata, all'interno di un tracciato rigido e diritto alla conclusione. Ho provato ad assumere personalmente questo atteggiamento, sempre comunque privilegiando il rispetto sincero e la qualità del rapporto con il mio interlocutore e debbo dire che funziona. Non si tratta di mancare di rispetto, o di non offrire adeguata attenzione agli altri, se siamo convinti che quello che facciamo è nell'interesse del cliente, siamo autorizzati a procedere con forte determinazione e con l'uso di tecniche forti.

Quanto sopra non significa certo che io spenda neppure una parola in difesa della vendita aggressiva, una vendita da evitare assolutamente, quando il rapporto deve essere continuativo, come nel caso dei beni strumentali industriali.

Molto spesso è meglio chiudere una visita senza siglare alcuna vendita o accordo, avendo però in cambio acquisito stima, informazioni, che sono essenziali premesse per un miglioramento futuro del rapporto commerciale.

Dobbiamo capire che i nostri clienti avranno un comportamento analogo con i concorrenti, per cui quando il dialogo con questi particolari interlocutori negativi si mantiene su un binario di reciproco rispetto, il risultato sarà buono.

Cambiare richiede fatica e quella psicologica è molto costosa, ma richiede anche sforzo fisico e tempo. Il cambiamento contiene inoltre margini di rischio.

Rimane un punto fermo, che vale la pena forse di ribadire: la mente non accetta quello che il cuore rifiuta. L'atmosfera affettiva, di accettazione della persona, è fondamentale in ogni atto di vendita, anche se non è sempre indispensabile, e molto spesso non è condizione sufficiente a garantire il successo di un contratto. E' atmosfera favorevole, ma solo atmosfera, nella quale dovremo calare le azioni che scaturiscono da professionalità e competenza.

Del resto il compratore sente la necessità di essere più informato, aiutato a risolvere i propri problemi, a migliorare le proprie condizioni di lavoro, a prendere decisioni in armonia con il proponente. Il venditore deve essere credibile, capace di comunicare, il venditore di beni strumentali industriali, poi, riveste una funzione di consulente e deve possedere un notevole carisma professionale. Ho sempre sinceramente sostenuto che per la nostra azienda i fornitori sono importanti quanto i clienti. Fornitori entusiasti, capaci, motivati, sono una spinta propulsiva anche per la nostra organizzazione, che non può venire continuamente vuotata verso valle, verso il mercato, senza ricevere una alimentazione a monte.

Viene largamente accettato che il processo di vendita abbia inizio da quando il cliente dice *no*. Del resto la vendita è una operazione attiva con l'impegno di molte energie. Le obiezioni e riserve del cliente sono il primo materiale di supporto e vanno affrontate con umiltà, ma con solide argomentazioni. Spesso sono critiche trasmesse dalla concorrenza che ha frequentato più a lungo e con maggior credito il cliente, o sono critiche di resistenza al cambiamento.

Per vincere questa resistenza al cambiamento è opportuno presentare le proposte come modifica dell'esistente, più che come tecnologie innovative, proposte destinate a completare, migliorare, semplificare quanto è in uso, non già un vero e proprio cambiamento.

A volte ci si trova di fronte a reazioni emotive, mascherate da spiegazioni razionali. C'è sempre da aspettarsi che le persone reagiscano secondo processi

psico-logici, non logici, perché ogni uomo è più influenzato dalle proprie emozioni che dal raziocinio. Il cervello obbedisce subito e con forza, consciamente e con processi inconsci, al segnale che riceve dal proprio mondo delle emozioni.

Il problema più grosso è riuscire a pensare sempre al valore che si trasferisce al cliente, non al prodotto, cedere idee, come l'idea che il cliente sarà primo, il più informato, il più innovativo e soprattutto che sta per attuare una scelta razionale sotto il profilo economico e per quanto concerne il rispetto dell'uomo e dell'ambiente.

L'aspetto razionale della presentazione deve venire comunque curato con molta attenzione e si dovranno apportare molte prove a sostegno delle dichiarazioni oggettive.

Normalmente si realizza il *bingo*, quando l'unicità del prodotto, da noi proposto, diventa tale a partire dalla specifica ottica del cliente. Deve essere unico, diverso per lui, per il suo bisogno, qualunque origine abbia. La soddisfazione del cliente, sarà la nostra più efficace difesa dalla concorrenza. Bisogna continuare ad essere ossessionati dal desiderio di conoscere quello che in realtà i clienti desiderano: i loro desideri sono le nostre opportunità, dobbiamo investigarli con professionalità e mai cercare di crearli, la vendita non sarebbe ripetitiva, ed il rischio è la perdita di un cliente.

La vendita forzata in voga negli anni '50 e '60 è estremamente dannosa. Il nostro sforzo quotidiano deve essere quello di ottenere prima il cliente poi l'ordine. Siamo gestori di rapporti continuativi non semplici venditori.

Se crediamo veramente alla *comakership*, all'integrazione operativa cliente/fornitore, dobbiamo accettare che la vendita dipenda sempre meno dalle capacità tecniche e di relazione personale dei venditori, e sempre più dalla capacità di mettere in collegamento tra loro gruppi specializzati di persone, appartenenti ad imprese diverse, ma interessati e capaci di interagire.

Il venditore è sempre più un comunicatore, che identifica aree di miglioramento e nuovi obiettivi, e suggerisce le soluzioni.

Soprattutto va ricordato che nel processo di vendita è difficile stabilire regole fisse, sempre valide, perché il mercato è dinamico, cambia in continuazione i suoi attori e le sue regole. Il mercato è fatto dai clienti, ma anche dai concorrenti e dai consumatori, che sono permanentemente in movimento per cercare nuovi assetti, nuove soluzioni, e modificano sotto ai

nostri occhi la realtà cui dobbiamo subito adeguarci. Ogni soluzione si presenta come provvisoria, su di essa si esercitano subito nuove sfide.

La necessità di mantenere il proprio pensiero sempre orientato al concetto di valore, non di prodotto o di servizio, è una predisposizione essenziale della mente per raggiungere l'eccellenza. Il nostro impegno non deve essere quello di battere la concorrenza, bensì di offrire *valore* ai clienti.

A mano a mano che un cliente aumenta la propria capacità di conoscenza tecnologica, il prodotto tende a perdere importanza.

Diventa allora critica la massa dei valori intangibili o vantaggi, in cui la nostra offerta di prodotto è inserita: prezzo e condizioni di pagamento, servizio consegna, servizio tecnico, grado di sensibilità alle necessità della clientela, livello delle relazioni interpersonali, unicità di prodotto o di servizio riscontrata dal cliente.

Il valore trasferito al mercato deve essere continuamente ricordato, non basta trasmetterlo e darlo per scontato, altrimenti scompare all'interno del processo di relazione, viene dimenticato e sarà ricordato o rivalutato forse solo quando il cliente non lo compra più.

Occorre con pazienza e stile rammentare continuamente al cliente il valore e la qualità, che, con il prodotto che acquista, gli vengono trasferiti, siano essi tangibili o intangibili, o ne perderà la memoria a favore di offerte alternative.

Naturalmente attivare questo processo, predisporsi mentalmente a questa azione, significa riuscire a capire in profondità lo scopo specifico di un prodotto nel processo produttivo del cliente ed il senso della nostra collaborazione.

Emerge il concetto irrinunciabile di essere dotati di elevata professionalità, della nostra totale dedizione, della sensibilità verso gli altri, del senso di responsabilità verso l'azienda cliente e la nostra azienda mandante.

La situazione è quella di un pittore che si accinge a dipingere un quadro *still life*. Il pittore analizza cose di natura statica, che lo attraggono, sono capaci di stimolare le sue abilità espressive artistiche, e ne fa un quadro, magari un'opera d'arte, spesso una realtà reinterpretata con risultati che si discostano più o meno nettamente dalla realtà. L'artista vede cosa è assente nel soggetto, preso in esame, per diventare quadro, e coglie per competenza le incongruenze da tralasciare perché il quadro diventi opera d'arte. La visione viene rielaborata anche sino all'astrazione, all'interno di un processo mentale prima che fisico, dove l'adesione al modello cede il posto ad invenzioni frutto

di apporto culturale ed emozionale che ne modificano forme, colori, volumi, rapporti tra i particolari ora ingranditi ora minimizzati, la disposizione spaziale, le luci, la profondità, l'importanza.

"Fare un quadro è qualcosa, il capolavoro è venderlo" (Picasso).

Tutto questo è chiamato a fare il venditore che deve riuscire a trasmettere i valori che conosce e sa posseduti da se stesso, dalla sua azienda, dal suo prodotto.

Egli deve pazientemente costruire il suo capolavoro.

Il fatto è che chiunque deve riuscire a vendere assieme al prodotto materiale, tangibile, anche l'aura intangibile che lo contiene, inevitabilmente.

In genere l'intangibile riveste per il cliente un'importanza notevole, ed ha un volume molto più grande dello spazio occupato dal prodotto.

Il venditore deve farsi carico di mantenere nel tempo la struttura, l'architettura del pensiero che la sua mente e le sue azioni hanno creato attorno al prodotto tangibile, al prodotto materia, al soggetto che è diventato quadro all'interno di scelte coerenti e di mestiere, che si conforma a regole e leggi proprie di una elevata professionalità.

C'è stato, a monte, un progetto, uno sforzo mentale, che ha messo in atto pressioni emotive ed azioni conseguenti.

Non è economico lasciare che vada perduto tanto buon lavoro.

L'interesse del cliente e del mercato è una sorta di fuoco che bisogna continuamente alimentare, o si estingue. Quanto incide nel ciclo di vita di un prodotto l'allentamento della nostra tensione emotiva o l'inserimento di elementi di disturbo, disgreganti della struttura realizzata? Cannibalizzazione di prodotti, ambizioni di persone, conoscenze incomplete, distrazione, scarsa organizzazione formale, e quanti altri elementi possiamo menzionare, che cospirano all'abbassamento della curva di accettabilità di un nostro prodotto e però non dipendono dall'azione diretta della concorrenza, dalla funzionalità del prodotto o servizio!

Chiunque venda, e mi rivolgo anche a te, cliente mio, che devi vendere le tue cose, chiunque venda è costretto a promettere inevitabilmente di più di quanto il prodotto o servizio non dia. Tanto più si è convinti ed innamorati della propria azienda e prodotto, tanto più forte sarà questa tendenza.

Questo naturalmente anche nel pieno rispetto sostanziale e formale delle norme di buon comportamento, etiche e morali.

Le sovrastrutture intangibili create dagli altri, dalla concorrenza, attorno al loro prodotto, alla loro offerta tangibile, decreteranno l'inevitabile messa in ombra delle nostre architetture, se non avremo provveduto anche noi adeguatamente a sostenerle.

Il 65% dei clienti perduti è per mancanza di comunicazione. Il venditore comunque vende se stesso, le proprie convinzioni, le sue motivazioni. Se non è convinto di sé, si demotiva e diventa inefficace. Non è sufficiente il pensiero positivo, ci vuole una sincera e profonda convinzione su tutti i fronti.

Se dubita dell'azienda che rappresenta, dei suoi personali rapporti interni, della gestione, della filosofia, cioè se non condivide con il cuore e la mente l'insieme dei comportamenti e lo stile della sua azienda, sarà destinato ad essere totalmente improduttivo.

Se non crede a fondo al proprio prodotto, non lo venderà, trasmetterà in modo inconscio la sua esitazione e non avrà successo.

Nel processo di vendita il 90% è trasmissione di emozioni. Solo il 10% è il ruolo giocato dal contenuto. Per giocare con i numeri è interessante anche sapere come il successo nella vendita dipenda per il 98% dalla conoscenza della persona che abbiamo di fronte, solo per il 2% dalla conoscenza del prodotto.

9. La motivazione

Mi trovo nel Guang Dong, Guang per *esteso*, *vasto*, e Dong per *est*, all'hotel Dong Fang, direzione dell'est, a Guangzhou che sta per *larghissima pianura*, la Canton degli occidentali. La Cina.

Quando ero bambino e qualcuno voleva mandarmi in un luogo remoto, oscuro, definitivamente lontano, liberarsi di me, mi diceva *"va' in Cina"*.

Adesso ci vengo spesso in Cina, non ci vado, ci vengo. Ho qui amici, interessi, conoscenze. La società cinese è l'unica basata su una unità di razza, ma è estremamente aperta agli altri e mi trovo sempre perfettamente a mio agio con i cinesi, anzi li cerco, sto bene assieme.

Il nostro agente è un imprenditore di successo che impiega qualche migliaio di operai nella sua mezza dozzina di fabbriche in Cina, ed è talmente ben organizzato da potersi dedicare anche alla nostra azienda. Girare la Cina con lui è un grande piacere. Conosce bene il suo Paese, gli usi, i costumi, ed è abituato ad uno standard di vita uguale al nostro. Viaggiamo su due potenti Toyota e caracolliamo su e giù per il vastissimo Paese con il nostro gruppo di tecnici.

I suoi operai sono soprattutto ragazze giovani, vengono di prevalenza dal Sichuan, lavorano qui per 3-5 anni con un salario mensile lordo di circa 35 USD e ricevono vitto e alloggio in azienda. Lavorano con assidua dedizione e grande abilità. Poi tornano al loro villaggio d'origine e si sposano, aprendo una nuova fase della loro giovane vita.

La cena questa sera prevede: tartarughine di montagna, pollo nero, Phenix, i tre deliziosi serpenti che i vietnamiti cacciano per la delizia dei cinesi e mia: *"over mountains, up the trees e cobra"*.

Chiudono la cena una zuppa di vegetali con una zampa d'orso, un chilo e mezzo di carne eccezionale. Per tutto il tè della Cina, vi assicuro che è stata una cena veramente squisita. E si finisce sempre con fettine deliziose di anguria.

Fuori piove, Xiàwǔ, piove molto. Si apprezza perciò ancora di più essere attorno al tavolo rotondo con il suo grande piatto centrale girevole.

I serpenti vivi da scegliere, vengono mostrati nelle loro gabbie di ferro. Sono i più velenosi che esistano al mondo e fanno una impressione terrificante. Scelto quello preferito, il cuoco munito di pesanti guantoni lunghi e di una robusta pinza metallica di almeno un metro, penetra nel foro della

gabbia, blocca la testa del serpente e lo estrae coraggiosamente. L'adrenalina vi scoppia dentro nel vedere quelle fauci protese, quei denti esposti, e soprattutto quell'occhio: una fessura pronta ad uccidere.

La grossa testa gli viene mozzata sopra un ceppo, il sangue freddo, gelido, calato in bicchierini, viene subito offerto per essere bevuto.

Nel centro del corpo è presente una sorta di oliva verde, una ghiandola, la sacca biliare ricca di preziosi enzimi. Viene estratta e sminuzzata in un *sakè*, un distillato di riso fermentato. Ne risulta un liquido verde, con parti solide in dispersione, gradevole e, si dice anche estremamente benefico.

I serpenti hanno poca carne e moltissime spine, non sono facili da mangiare. La parte anteriore con meno carne viene offerta a pezzi, fritti, e sono come casse toraciche vuote dentro. Le parti con più carne invece vengono messe nel brodo ed offerte brasate.

Siamo nel tempio della cucina mondiale. Universalmente la cucina cinese è riconosciuta essere la migliore del mondo e la cucina cantonese è la regina della cucina cinese.

Questo privilegio insuperato del cantonese è certamente dovuto alla grande tradizione, alla maestria e all'incredibile dedizione di tante persone eccezionali, ma il merito dipende anche dalla natura del Guangdong che possiede coste estesissime, grandi foreste, pianure fertili e montagne verdissime per cui è ricco di ogni varietà di carne, pesce e verdura. La diversità di ingredienti disponibili e la loro qualità sono straordinarie. Il Guangdong beneficia di raccolti estremamente ricchi. Il clima è tropicale con abbondanza di sole e piogge regolari. Il suolo delle pianure è costantemente mantenuto fertile dalle acque che trascinano minerali preziosi dalle foreste e dalla montagna. Le acque costiere sono pescosissime di pesci e molluschi. Nel delta del fiume le acque dolci sono ricche di altri pesci, e anatre, e uccelli di ogni tipo. Funghi di ogni varietà, bambù, animali selvaggi, completano la disponibilità. In nessuna altra parte del mondo esiste una così grande varietà di cibi e così tanti raffinati modi di prepararli.

Il fatto di mangiare il cibo con i bastoncini obbliga i preparatori a servire bocconcini accuratamente tagliati e preparati ed i commensali a mangiare lentamente, con grande beneficio per il gusto e la digestione.

Ci troviamo in una dozzina di persone seduti al tavolo rotondo dentro alla nostra stanza ed inizia un rito che può lasciare esterrefatto chi non conosca le abitudine cinesi. Nonostante il lignaggio delle persone, con noi ci sono due

alti dirigenti del CCP, si presentano quattro camerieri che cominciano una discussione animata con gli ospiti, accettano la loro ordinazione o suggeriscono modifiche, coinvolgendo tutti su ogni scelta. Si tratta dell'ordinazione di un pasto cantonese, un'arte in se stessa. Ogni successione di piatti deve essere bilanciata tra caldo o freddo, dolce o piccante, fritto o bollito, Yin o Yang, consistenza dura o tenera, colore.

E' importante creare anche un insieme armonico di colori e di forme in modo che il pranzo sia gradevole agli occhi, oltre che al palato e alla salute. Ogni cinese si ciba per assumere energia e rimedi a debolezze del suo corpo, non per il solo gusto di mangiare, quindi la scelta dei piatti è negoziata a lungo. I piatti ordinati e la loro successione stabilita rigorosamente arriveranno sul disco girevole e saranno mangiati da tutti. Ciò che ciascuno ordina, deve essere gradito dagli altri e così l'ordinazione diventa un piacevole divertimento di non meno di venti-trenta minuti.

Il risultato della nostra scelta è stato questo:

- castagne hawaiane con sedani a pezzi, al vapore, spadellati in brodo di carne, con carote
- zampe d'anatra disossate, al vapore, saltate, con asparagi verdi in salsa di brodo di carne
- pancreas del serpente estratto vivo, immerso in vino cinese di mais 65% alc., bleu con sospensioni.
- pesce del fiume Kwai in salsa di soia
- aragosta al vapore
- cuculo in padella
- fritto di serpente in olio, compatto, magro
- cavolfiori
- spaghetti all'olio e soia
- tagliolini con soia vegetale
- anguria
- tè, birra

Il pane non esiste, le verdure sono generalmente appena scottate al vapore, la pasta sempre presente, squisita. Il riso si deve chiedere espressamente in questi ambienti, perché non sarebbe contemplato.

Si beve tè perché è bollito, sano, eccitante, ma senza addizionarlo con zucchero, limone, latte. Viene usato anche per lavare i bastoncini, per sciacquare le scodelline. La birra locale è molto buona.

I piatti più intriganti che ho voluto provare con i miei amici, nel corso di qualche cena in ottimi ristoranti di antiche tradizioni e di grande nome, sono stati la pelle d'anatra alla pechinese, l'omelette di millepiedi (sì, proprio i millepiedi lunghi una decina di centimetri, con dei begli occhietti rossi, venduti secchi in mazzetti) e poi serpenti di ogni tipo, ma sempre, rigorosamente, i più velenosi, perché sono i più buoni, i più amari ed apportatori di maggiori benefici all'uomo. L'autunno è la stagione migliore per gustarli, sono più grassi.

Anche il fritto di cavallette è frequente, si prendono per le zampe posteriori che si evita di mangiare e si fanno gustosi bocconi.

L'abitudine di nutrirsi di ogni tipo di insetto è molto diffusa nel sud-est asiatico, retaggio di anni difficili, a volte di carestia. Ci si ciba dalle uova di formica ai grilli, ai millepiedi. Insetti sono anche usati nei combattimenti tra esemplari maschi, che contano una larga schiera di affezionati nelle aree tropicali, e insetti sono usati come elemento decorativo. Noi li disdegniamo solo perché non siamo adatti neppure all'idea.

Alcuni insetti sono estremamente utili, basti pensare al baco da seta e al *coccus lacca*, il ragnetto che forma nidi, soprattutto sugli alberi del pane, e secerne succhi preziosi per fame gommalacca, una resina brillante ancor oggi in uso per esempio nella lavorazione delle pelli. I secreti di questo insetto che si chiama *laccacolla* - *sticklac* sono anche stati usati per i primi materiali plastici, dischi compresi, poi sostituiti dal vinile. Lo stesso ragnetto, grazie al suo secreto che è rosso, è anche il produttore del colorante naturale per secoli usato per la tintura della seta.

Recentemente al nord della Tailandia ho voluto provare anche una delizia che si cattura con fatica nelle ore serali ai margini dei campi di riso. Il raccoglitore è svelto di mano, ha una torcia sul capo ed un sacco. L'insetto piuttosto grosso è il *maeng daa*. Capace di punture molto dolorose, viene catturato con prudenza ed abilità, e subito si legano zampe e ali con elastici di caucciù per immobilizzarlo. Fritto, assume un bel colore bruno brillante, può non essere bello da vedere, ma nutre.

Ricordo di aver mangiato anche lo stufato di volpe e frequentemente i fritti di scorpione. Lo scorpione fritto si presenta rosso bruno-aggressivo, bello, in

posizione di attacco. Si prende per la coda e si evita con cura di mangiarne la punta ancora velenosa. Il resto è un gustoso, esile boccone molto amaro. Sembra porti grande beneficio.

Non voglio disgustare il lettore, lo provoco solo alla considerazione che nella mentalità orientale, e cinese in particolare, il corpo umano è una piccola porzione dell'universo in costante interazione con esso. La salute si può conservare se si sanno bilanciare bene gli opposti principi presenti nell'universo e dentro di noi.

Nell'antichità il medico cinese era un consulente dei sani, pagato da loro per rimanere sani. Quando qualcuno cadeva malato erano tempi duri per il medico, che, se il paziente era di rango elevato, rischiava la vita. Sono lo Yin e Yang, maschile e femminile, luce e buio, caldo e freddo ecc. e la loro armonia è espressa nel simbolo perfetto tao.

L'armonia del corpo, che, per l'uomo orientale è lui stesso (l'orientale non ha un corpo, è quel corpo) si riflette nello spirito con lo stesso equilibrio armonico. I disordini dello spirito danno luogo a disordini fisici anche gravi e viceversa. Noi non diciamo forse *"mens sana in corpore sano"*?

Fatte queste considerazioni si capisce quale grande importanza assuma la cucina nella realtà cinese.

La mia prima specializzazione è in arte tintoria, l'antica abilità dell'uomo di colorare i tessuti, le pelli. Naturalmente conosco la moderna tecnologia che domina il processo di tintura, ma nutro un grande interesse, curiosità e simpatia per le antiche tecniche tintorie che investigo ancora.

Gli insetti sono stati tra i primi produttori di principi coloranti nell'antichità. A quei tempi la disponibilità naturale di coloranti era sufficiente ai fabbisogni dell'uomo ed ha permesso lo sviluppo di civiltà e società intere attorno alla produzione e commercializzazione degli stessi coloranti naturali.

Basti ricordare la *robbia* degli Egizi, il rosso porpora dei Fenici da cui l'intero popolo prese il nome: Phenix, l'indaco degli Indiani, lo zafferano dei Cinesi.

Gli insetti sono stati importanti fonti di materie coloranti belle e solide per la lana o la seta. Li ricordo quindi con simpatia.

Altri colori si producevano da parti di piante come il rosso di cartamo proveniente dall'Egitto, che era nel II millennio a.C. il miglior rosso al mondo e si estraeva dai petali freschi o secchi dei fiori di carthamus tinctorius, detto anche zafferanone. Il colore si ricavava con tecniche speciali dopo aver

liberato in acqua il colorante giallo anch'esso usato nella tintura e copresente. Il giallo è di minor pregio perché poco fissabile, al contrario del rosso. Il giallo naturale migliore si otteneva dallo zafferano che è costituito dagli stimmi del crocus sativus. Dalla curcuma, una erbacea, la *curcuma longa*, abbondante in Polinesia, si otteneva un giallo meno solido. Derivava dal tubero della pianta macinato e ancor oggi è utilizzato nella cosmesi e per uso alimentare.

Il blu, era l'indaco solidissimo, ancor oggi in uso per la tintura dei jeans nel mondo occidentale, che si ricava attraverso la macerazione delle foglie e ramoscelli della indigofera tinctoria e attraverso l'ossidazione delle tinture. Le foglie vengono rimosse dopo alcuni giorni, ed il colorante blu che si è liberato nell'acqua viene precipitato al fondo, come un fango denso, dall'addizione di calce. A parte si prepara una vasca con acqua già mescolata con ceneri, ricche di fosfati, che l'hanno così resa alcalina. Le ceneri vengono allontanate con cura e si aggiunge parte della focaccia di colorante ed il tessuto da tingere. Questo processo è ancora in uso presso tribù del triangolo d'oro in Tailandia e Birmania.

Il rosso in uso nel vicino oriente era il *kermes* e veniva ricavato dal *kermococcus vermilius*, un parassita delle querce. Il segretissimo rosso dei Fenici, la porpora, era il colore più ambito. E' ancora oggi estratto dal *murex brandaris.* Il mollusco presenta infatti una piccola vescica contenente un liquido giallo che per ossidazione all'aria diventa di un rosso bellissimo e capace di tingere la lana in modo solido. Un bel rosso per lana e seta viene ricavato parimenti dalla cocciniglia, un insetto parassita del cactus *dactylopius coccus cacti*, una coccinella, che viene essiccata e polverizzata per l'uso tintorio, è diffusa nel Centro America, in particolare in Messico.

Coloranti neri e bruni venivano invece ottenuti da scorze e galle di piante ricche di tannini, tra le quali primeggiano le Strobilanthes per i neri che sono ricavati ed applicati come per l'indaco.

Ma bando alle escursioni tintoriali torniamo al marketing.

In Cina sono andato con gli obiettivi ben precisi di fornire motivazioni al gruppo di venditori locali, creare opportunità di lavoro attraverso l'individuazione delle necessità dei clienti e stimolare l'interesse attorno ai nostri prodotti e sistemi specifici.

La visita mi è servita per individuare i problemi esistenti nell'approccio con i clienti, di comunicazione con la nostra sede, di organizzazione e di

qualità attesa da quello specifico mercato. Ho colto l'occasione per distribuire informazioni al rappresentante locale, ai tecnici venditori ed ai clienti stessi.

Tutte queste attività sono state coerenti con l'immagine che volevo creare e con l'obiettivo di consolidare i rapporti e rinfrescare le relazioni. L'interesse per la nostra azienda ne è risultato stimolato, si è creato il ritmo e lo stile del lavoro da fare assieme. La cultura d'impresa è stata ancora una volta trasferita, consolidata, integrata.

Da tutti, clienti e collaboratori ho cercato allo stesso tempo di apprendere qualcosa.

La riunione con il gruppo, costituito da una dozzina di venditori cinesi, è servita a trasmettere l'idea che abbiamo un sogno e, con intelligenza, determinazione e costanza, agiremo in modo da poterlo realizzare. Ci siamo detti quello che qui mi piace ricordare.

Siamo un gruppo di vincenti che vuole fare la differenza anche nel mercato cinese. Adesso dobbiamo evangelizzare gli altri, farli sognare il nostro stesso sogno, per una personale gratificazione, auto-realizzazione, e per raggiungere un superiore livello energetico.

La vendita non è solo trasferimento di merci o servizi, è anche sentire assieme, condividere concetti e valori, acquisire partners per lungo tempo.

Risolvere efficacemente i problemi. A questo proposito abbiamo preso una importante decisione comune: abbiamo cancellato dal nostro dizionario la parola problema e sostituita dalla parola opportunità. Bisogna provare per credere quali riflessi positivi induca questo cambiamento, capace di spingere a vedere in ogni situazione di crisi un'occasione di miglioramento. Nixon ci aveva ricordato in suo celebre discorso come i cinesi scrivessero la parola problema con due ideogrammi *"wèn.tí"* l'uno significa opportunità, bisogno di risposta, l'altro difficoltà oggettiva.

Ogni problema contiene la sua soluzione che può diventare un'ottima opportunità. E' interessante anche notare come nel mondo del lavoro generalmente chi ha un problema, ne possiede quasi sempre anche la soluzione. Opportunità quindi diventa la nostra parola chiave.

Abbiamo inoltre deciso di non usare mai più l'espressione *"sì...ma"*. Ma, è una congiunzione avversativa, questa espressione di uso frequente è rivelatrice di un'attitudine ed è capace di distruggere una linea di pensiero, un ordine, annullare una relazione, sbriciolare un'organizzazione funzionale. Sono due particelle pericolosissime nell'interrelazione.

"Il vostro linguaggio sia sì sì o no no, il resto viene dal maligno" recita il Vangelo (Matteo 5,1 – 7, 28).

"Sì, ma" significa impacchettare quanto trasmesso e sottometterlo al peso di una propria riserva mentale ed attitudinale. Abbiamo deciso di operare così: prima di affermare o negare, posso avere un ulteriore chiarimento? Funziona, provare per credere.

Sono seguiti dettagli strategici e tattici. Sono state analizzate in particolare la preparazione della visita e la conduzione dell'incontro, sottolineando che il rapporto è tra persone e che la tecnica delle domande aperte, cioè il ricorrere a frasi, che abbiano un senso compiuto anche senza il punto interrogativo, è un sistema sicuro di intervista. Si è passati alla definizione delle aree geografiche da privilegiare, alla disamina dell'organizzazione funzionale, del reperimento dati commerciali, dell'identificazione clienti e prodotti, del *follow-up*. Ci siamo convinti che la psicocibernetica, il benessere indotto dalla mente, sia la tecnica sovrana da adottare per nutrire il proprio computer biologico di stimoli essenziali alla missione, la strada maestra del successo. Fai sempre in modo di mantenere il sorriso e pensa "*no problem"*, anche se stai vivendo una tempesta interiore. Si tratta di far lavorare, a favore del nostro obiettivo cosciente, la parte inconscia del nostro cervello che ne è anche la massa più estesa. L'emisfero sinistro sviluppi pure le idee, ma siano subito prese in consegna e avvolte dall'emisfero destro, quello responsabile delle emozioni, comprensione, intuizione, riconoscimento e creatività. La parte inconscia del nostro chilo e mezzo di cervello elabora costantemente gli stimoli e le sensazioni che raccoglie in svariati modi attraverso i sensi. La sua analisi dei dati avviene come in un computer, secondo un suo tipico software. Il fatto rilevante è che questo programma operativo può essere cambiato, aggiornato, e l'elaborazione conseguente potrà essere più consona alle nostre migliori attese. Il cervello, infatti, al momento di rianalizzare i dati, non è in grado di stabilire se provengono da esperienza reale o immaginaria, e procede rapido alle sue conclusioni che possono essere forti pulsioni per l'individuo o stupende idee per pianificare l'azione.

Il mio maestro di golf mi ha insegnato insistentemente di pensare alla pallina che entra nella buca diretta, proprio lì, senza dubbio, fin dal primo colpo. Allo stesso modo una visita commerciale avrà sicuro successo se prima di iniziarla, ci si sforzerà di vederci vincenti, ottenere il nostro risultato, avere la controparte soddisfatta e serena. Ritorna il discorso della profezia che si avvera.

Orientato ad un preciso obiettivo, il nostro cervello agirà processando tutte le informazioni, e fornendo gli output incrementativi o correttivi a seconda della situazione, fino a portarci meravigliosamente diritti al risultato! E' prodigioso e lo sperimentiamo quotidianamente. Il nostro futuro non dipende dal nostro passato e dalle sue esperienze. Possiamo integrare il software, aggiornarci i programmi con l'intervento della fantasia, della creatività che nasce dall'autostima o dal bisogno. Tutto quanto facciamo passa attraverso una catena di neuroni che comunicano a mezzo di quelle grandi centrali di smistamento traffico che sono le sinapsi. Le sinapsi, tramite un meccanismo elettrico e chimico, eccitano e trasferiscono oppure inibiscono, negano, la trasmissione così orientata delle informazioni cioè il processo.

Le catene neuroniche, dopo una attivazione specifica, ne mantengono la memoria biologica. Quel tipo di circuito si formerà più facilmente, e prima di altri possibili, sotto lo stimolo che lo ha generato le prime volte. Caspita! Ecco perché il 99% del nostro potenziale cosciente è derivato dall'abitudine. Il nostro computer biologico processa concetti ed informazioni globali, non singole parole, ecco cos'è la percezione, a volte non ci spieghiamo, ma capiamo molto bene. Come si alimenta un computer? Inserendo dati da elaborare ed il nostro cervello lavora allo stesso modo. Il nostro pensiero è il suo input.

Cattivi pensieri generano pensieri cattivi, buoni pensieri buone idee ed atteggiamenti. Un uomo è quello che pensa. In altri trattati per la verità leggiamo che è quello che mangia... E' comunque vero che il pensiero positivo è un generoso alleato di tutti noi e può riplasmare la nostra vita. Il fatto è che i pensieri negativi poggiano sulla capacità neurologica di generare pensieri omogenei ed il pensiero positivo fa lo stesso. I neuroni positivi si conoscono e si chiamano l'un l'altro, come purtroppo fanno quelli negativi. Oggi è dimostrato scientificamente che i neuroni sviluppano la capacità di riconoscersi tra di loro per ottenere con immediatezza ed in modo ripetitivo connessioni già sperimentate secondo tecniche di attivazione - inibizione create dall'esperienza o dal pensiero condizionante precedente.

Il pensiero è capace anche di ricostruire rapidamente un intero schema biomemorizzato, già sperimentato, anche in presenza di una sua sola parte, ma è anche capace di elaborazioni creative ulteriori come nel caso dell'umorismo. Il cervello è un registratore del passato, che riceve una programmazione di base a livello del 50% sino ai 12 anni e di un ulteriore 30% sino ai 21.

Mi ricordo frasi importanti dei miei precettori: *"Ti riscalderai al fuoco della giovinezza. Sarai quello che sei stato sino ai 20 anni"*.

Non è del tutto vero. Si può inserire un nuovo programma, resettare parzialmente, e ripartire per diventare più sicuri di se stessi, flessibili e adatti alle nuove circostanze, ai nuovi obiettivi. Alla fine dell'incontro ci siamo lasciati tremendamente motivati. I risultati positivi stanno già arrivando.

10. L’eccellenza

Lo stretto corridoio fangoso introduceva in una piccola stanza non scavata completamente. I muri mostravano solo qualche traccia dei mattoni crudi e paglia di cui erano fatti, si erano fusi nel tempo l’uno nell’altro, si erano amalgamati a costituire solidi muri di argilla. I tetti non c’erano più, crollati da tempo immemorabile.

In questa stanzetta due giorni prima era stato trovato un favoloso tesoro, 250 kg di oro finemente lavorato, bracciali, collane, orecchini, anelli...è difficile immaginare da dove potessero derivare, ma è probabile fossero molto più antichi del palazzo, tesoro del re, frutto di razzie, doni, prodotti dell’artigianato assiro.

Siamo all’interno del palazzo reale di Nimrud nell’Iraq a nord, sulla riva destra del Tigri il fiume cattivo, che arriva con piene improvvise, devastanti, e si oppone per contrasto al fiume buono, mansueto, navigabile al-Furat, l’Eufrate. Questa terra fertilissima tra i due fiumi, la Mesapotamos come nominata dal greco Senofonte, mi ha mostrato gioielli archeologici incredibili in Babilonia, a Ninive, Samarra, Assur e splendide architetture e decorazioni come le moschee di Baghdad, Kufa, Kerbala, la Madraza Mustansiriya di Baghdad, il palazzo abasside.

La piccola stanza, una fossa fangosa all’aspetto, scavata solo parzialmente è una delle tombe reali delle principesse. Si trova nell’ala Nord-Ovest del palazzo assiro costruito nell'antica città biblica di Kalhu da Assur-Nasir-Pal II nel periodo 883-859 a.C., quando vi ci trasferì la capitale da Assur. Il palazzo ospiterà anche il potente e temuto Salmanassar III, poi, dopo due secoli, la corte si trasferirà nel nuovo palazzo della vicina Ninive.

Quando riprenderanno gli scavi, potremo avere la sorpresa di ritrovare nelle tombe delle principesse la stessa Semiramide, la Samuramat siriana.

Il tesoro di ori finemente lavorati era certamente tramandato da più generazioni e continuamente arricchito, per cui è lecito pensare che abbia origini molto lontane nel tempo. Ho potuto esaminarlo con commozione e vivo interesse nello stupendo museo archeologico di Baghdad, dribblando tra guardie armate che comprensibilmente proteggevano lo straordinario ritrovamento non ancora pubblicato.

Ricordo le cavigliere del peso di oltre un chilogrammo ciascuna, due corone reali splendide, finemente lavorate e ricchissime, vasellame, monili e

gioielli di ogni tipo. Naturalmente la mia Laica restò inattiva e la mia sofferenza per questo fu grande. La proibizione di fotografare questo straordinario ritrovamento, non ancora reso noto al mondo, è comprensibile, ma dura da digerire per chi fortunatamente è presente ed appassionato, oltre che di archeologia, anche di fotografia. Tutto rimane comunque fissato nella memoria, il rammarico è soltanto quello di non poterlo mostrare, e di non saperlo meglio descrivere agli altri.

La hall dell'albergo di Baghdad è immersa in una riposante penombra, la luce giunge solo soffusa, controllata. Un liuto iracheno diffonde le sue note nell'aria. Si tratta di uno strumento che affascina perché si presta molto all'improvvisazione e quindi all'esplorazione dell'universo. Il suonatore oggi è particolarmente ispirato ed i suoi virtuosismi scaturiscono da un ricco sentire interiore. Difficile non restare affascinati dalle note che sembrano gocce d'acqua cristallina che cadono e si disperdono in brillanti frammenti. Echeggiano ora zampilli d'acqua, ora riverberi di luci colorate. L'atmosfera chiara è di attesa, carica di promesse. La mente vola.

Ripenso al problema dell'eccellenza, alla voglia di eccellenza, al riparo esistenziale offerto dal raggiungimento dell'eccellenza, alla scelta etica dell'eccellenza.

Alti gradi di preparazione, motivazione, esperienza ed efficienza personale, quando sono organizzati all'interno di un progetto d'impresa, diventano molto efficaci e sono la via che può portare all'eccellenza. L'eccellenza dunque passa attraverso le persone, dipende da loro, anche se le attività individuali devono venire organizzate attorno ad un obiettivo comune per poter diventare efficaci. Non esiste organizzazione in carenza di precisi obiettivi. In talune aziende si può curiosamente notare come specifici comparti raggiungano elevati livelli di eccellenza, mentre l'intera azienda magari non riesce a conseguire questa situazione energetica superiore. Ci può essere chiarezza di obiettivi parziale, grazie ai contributi dei singoli, ma pericolose foschie attorno al target principale. Sono le persone con il loro potenziale che possono far crescere i singoli enti in cui è strutturata l'organizzazione sino a conseguire il risultato agognato. Quando si dispone delle persone adatte, si può traghettare l'azienda verso i lidi dell'eccellenza, superando uno scoglio critico per la navigazione che, per una azienda mercantile, consiste nella capacità di generare in tutti la disponibilità costante a voler soddisfare i clienti. Per queste aziende acquisire e conservare la clientela ed i mercati è un compito primario. L'azienda di successo si trova ad

essere costantemente impegnata nel trovare nuove soluzioni a vecchi problemi e nel trasferire valori ai propri clienti. I valori sono oggi identificabili nella ricerca di sicurezza, nel rispetto ambientale, nella semplicità d'uso dei sistemi, nelle alte performances, nelle relazioni di tono elevato.

Queste aziende si sforzano instancabilmente di mantenere livelli di efficienza superiori alla norma, in ogni loro attività rivolta all'interno o all'esterno. Ci riescono con la creazione di un clima affettivo, di fiducia e di rispetto tra tutte le persone coinvolte nel processo.

La cultura dell'eccellenza è un modo di fare le cose e la scelta delle cose da fare, con le loro priorità, le strategie e gli stili. E' un filo rosso che avvolge e passa attraverso all'intera organizzazione.

Dalla fusione delle idee, delle strategie, della conoscenza, della volontà, dell'immaginazione, nasce una inarrestabile forza prorompente, bombe incendiarie nei mercati.

Le aziende che mirano al raggiungimento dell'eccellenza attivano una accurata selezione delle persone, hanno la capacità di aggregarle, di conservarle se valide, nell'impresa, sanno motivare e premiare i più meritevoli, concedono l'autonomia operativa, il loro vertice indirizza e controlla costantemente, la cooptazione nei ruoli di vertice viene fatta di preferenza dall'interno dell'azienda per garantire fedeltà e premio ai migliori. La loro capacità di creare cultura, di sviluppare le facoltà morali, intellettuali e del saper fare pratico, completa il quadro.

In questo tipo di aziende la mentalità del manager è pratica, costantemente autocritica, rivolta alle mutevoli esigenze del cliente e del mercato ed alla propria realtà interna che sa monitorare da angolature sempre nuove. Uno dei grandi pericoli del marketing, che può portare un'azienda all'ingessamento, all'insuccesso, è la rigidità, quando cioè i concetti e le procedure tendono a sclerotizzarsi e a diventare sempre più fine a se stesse ed i comportamenti diventano inflessibili e restrittivi.

Il rapporto con un cliente o con uno specifico mercato non è mai fermo e definito. Possiamo cercare di capire il nostro rapporto con loro solo per approssimazione, accettando anche i limiti della metodologia che seguiamo. Bisogna quindi provare e riprovare, adattarsi, perché siamo all'interno di un processo dinamico, vivo, che sta cambiando anche mentre si tenta di analizzarlo.

Arrivare ad una presa sicura è difficile, si proverà ad analizzare il rapporto sotto quanti più possibili punti di vista, muovendosi attorno alla rappresentazione statica costituita dai documenti, i rapporti, le esperienze. Il difficile è capire le dinamiche che sono a volte anche senza trama logica, gli eventi che hanno costituito il percorso di crescita e lo sviluppo del rapporto esistente con il nostro cliente o mercato. Un'altra ragione per cui la relazione con il mercato ed il singolo cliente deve essere riesaminata costantemente è perché sia il cliente che il mercato, ed anche la concorrenza, possono essere profondamente sotto-stimati, nel loro potenziale, nelle relazioni sinergiche d'informazione con altri clienti.

Diventa illusorio il credere di aver ferrato il cliente con il prezzo o il servizio o le tecnologie o l'amicizia o quali altre diavolerie sappia inventare l'uomo. Non si può non considerare l'azione, lenta, continua, instancabile ed efficace dei concorrenti che possono far cambiare completamente il quadro in tempi ravvicinati.

Il rapporto interpersonale efficace che abbiamo saputo mettere in essere è un'opera d'arte come un quadro, una scultura, una poesia.

Questo delicato ed importante rapporto, deve essere orientato a funzionalità e reciproco vantaggio da mantenere nel tempo, e questo obiettivo si ottiene rianalizzandolo, girandogli attorno, avvicinandoci, allontanandoci, verificando attentamente le nuove variazioni dinamiche al loro apparire. Una parte importante della personalità di ogni uomo è scontenta, costantemente, della propria condizione, quindi la ricerca di nuovi equilibri è un processo naturale da attenderci e cercare di controllare. L'uomo ha paura delle emozioni e sa di esserne dominato, ma cerca di nasconderle. Le emozioni sono invece da accettare, convivere e coltivare. Rifiutarle sarebbe come rifiutare un braccio, una mano. Fanno parte di noi. Sono noi, come il nostro corpo. Ma sono mascherate, complicano il rapporto interpersonale. Le oggettività ci sono spesso presentate avvolte in un involucro di emozioni.

Nel tempo cambiano le nostre conoscenze e quelle del cliente, cambiano le influenze e priorità delle emozioni, la capacità di reagire agli stimoli e quindi è evidente la necessità di continue ricerche di sintonia. Come in tutti i rapporti critici, anche con il cliente ed i mercati non si arriva mai ad approssimazioni efficaci per molto tempo.

I *prime movers* lo sanno e mantengono alta la guardia, la loro attenzione al cambiamento.

11. Cessione di know-how

Mi ritrovo al limitare della piazza di Sultan Ahmet, il Sultano che nel 1617 ha fatto erigere la bella e grande moschea, l'unica reale a sei minareti, che porta il suo nome, così come la stupenda piazza nel cuore di Istanbul, sulla quale si affaccia anche la straordinaria Aghia Sophia.

Sultano è il nome occidentale dal siriaco Sultan e con l'analogo Padīšāh parola persiana, e turca Paša, significano *imperatore*, *padrone assoluto*: questi termini designavano i sovrani dell'impero ottomano.

Il clima è ottimo, sono all'ombra di alberi giganteschi che attorniano la piazza, seduto ad uno dei tanti ristorantini, in attesa del kuyu kebap ordinato e, nel frattempo, centinello con prudenza il *raki*: l'anice turco.

Mi sento proprio come un pascià e chi ha avuto la fortuna di visitare lo stupendo, armonioso palazzo Beit Al-Azem di Damasco, la residenza che il Paša governatore di Damasco Assad-Pasha El-Azem si è fatto costruire nel 1749, capisce bene cosa voglio dire. Si tratta in quel caso di un'oasi elegantissima di pace, in prossimità della moschea degli Omayadi ed a ridosso del rumoroso Suk, considerato il più grande del mondo islamico, effervescente e brulicante di genti e merci di ogni tipo. Il cortile interno del palazzo presenta freschi giardini con fiori e piante ombrose rigogliose. I cedri e gli aranci, generosi di frutti vivacemente colorati, attraggono l'attenzione, così come le elaborate e finissime decorazioni di porte e pareti. Le fontane, i portici, l'architettura ispirata all'arte bizantina ed egiziana, i finissimi decori delle stanze con i sontuosi soffitti, completano una scena che trasmette sicurezza, serenità, modello di vita agiata.

La millenaria tradizione di saper vivere, l'avevo già apprezzata nel palazzo di Zimri Lim a Mari, vecchio di cinquemila anni, epoca dei patriarchi biblici, dove ho trovato un riflesso nel momento che sto vivendo. Un unico accesso introduce in un ampio cortile circondato da molte stanze. Zona amministrativa, saloni di rappresentanza e pubblici, il tempio, le stanze private, le aree di lavoro. Pannelli di scisto e madreperla alle pareti. All'esterno la Ziggurat, la Grande Torre. Questa città Siriana, oggi al confine con l'Iraq, è coeva alla Babilonia di Hammurabi e sorprende per il livello di vita ed il modello culturale. Oltre ventimila tavolette cuneiformi recuperate nei suoi archivi!

Era l'età della migrazione di Abramo da Ur alla terra di Cananea, a Gerusalemme.

Ho chiesto il *kuyu kebap*, il cui solo nome è capace di sollecitare i succhi gastrici e riempire piacevolmente la bocca d'acqua. Questo piatto è da gustare possibilmente con le mani, è di antica tradizione anatolica ed in particolare delle sue regioni a sud. L'agnellino in questione, ben preparato e macerato, viene appeso ad un gancio all'interno di un contenitore di terracotta che viene chiuso a costituire un vaso e poi ermeticamente sigillato nelle fessure con un impasto argilloso, versione pulita dell'antico fango o peggio. Il recipiente è parte di una stufa a legna che lo avvolge con un calore asciutto, costante, a temperatura ideale. La tenera carne sarà cotta dal suo stesso vapore e svilupperà un gusto ineguagliabile, che sarà esaltato da sorsi del vino bianco Doluca e dalle deliziose *patetes* le quali, sino dalla scoperta dell'America, ammiccano fritte e dorate ormai da ogni piatto turco.

L'imponente, ma agile ed articolata mole della moschea di fronte, è più nota ai turisti come moschea azzurra, per le sue raffinate maioliche smaltate che presentano disegni di un blu chiaro tipico.

Nel corso del completamento e dei restauri successivi alla sua costruzione le stesse sono state utilizzate con larghezza per il decoro interno. La moschea, importante luogo di preghiera, è anche famosa per i ricchi e raffinatissimi tappeti.

Byzas Di Megara, il colono greco che fondò Bisanzio e ne diede il nome, non avrebbe mai immaginato che la sua colonia sul Corno d'Oro sarebbe diventata un giorno la grande metropoli che congiunge l'Europa all'Asia: splendida, austera, costellata di moschee che trafiggono il cielo con i loro minareti e creano un panorama mozzafiato, che ha sorpreso ed entusiasmato ogni visitatore dell'oriente.

Oriente è una categoria mentale che scaturisce dal centralismo culturale europeo. L'Europa si considerava l'ombelico del mondo, per cui tutto quanto era ad est di esso era oriente e di conseguenza il nostro mondo europeo, l'occidente.

Le popolazioni del Levante costituivano già all'epoca greco romana una realtà con caratteri storico-culturali molto diversi da quelli occidentali.

La netta divisione tra i due mondi è comunque un prodotto specifico della cultura cristiana, una frontiera del pensiero che ha voluto dividere due

identità, anche con disposizione negativa nei loro confronti: luogo di vizi, di spensieratezza, di lussuria, e soprattutto di tante eresie.

Rispetto all'Europa oggi consideriamo Vicino Oriente l'insieme del mondo islamico, Medio Oriente il sub continente indiano, Estremo Oriente la Cina, l'Indocina.

Per i fedeli islamici la moschea è oggi luogo di culto obbligato al venerdì. Ad essa si accede nel rispetto di norme ben codificate: abluzioni rituali, piedi scalzi, orientamento alla mecca *al-qibla*, prostrazione, una o più genuflessioni secondo l'unità di preghiera detto *rakat*, disposizione d'animo. Alle sue origini la moschea doveva soddisfare anche esigenze differenti, era soprattutto luogo di incontro, basilica civica.

Nel 622 il Profeta abbandona la Mecca e, con i suoi compagni più fedeli tra i quali Abu Bakr, il mercante di tessuti che alla morte di Maometto verrà elevato alla dignità di primo califfo, *al khalifa*, successore del profeta, si dirige verso una piccola oasi, Yathrib. Qui acquista per baratto un terreno da due orfani e pone mano alla costruzione di un edificio fatto di mattoni di fango e paglia, probabilmente seccati al sole secondo la tecnica Etiope, che Maometto conosceva.

Il Profeta infatti aveva avuto frequenti contatti con il corno d'Africa, primario fornitore di essenze rare, avorio e pelli all'Arabia, Egitto, India ed Impero Romano. La Grande carovaniera, ancorché ormai verso il suo declino, continuava ad esistere al tempo del profeta. Una teoria ininterrotta di cammelli portavano incenso, mirra e cardammone a bruciare sugli altari di Egitto, Damasco, Gerusalemme, Tebe, Ninive e Roma.

Questa costruzione fu la prima moschea perché lui la chiamò Masgid: radice araba di luogo di venerazione di Dio. Più tardi gli Islamici preferirono chiamarla con il termine *gâmi*: radice del termine radunarsi per devozioni, preghiera, ma anche per affari privati e pubblici, consiglio di guerra.

La prima moschea nacque quindi come una grande sala con un tetto di foglie di palma e fango, ai bordi di un ampio cortile sul quale si affacciavano anche la casa del Profeta, i magazzini ed il riparo per gli animali. Nel corso dell'impero ottomano il cortile protetto diventerà il caravanserraglio, vero albergo per i viaggiatori con aree di ricovero attrezzate per gli animali e sosta gratuita. Spesso nel cortile del Profeta i nomadi di passaggio erigevano le loro tende.

L'oasi di Yatrib verrà chiamata città del Profeta, Madinat alNabi da cui al-Medina.

Mi è capitato di vedere la più antica moschea islamica durante la visita alla città siriana di Bosra, al confine a sud, con la Giordania.

Sorge umile, amalgamata nel mezzo delle rovine di grandi blocchi basaltici neri della città. La città di Bosra era già nota nel XIV sec. a.C. ma fu resa grande da Traiano nel 106 d.C.; annovera cospicui monumenti tra i quali un grandioso ed intatto teatro romano, che qui non è stato ricavato da una cavea naturale a ridosso di un'altura ma eretto a semicerchio attorno ad una scena imponente e perfettamente conservata.

In questa città luogo di transito di carovane, la tradizione vuole che sia passato frequentemente anche il Profeta Maometto. La piccola moschea è ininterrottamente dedita al culto dalla sua fondazione nel 720 d.C.; si chiama Al-Umari. La moschea risulterebbe essere come il parallelepipedo costruito dal Profeta ad Yatrib. Il suo minareto quadrato è invece posteriore, del 1221.

Nella città di Bosra sono ancora visibili i resti della casa di Boheiry, il ricco sacerdote ortodosso, persona molto nota ai biografi di Maometto, del quale aveva previsto la vocazione profetica nel corso di un passaggio del Profeta ancora fanciullo attraverso la città.

La nuova religione predicata da Maometto bandiva definitivamente l'adorazione politeistica della triade femminile meccana: Uzza con le figlie Lat e Manat. Con lui la Mecca cessa di ospitare anche il pantheon di tutte le divinità tribali. La venere araba Az Zun e dozzine di altri dei altrettanto importanti, e per talune tribù, predominanti, già oggetto di culto intenso e distinto, vengono definitivamente banditi, dimenticati. Il Pantheon delle divinità preislamiche meccane definitivamente cancellato. Il culto prima dell'avvento del Profeta era rivolto alla natura, agli astri, alle grandi manifestazioni naturali: sorgenti, cascate, grandi rocce. Era anche riconosciuto un Dio supremo: Al-Ilah arabo, Alaha siriano. Si trattava del Dio non nominabile che muore ad ogni raccolto e rinasce con la nuova gemmazione: il Tammuz dei Sumeri e Accadi, l'Osiride dell'Egitto, l'Adonai Siriaco, il Signore, Baal Fenicio. Somiglianze vistose, da far dubitare della loro casualità. Le genti semitiche che discendono da Sem figlio di Noè, sembra accertato provengano dal Sahara, l'immenso deserto africano oggi arido, secco, di dune sabbiose, dal profilo continuamente modificato dai venti. Il Sahara è stato una delle culle dell'umanità. Nella preistoria, nel periodo

paleolitico e neolitico, era un'area del mondo ricca di flora e fauna, luogo accogliente per l'uomo e culla del suo primo insediamento. La progressiva desertificazione ha poi sospinto questa primigenia tribù umana in due grandi correnti migratorie: una diretta verso il Corno d'Africa, l'altra verso l'Anatolia-India.

E' stato accertato come le popolazioni di lingua semitica ed hamitica, derivino da una singola lingua ancestrale hamito-semitica originata proprio nell'est Sahara prima della sua desertificazione e non dall'Asia, come per molti anni si era creduto.

La nuova religione riconosce un solo dio: Allah e Maometto il suo profeta. Nasce nella città della Mecca e Medina.

I miei amici al tavolo continuano il racconto: la Mecca fu fondata dal più grande dei profeti, Abramo e la moglie Agar, lì vi generarono Ismaele, e sembra che giacessero sulla sacra pietra nera della Kaaba. Attorno, il territorio era di una assoluta sterilità e gli abitanti furono spinti verso l'unica risorsa: il commercio. Commercio di transito, comunque, solo favorito dalla posizione strategica della città situata al centro delle più importanti vie carovaniere di allora.

La Mecca si specializzò rapidamente nella gestione di commerci tra vari stati sovrani, si rese esperta nella soluzione dei problemi di transito in territori presidiati da tribù diverse, nella gestione di migliaia di cammelli, di svariate merci, di ripari per uomini ed animali, scorte armate, mediatori, interpreti, scambisti, contabili, scribi.

La Mecca a quel tempo era dominata politicamente dalla tribù dei Quraisciti, il loro nome deriva dal piccolo squalo che utilizzavano come simbolo, lo *squalus charcharius*. I Quraisciti esercitavano uno stretto controllo economico e religioso sulla città e furono gli aspri antagonisti del Profeta agli inizi della sua predicazione.

La Kaaba, la piccola costruzione quadrata che sorgeva al centro di una valletta era il simulacro più prezioso della città e la tradizione vuole che fosse costruita dallo stesso Abramo aiutato dal figlio Ismaele. Nell'angolo di sud-est la costruzione racchiude il meteorite la pietra nera, oggi scavata dal bacio dei fortunati fedeli che riescono a raggiungerla.

Il grande pellegrinaggio delle genti arabe alla Mecca avveniva ogni anno 1'XI, il XII e il I mese dell'anno lunare, e faceva confluire nella città enormi masse di nomadi bisognosi di tutto.

La tribù degli Hascemiti alla quale apparteneva Maometto aveva il compito lucrativo di distribuire la fresca acqua della sorgente che zampilla nei pressi della Kaaba ai numerosi pellegrini. Gli Umayya erano i porta stendardo che daranno origine nel 661 alla dominazione Omayade con i califfi Othman e Muacŭiya e la prima capitale a Damasco.

Un rito importante praticato sin dalle prime origini della città è l'Hağğ preislamico che veniva celebrato in autunno dopo la raccolta dei datteri, era la grande fiera, il grande incontro in città. L' Hağğ sarà ripreso dal Profeta come un obbligo per i fedeli mussulmani. Era occasione di incontro di genti abituate al nomadismo, alla solitudine ed era organizzata in ogni dettaglio. Enormi folle erano condotte attorno ai vari santuari che costellavano il territorio della mecca preislamica.

Alla mia vista si ripropongono adesso la colonna serpentina e l'obelisco di Teodosio che sulla spina dell'ippodromo di piazza Sultanahmet, si interpongono alla vista della moschea e sollecitano il ricordo dei loro fasti. La colonna serpentina in particolare, una stupenda fusione in bronzo di tre serpenti strettamente avvinghiati a spirale, sale verso il cielo ad oltre 8 metri di altezza. Le teste in alto, oggi mancanti, si aprivano a raggiera e sostenevano da treppiede un grande vassoio con un enorme vaso d'oro. Lo stesso Costantino il Grande, durante il suo regno, ha portato nella Nuova Roma, come si chiamava Istanbul, la colonna rimossa dal tempio di Apollo a Delfi dove era stata eretta dalle 31 città greche grate agli dei per la grande vittoria da loro riportata a Platea contro la Persia.

Alla morte di Costantino, nel 334 d.C. la Nuova Roma cambierà nome in Costantinopoli, riconoscente per la grande attenzione e la saggezza che l'imperatore vi profuse durante il Suo governo.

Oggi la città si chiama Istanbul e sembra che il cambio del nome sia avvenuto nel 1453 con la conquista della città da parte di Maometto II, chiamato Fatih, il conquistatore, che parlava ben cinque lingue e conosceva la cultura occidentale. Ci sono almeno due radici accreditate per Istanbul: Islam Bol, termine turco che significa nucleo, raggruppamento di genti islamiche mentre un'altra fonte lo fa derivare dal greco moderno Eis Ten Polin *"verso la città",* termine che era usato dai greci, arabi, persiani e turchi ancora nei secoli XII e XIII.

All'altro capo della spina, la struttura architettonica che divideva le due piste dell'ippodromo e che ai tempi romani era supporto a splendide statue

oggi scomparse, troneggia regale l'obelisco egiziano monolito di porfido di 200 tonellate che Teodosio ha tradotto da Ierapoli dove il faraone Tutmosi III l'aveva fatto erigere nel 1547 a.C.

Dalla loggia di questo ippodromo proviene la splendida quadriga di cavalli dorati che impreziosisce la facciata della chiesa di S. Marco a Venezia. All'esterno di San Marco ci sono oggi le perfette riproduzioni, mentre all'interno nella loggia dei cavalli, ci si può estasiare alla vista della quadriga originale, restaurata con sapienza a cura della Olivetti.

La situazione è di totale rilassamento, indotta dalla temperatura mite, dalla penombra delle fronde, dall'esotico che mi circonda che tuttavia mi è familiare vuoi per le frequenti visitazioni, vuoi perché sono veneto e la Serenissima ha impregnato la propria cultura idee, simboli, atteggiamenti, segni e strutture architettoniche tipiche del mondo bizantino. Rivedo queste matrici qui ora attorno me e ne ricavo un senso di completezza e serenità.

Venezia è sempre vissuta nel conflitto e nella diffidenza verso gli ottomani turchi anche se con loro esistevano ampie complementarità commerciali. Le loro relazioni erano complesse ed improntate all'antagonismo, ma la frequenza dei contatti ha scavato profondi segni di comunanza tra i due popoli.

Gli scambi commerciali portano alla universalizzazione della cultura. Così è successo con le civiltà mesopotamiche, che dal quarto millennio a.C. hanno impregnato della loro cultura il mondo conosciuto grazie proprio alle collaborazioni mercantili, allo scambio cioè del surplus produttivo, reso possibile e sempre crescente a seguito delle nuove tecniche di coltivazione sperimentale, alle continue specializzazioni, allo sviluppo di reti idriche e di nuovi attrezzi di lavoro. Si scambiavano merci prodotte con merci derivanti da altre specializzazioni produttive o con materie prime non disponibili localmente come era il legno nella realtà mesopotamica e più tardi i metalli per molti altri popoli, o le spezie, gli oli essenziali, i profumi, l'avorio.

Gli Ottomani presero il nome da Osman I, il capo di una delle ultime tribù arrivate in Asia minore, tribù che era organizzata in emirato formalmente indipendente, ma in realtà si trovava ancora sottoposta ai mongoli. Gli osmanli, gli ottomani, daranno il colpo di grazia al traballante impero bizantino, che era dilaniato come fu Roma, da lotte intestine e, con progressi militari e di riorganizzazione sociale rapidissimi, hanno posto le basi del loro grande impero.

Sotto la guida di Osman I, lo stendardo nero del profeta raggiungerà angoli remoti della terra e si creerà il più vasto impero mai realizzato dall'uomo. Anche questo gigante aveva comunque i piedi d'argilla e non poté durare a lungo.

Questo dunque il magico ambiente in cui sono inserito.

Nel frattempo il *kebap* ha preso a dominare con il suo colore bruno brillante il centro del tavolo e la fragranza del suo profumo cattura tutta la nostra attenzione.

Voi però avete ordinato un bel piatto di Spaghetti Marketing, avete atteso molto, ora ve lo porgo.

Siamo alcune persone, riunite per conversare sulle cose appena accennate, ma soprattutto sulle nostre attività.

La ragione di questo viaggio infatti è la definizione di un rapporto di cessione di tecnologia ad una primaria azienda chimica locale, unità di una vasta holding che comprende banche, alberghi, industrie alimentari e chimiche ed altro.

Compito impegnativo, condiviso da tutto il nostro management, partecipato sin dalle prime battute al progetto.

La mente viaggia ora libera e ripercorre le tappe della difficile decisione sulla questione cessione di *know-how* sì, oppure no, *joint venture* sì oppure no. Il dibattito in azienda è stato lungo e coinvolgente. Alla fine il consenso è stato unanime.

In fase di formazione nella cerniera tra Europa occidentale ed Asia c'è un vasto mercato comune turco che interessa le popolazioni di religione islamica che sono in larga parte di lingua turca. Questo mercato può formarsi, le premesse sembrano esserci. Una presenza qualificante in zona può essere molto importante per il futuro.

La globalizzazione sembra essere soltanto una recente scoperta del mondo economico, mentre in realtà la nostra società già all'avvio della sua attività, 25 anni orsono, era totalmente aperta all'internazionalizzazione. Quei tempi erano più ardui, le barriere doganali più rigide, i movimenti di persone e cose più difficili. C'erano scarsi collegamenti e poca conoscenza diffusa sulla natura delle merci, scarsa normativa sulle condizioni di imballaggio e trasporto, le documentazioni di supporto, e raro il personale con conoscenza di lingue estere.

Dobbiamo riconoscere che enormi passi in avanti sono stati compiuti per quanto attiene l'organizzazione dei servizi consultivi e di trasporto, normative e qualità disponibili degli imballaggi, criteri precisi sull'etichettatura e movimentazione di prodotti cosiddetti pericolosi perché magari solo infiammabili. Esiste oggi un corpo di normative precise, rigide e largamente conosciute, che sono condivise nel loro contenuto.

Ricordo le difficoltà per ottenere visti d'ingresso, le lunghe noiose e preoccupanti ispezioni confinarie, le difficoltà a muoversi, a comunicare.

Dal dopoguerra ad oggi il mondo ha visto raddoppiare il numero degli stati sovrani, ma fortunatamente l'economia e la tecnica dissolvono le barriere, uniscono il pianeta con le proprie leggi e meccanismi. L'unica eccezione sembra essere l'Europa.

Il successo economico di un paese non è più legato alla disponibilità di materie prime bensì alla sua capacità di acquisirle, processo diventato molto più facile e quindi di trasformarle aggiungendovi tecnologia.

Il prodotto finito è sempre meno materia, sempre più tecnologia.

Aumentano le qualità, le prestazioni e la durata, diminuisce costantemente la risorsa materiale impiegata. Il prodotto più ricco è il chip fatto con il materiale più diffuso ed economico del pianeta, il silicio. Il resto è tecnologia.

Un certo mondo politico probabilmente non vede di buon occhio questa globalizzazione che gli fa perdere capacità di controllo, ma è un processo inarrestabile.

L'economia globale necessita anche di una lingua comune. Nella realtà economica di solo qualche decennio precedente si vedevano le aziende, con poche anche se vistose eccezioni, dedicarsi quasi esclusivamente ai mercati locali. In questa situazione ogni Paese cercava di dare diffusione all'esterno al proprio patrimonio culturale e a sostenere la propria lingua.

Il francese, che è una delle lingue che amo e continuo ad approfondire, è una di queste, ma lo fu anche lo spagnolo, l'italiano, e naturalmente il possente tedesco.

L'inglese non ha avuto bisogno di azioni di sostegno politiche, il computer è stato il veicolo della sua immediata diffusione anche all'esterno di quei Paesi che già lo avevano adottato per varie ragioni, soprattutto coloniali e per la necessità crescente di una lingua comune che consentisse il libero flusso di servizi, merci e persone.

Perché inventare una lingua nuova come l'esperanto, se esiste una lingua sostanzialmente facile, diretta, immediata, capace di comunicazione intensa e sofisticata e di innovazione costante? Così l'inglese è diventata definitivamente la lingua di chi esce di casa al mattino per qualsiasi cosa voglia realizzare.

Un giorno lontano una quindicina d'anni chiesi al Dr. Carter Peter, un amico, oggi impegnato nel servizio diplomatico britannico: *"Peter, tu parli benissimo italiano, francese e tedesco oltre che inglese, questo è ok ma sei una eccezione, molti dei tuoi concittadini rifiutano di studiare altre lingue. Cosa gli capita se un giorno parlano il loro inglese ma intorno nessuno li capisce?"* La risposta fu: *"In tal caso proverebbero a parlare più forte"*. Aveva ragione. Un uomo che parla due lingue, vale due uomini, se poi la lingua è l'inglese allora è fatta. Non mi stanco di dirlo a tutti i giovani che incontro e nei meeting di orientamento scolastico.

Torniamo comunque al punto globalizzazione. Che cosa significa essere aperti ad acquistare e vendere le proprie merci e servizi dovunque nel pianeta, ad accedere alle risorse disponibili dovunque, materiali e immateriali?

Sino a qualche anno orsono la nostra apertura al mondo si è segnalata solamente per aver saputo vendere le proprie merci in svariati Paesi del pianeta e per la capacità di presidiare quei mercati in modo stabile e crescente. Ci siamo chiesti se questo fosse il modo migliore per sviluppare la nostra attività all'estero o se altre forme di collaborazione tecnica o commerciale con società straniere potesse dare maggiori vantaggi o più durevoli frutti.

Le considerazioni fatte per arrivare ad attivare cessioni di *know-how* sono state sofferte e dibattute a lungo perché il nostro mondo produttivo, la chimica, è un mondo ad alta intensità di tecnologia, ed è questa che costituisce una parte cospicua del prezioso patrimonio aziendale da difendere.

Cedere la tecnologia ad una società terza, per quanto accurati siano i contratti vincolanti, comporta sempre il rischio di una sua potenziale diffusione indesiderata. Del resto ogni imprenditore moderno sa come le tecnologie siano rapidamente diffuse per le tecniche analitiche disponibili a tutti, la crescente massa critica di informazioni offerte, la mobilità di aziende e persone.

La risorsa essenziale di ogni azienda è la sua capacità di creare continuamente cultura di settore, dominare le tecnologie di base e prevedere i bisogni futuri dei suoi clienti/mercati cioè di essere innovativa.

Unicità di prodotto, ma anche unicità di servizio, forte immagine, grande marchio, qualità totale, velocità di risposta, flessibilità, rapporti interaziendali e interpersonali di tono elevato: struttura efficiente, personale motivato, capace, disponibile. Questi elementi caratterizzano i *prime movers*, completano la nostra massa critica.

Comunque cedere i *core products* è una decisione dura, difficilmente compensata dalla remunerazione economica che ne consegue, ma del resto attivare operazioni di *joint venture* o cessioni di tecnologia porta con sé grandi vantaggi evolutivi alla società.

Le riflessioni da noi fatte per giungere all'attivazione del processo dinamico di apertura alla collaborazione tecnologica con altre società, sono state numerose. In particolare si è visto come il presidio stabile di taluni mercati si sia rivelato sempre più problematico per il fatto che, condizione generale per una vendita continuativa dei nostri beni strumentali industriali, è l'assistenza tecnica regolare e di livello adeguato. Tecnici ed esperti, italiani, come richiesti in generale da tutti i mercati, del nostro settore di attività, che conoscano anche le lingue straniere, sono molto rari per questa generazione. Meglio vanno i giovani, ma debbono crescere di cognizioni tecniche e credibilità, debbono avere anche *le fisique du rôle*.

I tecnici disponibili sono molto costosi e dispongono sempre di alternative immediate di impiego. Presentano quindi una forza contrattuale anomala per un collaboratore dipendente e spesso fuorviante rispetto alla necessità aziendale di disporre di strutture per funzioni omogenee, con alto spirito di appartenenza e di gruppo, capaci di generare sistemi di comunicazione efficaci e relazioni sentimentali al suo interno, così da esprimere cultura, un suo codice, sue liturgie che siano condizionanti per i suoi membri. Questa situazione si riflette sui costi ai clienti, che siamo invece chiamati a tutelare.

Tecnici disposti a compiere alcuni viaggi si trovano, ma quando ritengono di aver consumato le loro esigenze di scoperta, di conoscenza ed il lavoro diventa routinario, spesso si ritirano, ci sono riserve circa la lingua, la cultura locale, la cucina, la fatica fisica, il rischio, la famiglia, le diverse abitudini.

Il problema del presidio del mercato quindi non solo non viene risolto, ma anzi vengono create aspettative nei clienti e negli agenti locali che è difficile non continuare a soddisfare.

In questo caso, il decadimento del servizio e quindi dell'immagine può essere rilevante ed il calo vendite subitaneo. Il rientro nel mercato, dopo il

reintegro dell'eventuale nuovo tecnico, il suo acculturamento e *training*, sarà quindi lento e difficile. Aumenta quindi la nostra stima per le poche, ma magnifiche figure professionali che con dedizione e sacrificio svolgono l'importante e costante ruolo di missionari laici dell'azienda, ma purtroppo sono in numero limitato e con scarsi proseliti.

Non è di poco conto anche il fatto che sempre più frequentemente appaiono sulla scena produttori locali di ogni dimensione e che la crescente restrizione alla movimentazione di merci definite pericolose, come sono considerati i nostri prodotti infiammabili, crea problemi operativi, tempi lunghi, costi suppletivi ed incertezze sullo sviluppo delle procedure.

Rifornire mercati lontani, extracontinentali in particolare, comporta per il cliente una visione d'acquisto di largo respiro, l'obbligo di scorte eccessive, la sua esclusione dalla possibilità di reagire con prontezza alle richieste sempre più frequenti di una moda just in time e, la difficoltà di risolvere impreviste crisi di sistemi applicativi o di prodotto, con il ricorso a mezzi che non sono immediatamente disponibili in loco.

Alcuni Paesi mantengono ancora elevate barriere all'ingresso di merci che si traducono ad esempio nell'applicazione di dazi doganali altissimi come nel caso di India, Pakistan od in documentazioni di accompagnamento obbligatorie, complesse, costose e di difficile stesura come nel caso di Danimarca, USA, Giappone.

La delocalizzazione produttiva ci è apparsa una scelta interessante anche per queste ulteriori considerazioni: la produzione di prodotti chimici industriali è una attività classificata per legge come insalubre di prima classe e questo sia chiaro, con grande superficialità e soprattutto indipendentemente dal tipo di prodotto realizzato, dagli impianti allestiti, più o meno sicuri e sofisticati. Non si tiene conto altresì delle strutture di prevenzione e di tutela delle persone e dell'ambiente messe in atto e tenute in esercizio in uno specifico stabilimento produttivo.

Questa generalizzazione iniziale normativa meriterebbe a mio parere una fase successiva di perfezionamento, ma in un Paese come l'Italia, che paga venti mila miliardi di multa alla Comunità Europea per ritardato recepimento di norme comunitarie, mi sembra di chiedere troppo.

Nella valutazione di insalubrità, si prescinde dall'investimento fatto, dalla scienza, tecnica e intelligenza profusa nel progetto, dalla sensibilità sociale dell'imprenditore.

L’onda verde, e questo per me è un bene assoluto, tende a crescere. Crescono negli individui la sensibilità per il rispetto ambientale e le esigenze di tutto quello che gli economisti definiscono come beni superiori: la salute, la cultura, il tempo libero, la socializzazione.

Il mondo procede celermente a livello concettuale ed a livello di governo sociale verso il postindustriale anche in Italia, paese trasformatore, senza materie prime e senza la possibilità di assorbire la propria produzione.

Per fortuna, il buon senso e la vischiosità del passaggio, rendono lenta e meno traumatica una trasformazione che comunque è in atto.

Le problematiche connesse alla crescita dimensionale di una attività produttiva sono una ulteriore considerazione che mi sento di fare a favore della delocalizzazione verso paesi più ricettivi per il loro clima socioculturale di quanto non sia l’Italia in particolare, dentro alla vecchia Europa. Francia, Spagna, Portogallo, Austria, Inghilterra mostrano altresì una maggior propensione al mantenimento ed allo sviluppo del loro sistema industriale.

La crescita dimensionale di una singola azienda non è accrescimento inteso come dilatazione di funzioni o aggiunte di parti come succede (che so) ponendo mattone su mattone, bensì essa consiste in una trasformazione radicale continua, come possiamo ben raffigurare pensando alla crescita di un albero. L’esistente viene assorbito all’interno di una cosa che gli è diversa. Per crescere occorre programmare ed assecondare, attuare e controllare il cambiamento richiesto, che fa saltare il sistema informatico, i rapporti tra diversi enti interni, l’organigramma funzionale, le attese dell’azienda nei confronti delle sue risorse umane a tutti i livelli, dai fornitori di servizi ai manager, agli operatori.

Si vengono a creare nuove funzioni, esigenze diverse ed inattese da gestire all’interno di un processo dinamico.

Nel nostro caso poi, ci troviamo di fronte ad un problema del tutto particolare perché molte delle produzioni, importanti per il loro ritorno economico e strategiche per il marketing della nostra società non possono essere effettuate nel territorio dove l’azienda è localizzata. Devono venire di conseguenza appaltate a titolo oneroso a società terze, per l’impossibilità di realizzare in sito strutture produttive considerate di chimica di base, di processo, espressamente vietate da molti regolamenti urbanistici vigenti. Le tecnologie che il nostro settore R & D sviluppa continuamente vengono

pertanto trasmesse a terzi delegati alla produzione, con perdita inevitabile del loro controllo monopolistico e di immagine.

La delocalizzazione produttiva effettuata nella sede più appropriata, permetterebbe il recupero ed una maggiore protezione delle nostre tecnologie, con vantaggi competitivi rilevanti.

La scelta fatta dalla nostra società di creare una *joint venture* produttiva in India è stata la conseguenza di queste considerazioni.

Con la delocalizzazione produttiva, la cessione di *know-how* e la formazione di *joint venture* commerciali succede altresì che si realizzino sinergie con persone vincenti, cooptate alla massima responsabilità di gestione e partecipazione.

Questo tipo di profusione di energie e risorse e cervelli all'interno della nostra società, come eventuale conseguenza di una apertura societaria a terzi, non è possibile per la nostra unità storica centrale, che è ancora nelle mani dei soci fondatori che rifiutano categoricamente aperture societarie. Questa decisione può essere capita, perché coinvolge la sfera emotiva oltre che razionale, ma di fatto può penalizzare la società nelle sue possibilità di apertura alla collaborazione ed alla pluralità, oltre che al mero capitale.

La politica del *buy* anziché del *made*, attuata forzatamente per una serie di prodotti che pur scaturiscono dalle nostre tecnologie e che potremmo produrre in proprio se non esistessero i vincoli culturali sociali esterni all'azienda, ha purtroppo reso indifferenziata una parte della nostra produzione.

Questi prodotti sono oggi uguali per prestazioni ed affidabilità a molti altri presenti nel mercato, anche se su di essi innestiamo il nostro rigoroso controllo e la creatività del loro utilizzo ottimale che aggiunge valore, grazie all'adesione alle norme ISO UNI 9001.

Comunque il prodotto indifferenziato ha un evidente impatto sulla motivazione, i vantaggi competitivi ed il prezzo, con conseguenze sui margini operativi e le quote di mercato.

Made è una scelta primaria per il nostro tipo di attività industriale.

La cosa che ci preoccupa di più è che deverticalizzare significa quasi sempre perdere il *"saper fare pratico"*, la grande risorsa del Nord-Est d'Italia, il nostro enorme vantaggio competitivo, del quale non mi stancherò mai di scrivere. Dobbiamo stare attenti a non considerare il saper fare troppo lontano dal puro concetto di sapere.

Sono saperi critici entrambi.

Nel nostro caso comunque abbiamo visto succedere l'esatto contrario. L'esigenza cioè di sostenere tecnologicamente l'attività degli impianti esterni delegati alla produzione in varie parti del mondo ci ha fatto lavorare in modo più intenso e critico nei nostri impianti pilota, per perfezionare le ricerche sperimentali di laboratorio ed attuare in sede il *training* del personale specializzato estero.

La capacità progettuale, anche dopo l'inizio della delocalizzazione produttiva, è rimasta all'interno della nostra azienda e non si è in alcun modo inaridita.

Esternalizzare la produzione non ha significato nel nostro caso esternalizzare e delegare le competenze.

Il conduttore della danza dell'innovazione continua ad essere l'azienda madre italiana.

Un obiettivo primario di ogni funzionario di marketing è l'aumento annuo delle vendite e dei margini di contribuzione. Tutto il *top management* è proiettato verso questo *target* che è l'indicatore di buone performances generali dell'impresa. La sentita preoccupazione che operazioni di deverticalizzazione ingenerino un calo di fatturato su particolari mercati è stata rimossa dall'esperienza pratica vissuta.

Nessuno dei nostri partner è infatti, in condizione di sostituirsi a noi nelle nostre produzioni e nelle conseguenti vendite attuali, che prevedono la capacità di immissione nel mercato di ben 1300 prodotti per soddisfare le esigenze della nostra clientela di tipo sofisticato, elevato e sempre alla ricerca di processi più semplici, più sicuri, più garantiti, più efficaci.

Abbiamo avuto un sensibile aumento delle vendite indotte dalle operazioni di cessione di *know-how* e dalla partecipazione in *joint ventures*, non solo benefici economici.

Un'ultima considerazione che vorrei fare, ma non è la minore, è che l'elevato livello tecnologico raggiunto dalla nostra società rende strategico il trasferimento di *know-how*.

Le cessioni di tecnologia, nel nostro caso, non sono rivolte ad aziende poco sviluppate, che ci darebbero anche preoccupazioni per la difficoltà della loro gestione, bensì a partner molto qualificati, ma non ancora ai nostri livelli tecnici, organizzativi e di strutturazione dei servizi.

La nostra società gode oggi di una situazione di privilegio organizzativo e tecnologico dovuto anche al favorevole indotto costituito dallo straordinario

mercato italiano che noi continuiamo a privilegiare senza tuttavia dimenticare tutti gli altri mercati.

La cessione di *know-how*, dopo l'ottenimento della Certificazione di Qualità, è secondo noi, il secondo mezzo di crescita esponenziale, e quindi un vantaggio strategico da cogliere. Non basta infatti formalizzare in un contratto le relazioni di lunga durata tra imprese, ma occorre subito porre attenzione alla conseguente serie di obblighi di comportamento.

La cessione di *know-how* avviene attraverso l'interscambio di conoscenze, di esperienze tra le aziende che cedono e ricevono tecnologie, a tutti i livelli della gerarchia, con coinvolgimento quindi globale, fino ad arrivare al trasferimento di stili, di comportamenti, di valori condivisi in quell'impresa.

L'azienda cedente *know-how* cresce nella capacità di capire i partners, i mercati, le loro specificità, le trattative contrattuali, nella possibilità di modificare ed adattare le proprie tecnologie, si arricchisce di grosse capacità operative. In sostanza siamo sempre nell'ambito del decidere di fare, dell'agire stimolato. Per farlo occorrono calcolo, raziocinio, prudenza, possesso di vere tecnologie, capitali investiti, strutture operative, ma anche il coraggio di fare cose nuove. La decisione di cedere *know-how* crea all'interno dell'azienda le risorse per realizzarla e le persone crescono dentro alla nuova dinamica.

Il trasferimento di tecnologia per un'azienda chimica del nostro settore *fine chemicals* non è mero trasferimento di conoscenze accumulate con l'organizzazione e l'esperienza della progettazione e della produzione, ma consiste anche nella formazione del personale che acquista la tecnologia, per garantire la sua capacità di appropriazione completa e quindi ottimale, e l'immediato suo pieno utilizzo remunerativo e la soddisfazione del partner diventano dunque l'unico indicatore del successo dell'operazione.

Questa formazione arriva a trasferire anche conoscenze non codificate, esperienze non formalizzate, perché sono patrimonio personale di tante persone, acquisito con lunga e competente dedizione al lavoro specialistico.

Possedere *know-how* non significa però saperlo trasferire e, quindi, questa abilità si conquista nel corso del fare e così eleva le capacità organizzative e comunicazione dell'azienda che attua il trasferimento.

Dai minareti delle moschee si diffonde ora all'intorno un forte canto modulato da voce profonda, virile: è l'invito alla preghiera, l'Adhan. La voce si impone con forza, conquista con le sue articolazioni, i balzi di tono, quasi

archi rampanti di cattedrali gotiche, che salgono sino a disperdersi nei toni alti dei pinnacoli del tempio. Le vibrazioni sonore attanagliano tutti in un momento estatico di grande suggestione. Viene alla mente l'importanza di come si dicono le cose che a volte conta più di cosa si dice. Il canto continua, le parole sono espressioni in arabo classico, per esoterici il tono sacrale di preghiera è manifesto, l'autorità del Muezzin rafforzata, l'atmosfera è magica.

"Aš hadu / Anna / La / ILāha / Illā'Llāh / Muhammadan / Rasūlu / 'Llāh": "testimonio che non c'è altro Dio all'infuori di Allah e che Maometto è l'inviato di Dio".

Una religione deve essere in grado di stupire, è una delle sue componenti essenziali.

I sei minareti, lunghe eleganti dita puntate verso il cielo, catalizzatori della spiritualità, invito a lasciare le umane debolezze, le vanità del mondo per compiere la scelta personale generatrice dello sviluppo spirituale. Esili, slanciati, perfetti nella loro fissità, con le estremità finemente rastremate sino al dissolversi della materia nell'immensità dei cieli, essi contrastano con gli elementi architettonici che richiamano fortemente il femminile nella moschea, il rincorrersi di cupole, il loro accavallarsi sino a raggiungere e coronare la grande cupola centrale, ricordo delle tende degli antenati nomadi.

Il minareto era sconosciuto agli albori dell'Islam. L'origine del minareto è ancora materia di confronto tra esperti. I campanili cristiani preesistevano o sono la proposta occidentale alternativa? Non lo sappiamo. Una informazione certa è che la chiesa bizantina di Damasco che sorge sulla presunta urna funeraria della testa di S. Giovanni, ancora oggi visibile, quando fu incorporata nel periodo Omayade nella grande moschea, ne conservò le quattro torri quadrate che delimitavano il Temenos.

La moschea Omayade di Damasco divenne il modello di riferimento per tutte le altre moschee, comunque durante l'espansione Sciita nel X e XI secolo non era pratica comune aggiungere il minareto alla moschea. Fu durante l'epoca Sunnita dei Selgiuchidi che il minareto tornò ad essere proposto con determinazione, oltre che per la sua funzione di maggior effetto nel richiamo alla preghiera, anche come segno fisico di presidio del territorio.

Dopo di allora ogni moschea si concepì solo completata da uno o più minareti, negli stili, forme e dimensioni più diversi: dalla pagoda cinese, al cono rampante egiziano e iracheno quadrata o poligonale o tonda, sino all'esile cilindrica forma a matita appuntita del periodo ottomano. In Iran ed a

Kufa e Kerbala in Iraq, ho visto minareti rivestiti di vivaci piastrelle colorate o costituiti da mattoni disposti con grande cura estetica e creativa. Fatto certo è che i primi minareti lasciati nella preesistente struttura della moschea di Damasco nel corso del suo riadattamento nel VIII sec. erano a base quadrata.

Il minareto presenta all'esterno, o contiene all'interno, una scala per permettere la salita del Muezzin. In molti casi il Muezzin è stato oggi sostituito da sistemi di diffusione elettronici più potenti, ma molto meno suggestivi. Del resto la necessità di rafforzare il valore simbolico del minareto come marcatura del territorio lo ha fatto crescere sempre più alto e la voce del povero Muezzin risultò sempre meno udibile.

Minareto deriva dall'arabo Manara, *faro*, *torre*.

Il primo Muezzin, nella lingua turca derivato dal Mu'adhdhin arabo, colui che pronuncia l'Adhan; era il fedele servitore etiope di Maometto tale Bilal che, su ordine del Profeta, saliva sul vicino tetto più alto e chiamava le genti alla preghiera.

La preghiera è uno dei cinque pilastri dell'Islam, detti Ibadat o Arkan.

Il primo pilastro è riconoscere il monoteismo e la missione profetica di Maometto, il Kalima, la Săhāda, *"La Ilaha Illallah"* che differenzia un infedele *Kafir* da un vero mussulmano, la radice di quest'ultima parola è Muslim, sottomesso alla volontà di Dio, con termine coniato dallo stesso Maometto. In arabo sottomissione, abbandono completo dell'uomo alla volontà e onnipotenza divina, si dice Islam, termine oggi più largamente utilizzato per designare i popoli aderenti alla dottrina coranica. Comunque Muslim si può essere anche solo perché nati da genitori mussulmani. Il vero credente, praticante è chiamato Moumen, titolo di cui molti si fregiano con orgoglio.

Nella moschea di Eyup, la più sacra di Istanbul, mausoleo del portabandiera di Maometto II, Ansari, mentre ero intento a comprare una bella edizione artistica del Corano ho rischiato grosso. Sfogliando distrattamente, con fare consumistico, le diverse proposte editoriali ho scatenato involontariamente le ire di un fedele che ha visto nel mio atteggiamento sfumature sacrileghe per quanto involontarie.

Il Corano Al-Qur An è derivato da Quran, recitazione e la radice può essere il siriaco *qeryana* lettura o *qaraa* recitare o *qarana* riunire. Il Corano fu il primo libro manoscritto nell'ancora incerta lingua araba di allora.

E’ il libro della rivelazione ricevuta dal Profeta nell’arco di tutta la sua vita, dall’inizio, la notte del mese di Ramadan del 612 d.C., sino alla sua morte nel 632. Esso è l’Al-Qur An, lettura che preesisteva ab aeterno e che è stato consegnato da Allah a Maometto perché lo rivelasse.

La preghiera islamica, il secondo pilastro, non è una supplica ma un atto di adorazione, Şalāt, compiuto con rituale molto preciso cinque volte al giorno, per cinque importanti minuti e si compie all’alba, a mezzodì, al pomeriggio, al tramonto e prima di coricarsi. Il venerdì c’è l’obbligo di preghiera collettiva nella moschea, diretta dall’Iman.

Il famoso *Bism Allah al-Rahman al Rahim* in nome di Allah clemente e misericordioso, apre qualsiasi sessione di preghiera ed anche ogni altro atto importante che si compie, è la Basmala.

Il terzo pilastro della loro religione è l’elemosina rituale, la Zakat.

Questa consiste nella consegna di quote codificate dei loro guadagni a favore dei poveri. Grossomodo si calcola il 2% del surplus generato, cioè dei ricavi netti detratti tutti i costi di mantenimento della propria famiglia e va dato in segreto direttamente ai poveri.

Il quarto pilastro è il digiuno obbligatorio per tutti coloro che hanno compiuto i 10 anni di età, da osservarsi dall’alba al tramonto del lungo mese di Ramadan, il nono mese del calendario lunare Islamico. Sono lunghi giorni, lunghe settimane. Provare per credere. Lo Şawm o astinenza totale dal cibo, bevande, acqua, fumare, pratiche sessuali, uso di profumi, si rispetta dal sorgere del sole, sino al tramonto. Il canto del Muezzin diffuso dai minareti finalmente consente la libera assunzione di cibo dopo un giorno lunghissimo di desideri repressi, ma di attenzione ai valori spirituali e concentrazione sul valore della propria esistenza e la grandezza di Dio.

Il Ramazàn è l’unico mese che trova menzione nel Corano e tradotto significa calore dell’estate. Ha un precedente nella cultura ebraica il Kipur.

Alla fine ho deciso di provare anch’io. Mi trovo in un paese islamico durante il Ramadan e voglio rispettarlo per solidarietà e per provare le sensazioni forti, il benessere fisico e psichico promesso al termine, il rafforzamento dei principi etici e morali, attraverso l’autodisciplina e l’esercizio della sobrietà e della rinuncia, concentrazione riflessa sui grandi temi dello spirito, avvicinamento a quanti affrontano la vita in modo meno fortunato.

Ci sono tanti esempi a favore della rinuncia.

L'esploratore svizzero dello scorso secolo Burckhardt, frequente visitatore di Siria e Giordania, sosteneva con uno stile di vita molto rigoroso la sua attività di ricercatore e studioso in queste terre. Si preparava con molto impegno ai suoi viaggi, lasciò scritto: *"imparerò ad accontentarmi con meno, e così rafforzerò il mio carattere morale e fisico attraverso le privazioni"*.

Il mattutino recita: *"la sobrietà del cibo e della bevanda freni la superbia della carne cosicché quando tornerà l'ora della notte mondi per la mortificazione canteremo a Dio inni di gloria"*. Le celebrazioni religiose in questo mese crescono di tono, partecipazione e frequenza.

Di primissimo mattino assumiamo la colazione prima che il Musaher passi a svegliare la gente con il suono del suo tipico piccolo tamburo e poi non si inghiotte neppure la saliva sino al tramonto, quando in modo festoso potremo assumere il pasto serale chiamato Iftar, rottura del digiuno. Nelle ore di luce è norma di buona educazione anche per i non islamici non assumere cibo o bere o fumare in pubblico.

Il Ramadan dell'anno 1998 comincia il 19 dicembre del calendario occidentale gregoriano. Nel mondo arabo sarà l'anno 1419 dell'egira, della fuga dalla Mecca, in arabo *hijra*, Egira. L'anno dell'Egira ha 355 giorni e comincia dall'anno 622 d.C., l'anno del viaggio del Profeta a Medina ed è basato sul mese lunare. Ogni anno quindi si recuperano 11 giorni sul nostro calendario cosicché il Ramadan nel 2000 cadrà il 27 novembre, l'anno sarà 1421, il capodanno il 6 aprile.

La fine del mese di Ramadan viene celebrata con tre giorni di festa. Si regalano abiti nuovi ai bambini, le donne preparano cibi squisiti e dolci di ogni tipo, si organizzano feste ed incontri.

Il quinto pilastro è di compiere il pellegrinaggio alla Mecca e vale per quanti possono compierlo.

Il viaggio rituale, la Haǧǧ vale come pellegrinaggio solo se si compie il 7° - 8° e 10° giorno del mese di Dhu-L-Higgah, il 12° mese del calendario dell'Egira. L'enorme e crescente affluenza alla Mecca di fedeli dal mondo Islamico ha creato problemi notevoli al punto che ogni paese arabo è stato invitato a rispettare un preciso contingentamento che ovviamente tende a privilegiare i più anziani. La Siria ad esempio nel 1997 ha potuto inviare solo persone d'età superiore a 42 anni. I fortunati compiranno precisi riti che comprendono anche l'offerta dell'agnello sacrificale, altro problema superato

dall'acquisizione di un certificato che garantisce la cessione ad un povero dell'olocausto.

L'insegnamento islamico si basa sul Sacro Corano ma anche sugli Ahadit, i detti e fatti del profeta ed il corpus della giurisprudenza la *Ijtihad*. Tutto l'ordine sociale, la legislazione, i costumi, nel mondo islamico derivano dalla religione.

Atto canonico è anche la purificazione che precede ogni atto di culto e consiste nell'abluzione rituale con acqua, ripetuta tre volte.

In mancanza d'acqua si userà la sabbia o in sua assenza la sola gestualità completa.

L'altro adempimento, la Gihad, è di più difficile lettura e trova interpretazioni con sfumature diverse a seconda dei paesi e dei ruoli sociali delle persone. Essa viene anche intesa come guerra santa, più realisticamente è la guerra contro la propria pigrizia, omissioni, inefficienza, debolezze e miserie per esprimere il meglio di sé nel rispetto della via insegnata da Allah attraverso Maometto.

Del profeta Maometto, la pace sia con lui, amo ricordare questi detti tra i tanti tramandatici:

"L'entusiasmo è il mio cavallo"

"La determinazione il mio tesoro"

"La scienza la mia arma"

"Convincere il mio potere"

"Dio è con quelli che perseverano"

12. Etica ed economia

Hemingway ha scritto un libro triste, che rende quasi palpabile la morte. Diàstasi della morte nel regno brulicante di vita della laguna veneziana. Lo ha scritto dopo dieci anni dalla pubblicazione di *"Per chi suona la campana"*. Dieci anni di silenzio in cui è riuscito a divorziare e risposarsi due volte, fare una lunga e triste esperienza come corrispondente di guerra. Il libro di cui parlo è *"Di là dal fiume e tra gli alberi"*. Ne parlo perché il primo e gli ultimi quattro capitoli sono ambientati in un posto magico della laguna veneziana dove mi trovo, nella casa dove è stato frequentemente ospitato, nella valle da caccia dove spesso ha cacciato.

Ho avuto più volte il privilegio di essere ospitato in quello che il proprietario con snobismo borghese chiama *"Cason de Vale",* quando invece si tratta di una stupenda dimora di fine secolo con un vissuto denso e caratterizzante, immersa nell'unicità della valle lagunare, dove cielo e terra si confondono, senza orizzonte.

Dove il mare diventa terra, la terra si diluisce e dissolve nel mare in un gioco amoroso a volte di timido contatto, a volte di lirismo estetico grazie ai leggeri sciabordii, ai riflessi magici della luna, alle tepidezze delle acque con la loro vitalità.

A volte il contatto è violento, sopraffattore, ma provvisorio. Cessate le bufere l'equilibrio si ricostituisce, le terre emerse recuperano il dominio dei loro margini.

Pontili e pali incalzati dalla marea, le catene che logorano il legno che vi resiste tenace. Il miglior monumento che l'uomo possa desiderare, è il linguaggio simbolico di Hemingway che riecheggia l'aspirazione alla forza spirituale, che il cedro del Libano aveva suggerito per molti secoli ad una vasta parte del popolo della Bibbia, che non aveva disponibilità di legno se non attraverso il commercio.

Le scarse tecnologie metallurgiche di questi popoli, possono derivare dalla mancanza di legname. In quel periodo i cinesi e gli ittiti avevano già raggiunto vette eccelse nella lavorazione dei metalli. Il cedro del Libano deve essere stato per loro un mito. *"Cresci con un fisico ed un animo forte e sano come un cedro del Libano"* era l'augurio diffuso.

La laguna è tutta attorno a noi, a perdita d'occhio. Qui siamo all'interno di una valle *serada*, chiusa, a mare per regolare il flusso delle maree, difendersi

dai capricci del mare e contenere il grande patrimonio ittico che vi dimora. La valle occupa il margine lagunare verso la terraferma. Lunghe barene dividono i larghi canali che l'uomo strappa con cura e tanto lavoro alle canne che vorrebbero impossessarsene con una vitalità disarmante. I canali conducono a vasti laghi interni con acque parzialmente salmastre, dal fondale basso, enorme biomassa di piccoli insetti e pesci di ogni dimensione che costituiscono un banchetto luculliano per gli uccelli migratori.

Arrivano in piccole ordinate formazioni alla sera, si calano per cibarsi protetti da un habitat sereno, accogliente. L'indomani ripartiranno diretti alle vicine coste marine dove trascorreranno la giornata alla brezza del mare, in spazi più ampi e liberi. All'imbrunire torneranno in laguna. Lo spettacolo del loro arrivo, nel cielo che sta avvampando di scarlatto per il tramonto ti prende, ti conquista. Difficile scendere dalla torretta di osservazione prima che il buio non sia riuscito a dissolvere lo spettacolo.

La casa è bassa, elegante. I suoi camini sono vistosi e tipici dell'architettura lagunare veneziana. Questi camini hanno contribuito a costituirne l'archetipo. Trasmettono un senso di sicurezza, sono un messaggio di abitato, di umano, di calore familiare, di tradizione.

Specialmente quando fumano, fanno la stessa impressione dei campanili, dei minareti, degli *stupa*. Sono simboli e marcano il paesaggio laico con effetto rassicurante.

Nella valle ci sono molti pesci, a volte ci saltano in barca quando con vivo interesse all'ambiente, ci muoviamo con le barche a fondo piatto tra i canali, per osservare gli uccelli ed i ricami dei canneti nell'acqua. Sono molti i branzini, le volpine, i cefali, ed estremamente attivi. Purtroppo ci sono anche i cormorani. Questa benedetta razza di uccelli predatori di pesci è stata protetta in Europa con il risultato che pare ve ne siano oggi duecento milioni! Mangiano pesce, ogni cormorano se ne pappa con qualche fugace immersione sino ad un chilogrammo al giorno, anche un chilo e tre etti. Per un pescatore di tre chili di peso, è un bel primato, un'ingordigia! Il cormorano è l'uccello acquatico più diffuso al mondo dopo il gabbiano e compie vere stragi di pesce. Non è ben visto da queste parti. In Cina, nella zona di Guilin, la città *Bosco di osmanti* sul fiume Li, li ho visti usare come sistema di pesca. All'imbrunire il cinese esce con la sua barchetta, poco più di tre giunchi legati assieme. Sull'imbarcazione cinque o sei grossi cormorani con il collo legato in basso ad impedire la deglutizione del pesce ed una lunga funicella che ne impedisce la

fuga. Vengono lanciati in acqua a turno. Fanno profonde immersioni di qualche minuto, riemergono. Il cinesino paziente ne spreme il gozzo in un cesto dove vengono rigurgitati i pesci vivi pescati. E via così fino a cesto pieno, poi il tempo sarà speso per premiare e nutrire finalmente gli uccelli con frattaglie ed i pesci più piccoli, meno commerciali, e soprattutto per vendere sulla riva il pesce ai passanti che in Cina non mancano mai fino a notte molto inoltrata. Le proteste del mondo intero, ormai, li ha resi non più specie protetta. A chi li abbatte toccherà la spiacevole esperienza di un animale che odora in modo orrendo. Meglio evitare di toccarli.

La cucina del cason è vasta, concepita per incontri tra molte persone, di una dimensione sovrafamiliare. Si apre su una lunga sala da pranzo in stile rigoroso di luogo di caccia, con massicci mobili antichi, quadri di celebri personaggi in campagne d'Africa, con i fucili, piatti di ceramica annegati nelle pareti con iscritte le tratte memorabili. Le date riportano agli anni venti, quattro cinque cacciatori vi avevano registrato i duecento o più uccelli abbattuti in un giorno fortunato.

Oggi non si può abbattere più di venticinque uccelli per persona.

Siccome ogni cacciatore ha con sé anche *l'omo de vale* che conduce il barchino, mette gli stampi ed assiste a tutta la caccia nascosto nella sua coeja, coveggia come si dice nella laguna bassa, le prede possono arrivare a cinquanta.

"L'omo de vale" che Hemingway chiama *"il barcaiolo che stava ritto a poppa, col lungo remo",* talvolta è un birbante e tira agli uccelli in aiuto al suo cacciatore se novellino, per salvarlo dalla *tacca* e prendersi una buona mancia. Non si permette mai di farlo con un buon cacciatore. Non sarebbe perdonato per il sopruso e l'onta.

L'uomo quando è fuori a caccia in laguna, dentro alla sua botte, vigila il settore affidatogli con ansia, cupidigia, aggressività a stento repressa. Stringe con forza il fucile, il bordo della botte foderato di velluto, scruta ogni angolo del suo orizzonte con intensità ed attenzione.

Uomini nobili, gentili, generosi, possono diventare qui spietati.

C'è in atto una competizione che avrà vene di acuto umorismo al limite dello sfottere. In caccia la signorilità sparisce, si diventa figli di buonedonne. Contano le prede.

"A fine giornata, al ritorno all'imbarcadero, davanti alla lunga casa bassa di pietra, accanto al canale, c'erano file di anatre distese a terra. Chi è

stato il miglior fucile?" Sarà ancora la domanda ansiosa che gonfierà qualcuno di orgoglio.

La tensione è così alta che si dice qualcuno in caccia sarebbe pronto a *"copare anche la colomba dello Spirito Santo"*.

Comunque l'offesa massima è la *tacca*, che qui è stata celebrata molte volte e che è fissata nella memoria di tutti quale incombente minaccia, anche con una bella pittura su un grande piatto di ceramica antica murato sull'ingresso della vasta sala da pranzo.

A fine giornata, al cacciatore che aveva sparato, ma non aveva riportato alcun uccello, venivano abbassati i pantaloni e due uomini lo reggevano gambe e piedi fino a collocarlo sopra una grossa spugna intrisa di acqua gelida, tra le risate compiaciute degli astanti. Era la *tacca*, l'angoscia dei novellini, salvati spesso dal loro esperto barcaiolo.

Naturale che qui venissero anche cacciatori di abilità straordinaria.

Mentre gustiamo i tre capretti di cinque chili cotti al forno su di un letto di lardo, burro e copioso rosmarino, annaffiato da un rosso Malbeck, fatto in casa, convincente, i cacciatori presenti mi ricordano di uno di loro, di nobili origini, che era una *"macchina da copare osei"* finché ha perso i denti. Già perché la sua abilità prima era il fischio che imitava gli uccelli e li richiamava. Fantastico! Due fischi e gli uccelli invertivano il volo, si presentavano a lui e pam-pam, pam-pam: *"mai visto sbagliare un oselo"*. Sapeva tutto degli uccelli, era esperto di tutte le cacce.

Oggi non si può più sparare più di tre colpi in successione. Viene data una possibilità al bravo volatile che ha saputo evitare le prime insidie. Io non sono un cacciatore, andrò a caccia il giorno che anche gli uccelli avranno il fucile, ma capisco i cacciatori, le loro ragioni, il loro mondo. La loro cultura che verifico essere sempre vasta, nutrita da buone conversazioni, letture, esperienze. Non si tratta di vita e morte, di fucili e buona mira. C'è molto di più quando con la frequentazione i bricconi diventano un po' gendarmi e viceversa, il mare diventa laguna poi terra, l'uomo un essere più vicino alle sue prede. Sanno tutto del mondo degli uccelli e ne hanno un profondo e sincero rispetto. L'abbattimento rientra in una economia intelligente e molto regolamentata.

La sala da pranzo è piena di trofei di caccia, anatre bellissime di ogni parte del mondo, dalle foci del Danubio due anatre dal collo rosso, alcuni esemplari dalle Americhe e via così. Le tende alle finestre sono fissate con il sistema

antico del palo nel quale scorrono gli anelli di legno le *s-cione* da queste parti, sottolineano il buon gusto dei padroni di casa e le antiche origini della struttura.

I vetri, piccoli dentro alle loro intelaiature di legno, lasciano vedere il mondo esterno attraverso il reticolo che lo seziona, inquadra, definisce meglio. Le gocce di pioggia sono su ogni vetro. C'è stata una gran burrasca fuori. La luce, intensa ad ovest, contrastava con un buio pesante, di piombo sul lato ad est, verso il mare aperto.

E' stata questione di minuti, un vento violento ha portato con sé l'acquazzone che ci ha fatto scappare in casa. Oggi niente gita in barca, gioiremo di più lunghe conversazioni.

La sala da pranzo comunica con un ampio salotto e lo stupendo angolo del camino. Chiamarlo angolo è fuori luogo. Si tratta di una vera abside che conclude la navata di questo tempio laico formato da cucina-sala da pranzo-salotto, in successione. In questo presbiterio laico troneggia un camino rotondo con ampia coppa conica, *"el gà sempre tirà ben"*, requisito basilare di ogni camino aver sempre tirato bene. Dicono che il segreto è nella dimensione della cappa, la sua altezza dal basamento del camino dove si alimenta il fuoco e, buon trucco, è avere la canna fumaria doppia che attiva prima, sezione per sezione il flusso di aria calda anche nel momento più delicato, quando cioè il fuoco è acceso da poco e la colonna di aria calda stenta a formarsi e ad agire da esaustore dei fumi. Attorno al camino cuscini di pelli esotiche, zebre, ocelot, richiamano al mondo mitico della grande caccia, alle attività primigenie dell'uomo, ancora fortemente impresse in qualche importante sezione del suo cervello.

La bellezza di questi luoghi, l'atmosfera della valle, è quanto si apprezza e si cerca di più qui, la caccia in sé e per sé è pretesto, occasione di vivere in un contesto che, altrimenti, sarebbe forse abbandonato dall'uomo, dal tipo di uomo che è capace di dedicarvi così tante attenzioni, buon gusto e larghezza di mezzi per mantenervi le strutture. Il vento che scuote i canneti, i battiti d'ala improvvisi che fendono l'aria, i fischi degli uccelli, il riflesso argenteo dei pesci guizzanti nelle acque vive e quelle visioni tenui, delicate che solo Guglielmo Ciardi, e per me ancor più il suo discepolo Fragiacomo, ha saputo dipingere in quadri dove il piccolo particolare diventa capolavoro e l'atmosfera creata dalla visione d'insieme è fragile come l'equilibrio lagunare, delicata, femminile, mozzafiato!

La caccia è consentita dalla terza settimana di ottobre a fine gennaio.

Il cacciatore esce in barca con il suo uomo, gli *stampi* ben allineati a prua, il cane e gli uccelli vivi da richiamo. Il richiamo è fatto da perfette riproduzioni delle varie anatre, lavoro di alto artigianato in valle, e degli uccelli vivi.

Arrivato nel settore assegnato, il barcaiolo sbarca il suo cacciatore dentro alla botte immersa nella laguna e dispone gli stampi in modo da obbligare gli uccelli richiamati a transitare davanti al cacciatore. Gli uccelli si opporranno sempre al vento per ammarare e dovranno farlo fronteggiando la botte. I vivi vengono separati, le anatre femmine da un lato, lontano i maschi di masorini. Il barcaiolo si ritira nel suo vicino riparo nascosto.

Gli uccelli sono stati disturbati all'alba dall'arrivo dei barchini e si sono levati in volo. Adesso non aspettano altro che scenda la calma per tornare. Il cacciatore li aspetta. La caccia dura quando fa caldo sino alle 10, alle 11, con il freddo è più lunga, si resiste bene sino alle 12, le 13. Alla fine il cacciatore sale sul barchino, il cane inizia i recuperi. L'attenzione del cacciatore è ancora viva. Molte prede devono essere finite adesso. Su venti uccelli abbattuti normalmente quattro o cinque sono solo feriti e tentano una disperata ultima fuga.

I cani sono *labrador* inglesi, si trovano a loro agio anche in acque con ghiaccio. La laguna ghiacciata, la situazione descritta da Hemingway nel suo libro.

Sono molto apprezzati anche i *drahtar* tedeschi o il bracco tedesco che però amano meno le acque gelide. Finalmente, infreddoliti si torna al *cason*, si allineano le prede e si va a mangiare un buon brodo caldo con bollito di guanciale, il musetto, la gallina, la lingua e le tagliatelle fatte in mattinata, tagliate finissime ed ancora piene di farina di mais servita per asciugarle.

Le cose da raccontare sono tante, l'euforia proporzionata alle prese fatte da ciascuno. Ogni momento viene rivisto come in una moviola attraverso l'accurata descrizione dei particolari e delle emozioni private. Le folaghe a volo lento, l'alzavola velocissima che ha fatto un'impennata più ripida del solito, e sanno tutti cosa significa.

Il masorino che si avvicinava con l'ala arrotondata, quasi fermo in aria per ammarare, disturbato da qualcosa, con un colpo d'ala si è alzato di venti metri. Il magasso, moriglione in lingua, dalle ali corte, il corpo grosso, che parte

correndo, fa morire dal ridere e non può sfuggire all'insidia. *"Magasso allo stampo non gà scampo, anca un orbo lo copa"*.

Purtroppo uccidere. Sono state tante ore di paziente attesa dentro alla botte, in mezzo alle zanzare, al freddo. Nelle pause si può mangiare qualcosa. Se arrivano uccelli l'omo nascosto nella coveggia avverte. Dentro alla botte, il sedilino girevole del cacciatore ha degli scomparti sotto. Si chiama *tambugio*, qualcuno vi metteva whisky e molto. Qui ora, si usa mettere le cartucce, lo *scabio* come si chiama il buon vino grezzo del contadino, il formaggio *pincion* di solito provolone piccantino, salame. Qualcuno va a caccia con il foulard e si porta il tè.

Raffinata abitudine la caccia, praticata da tempi molto remoti.

Nell'antico Egitto, nel mese di novembre, quando le fertili acque dell'inondazione cominciavano a ritirarsi, le paludi si popolavano di ogni varietà di uccelli e la caccia diventava l'attività più ambita da ricchi e potenti.

I dipinti tombali mostrano l'uso di uccelli da richiamo e i cacciatori in leggere barche di papiro che lanciano il bastone da getto o tendono reti nelle vaste lagune.

A volte si cattura un cigno. Il cigno sa essere un animale prepotente, aggressivo, attacca anche l'uomo e manda via gli altri uccelli per cui non è amato dai cacciatori. Il suo nido tra le canne è impressionante, alto un metro e molto largo. Nella valle dove siamo ve ne sono almeno trecento. Nel Medioevo era molto gradita la carne di cigno, noi la disdegnamo. C'è di meglio o probabilmente non sappiamo trattarla, ne abbiamo perduto la memoria. I petti di cigno restano duri, non sono molto saporiti.

Gli uccelli in laguna vengono anche nutriti con risetta, orzo, mais, semi di papavero che all'imbrunire il barcaiolo distribuisce in parte nella barena, in parte nell'acqua dove però anche i pesci mangiano. In questo modo si mantengono legati all'ambiente.

Il cacciatore all'alba parte con due fucili, sia per evitare la *tacca* nel caso uno si rompesse, sia per avere un'alternativa di potenza.

Spesso gli uccelli volano alto e transitano a 50 metri ed allora serve la cartuccia magnum ed una canna lunga 75 cm. Anche un solo pallino a segno garantirà la preda. Di solito si utilizza un fucile normale, tranquillo, per distanza ravvicinata.

All'inizio di stagione, con il caldo, si sparano cartucce leggere calibro 12 con pallini 6,5 mentre d'inverno si sale a 4,5. Il calibro è indice della potenza

dell'arma e del proiettile. Per le armi leggere è espressione del diametro interno dell'anima della canna e per i proiettili numero di proiettili realizzati da una libbra di piombo (0,454 kg), nei cannoni invece il calibro lega la lunghezza della canna al diametro interno 120/25 significherà diametro venti, canna da 2,5m.

La grande distinzione, che i cacciatori qui fanno tra anatre, è tra anatre di superficie ed anatre tuffatrici. Le anatre tuffatrici sono meno gustose, meno buone. Si distinguono tra loro anche morfologicamente per il posizionamento delle zampe: con l'attacco molto arretrato verso la coda le tuffatrici, più centrale per le anatre di superficie. Le anatre di superficie le chiamano *crecole* e sono le marzaiole, alzavole, pignolo il canapiglia, ciosi i fischioni, ottimi da brodetto, asiai i codoni, masorini. Le tuffatrici da olimpiadi, più note, sono le folaghe, il magasso o moriglione, i magassetti, le morette.

Credetemi, il mio ospite mentre mi raccontava queste cose aveva gli occhi verdi, come la sua giacca di tweed, che brillavano eccitati.

Gli stava succedendo quanto succede a me quando mi parlano di pelli o di fare azienda. Pelli-azienda-chimica per me sono cose legate, sono la mia vita.

Di pelli per il vostro abbigliamento però non abbiamo ancora parlato, come delle vostre auto, del vostro salotto, e si avvicina l'ora della chiusura. Meglio farlo subito e magari concludere con un accenno al fare impresa nel rispetto delle norme etiche.

Cominciamo dalle vostre belle giacche o pantaloni in pelle.

Il capo in pelle continua ad essere un elemento fondamentale dell'abbigliamento senza eccezioni di latitudini, ma certamente viene privilegiato nei climi continentali.

Nei guardaroba lo possiamo trovare come capo di taglio tradizionale o come aggressiva scelta di moda, ma è generalmente presente.

Per sua natura la pelle di abbigliamento accetta un aspetto vissuto, finanche trascurato, ma sempre all'interno di un discorso di pulizia evidente e di decoro.

Il capo in pelle deve quindi venire sottomesso alle operazioni di manutenzione e pulizia che sono tipiche degli altri oggetti di ornamento, per mantenerlo nelle migliori condizioni il più a lungo possibile.

L'alto costo iniziale di acquisizione di un capo di buona qualità sarà così compensato da un lungo periodo di utilizzo.

Per la confezione di vestiario in pelle, si utilizzano generalmente pelli di animali piccoli, preferibilmente i morbidi ovini, ma anche caprini e vitelli. La pelle destinata a questo uso specifico è morbida, rotonda, resistente, piena al tatto ancorché lavorata a spessori esigui.

Durante l'uso, l'azione combinata dello sporco, la luce, le condizioni di umidità e temperatura e le sollecitazioni meccaniche, mettono a dura prova il manufatto che inevitabilmente dovrà avere successivi e periodici momenti di riposo e manutenzione.

Occorre tuttavia precisare che ogni tentativo di ripristinare l'iniziale bellezza della confezione in pelle non approderà se non a risultati parziali, del tutto encomiabili per come la pelle resiste ed i tecnici sanno operare, ma non sarà possibile che l'indumento ritorni *nuovo*.

Una manutenzione effettuata bene, con adeguata cura, potrà riportare l'indumento in ottime condizioni, ma mai a nuovo perché il risultato dipenderà dal tipo di pelle, dai prodotti chimici usati per la sua lavorazione in conceria e dal confezionista, lo stato d'usura, i danni fisici riportati. Troppe variabili, che un trattamento di manutenzione difficilmente potrà conoscere e considerare. Non dimentichiamo che le pelli provengono da ogni angolo del mondo e sono lavorate con metodi e prodotti ai quali è pressoché impossibile risalire.

Occorre forse notare anche come il solo lavaggio a secco per sua natura possa mettere in luce altri problemi, in genere vengono accentuate rughe e cordonature che erano state prima attenuate dalla lavorazione, possono emergere piccoli diffusi difetti del fiore da precedenti attacchi di parassiti o insetti, piccole cicatrici, che con la rifinizione paziente erano stati coperti dal conciatore.

Ancora, le pelli, ingrassate e tinte con prodotti resistenti al lavaggio, c'è da attendersi che parzialmente perdano il loro ingrasso e parte del colore.

Se il confezionista per realizzare i suoi capi non ha utilizzato pelli a comportamento prevedibilmente uguale, cioè esclusivamente pelli appartenenti alla stessa conceria, possibilmente anche della stessa partita di lavorazione, allora possono manifestarsi comportamenti diversi delle singole parti componenti l'abito con maggiori stingimenti o maggiori indurimenti localizzati.

Per attuare un lavaggio a fondo in tempi accettabili la tintoria deve anche ricorrere al calore che attribuisce energia dinamica al liquido di lavaggio e ne accelera le funzioni.

Il pericolo del calore sul capo in pelle è il restringimento.

Prima o poi il capo in pelle deve trovare il suo momento della verità, dovrà essere sottoposto a lavaggio a secco.

Queste cose sono note al conciatore, al confezionista e all'utilizzatore, tutti impegnati per far sì che a questo appuntamento il capo si presenti nelle migliori condizioni e ne esca nobilitato, cioè che il risultato del lavaggio sia una circostanza meno casuale, più frequente e facile e soprattutto meno problematica.

Ho richiamato anche la responsabilità dell'utilizzatore, infatti, il capo in pelle va trattato come merita, con la cura e l'attenzione dovuta ad un prezioso, limitato prodotto naturale.

Occorre evitargli danni fisici quali abrasioni e strappi, insudiciamenti eccessivi. In caso di sporcamento, ci si dovrà preoccupare di farlo ripulire al più presto per evitare fissazioni, ossidazioni delle materie insudicianti che le rendono di più difficile asportazione.

Bravi tecnici in organizzazioni, sempre più responsabili e preparate, saranno ben lieti di garantire un più lungo godimento del vostro vestiario in pelle.

Pelle che passione! Pelle anche come prezioso materiale utilizzato nelle tappezzerie dei nostri salotti e delle nostre autovetture.

Se passiamo in rassegna le preziose auto d'epoca dalle linee superbe, scintillanti nelle loro cromature, notiamo che la pelle vi regna sovrana, è un componente essenziale dell'insieme armonico che desta la nostra ammirazione.

La pelle modella forme delicate, contiene con forza le generose imbottiture, fascia con definitiva risolutezza.

Ha resistito con dignità all'usura e ne ha ricevuto un aspetto vissuto che non le nuoce, e ne eleva il fascino.

La pelle è stata probabilmente scelta all'inizio per questa funzione come logica derivazione dell'auto dalla carrozza, veicolo dove era impiegata da tempo immemorabile con ottimi risultati.

Grazie all'uso intensivo nelle carrozze, erano disponibili tanti ottimi artigiani capaci di convertirsi alla tappezzeria del nuovo mezzo di trasporto con grande capacità e amorosa dedizione.

Accanto alla conservazione di una importante attività mercantile legata alla lavorazione delle pelli, si è avuta come conseguenza anche la salvaguardia di una cultura, di una abilità artigianale che nel tempo non si è fortunatamente mai affievolita, nonostante abbia dovuto cedere in larga parte il passo a tecniche premianti la produzione seriale ed i materiali alternativi, per ragioni di costo. La tradizione artigiana continua ad esistere, mantenuta in salde mani pregne di esperienza ed amore per la pelle.

Tradizione e situazioni di fatto a parte, esistono anche chiare ragioni tecniche per favorire la pelle al posto dei tessuti. Queste ragioni persistono tuttora anche se la pelle forse non è stata ben capita, e fatta subito scelta elitaria.

Dal confronto con gli addetti ai lavori, appare evidente che il carrozziere di classe, sensibile, preferisce la pelle perché solo leggermente più costosa dei buoni tessuti alternativi, si plasma con docilità sotto le abili mani degli artigiani, ma poi reagisce, scatta viva, emerge con la prorompenza della sua natura assecondando il modellato con una resistenza attiva, sua, tipica.

Il resto è piacere di essere invasi dal profumo di pelle all'aprire lo sportello, sicurezza di forme mantenute nel tempo, un tatto rassicurante, un aspetto unico. E' la vita che continua, e soprattutto la natura che ci è vicina anche dentro ad un prodotto metallico tutto freddo, meccanico, plastico, sintetico, estraneo. La pelle ci rassicura, è un magico trait-d'union tra l'uomo e l'artefatto.

Non tutte le auto sono o possono essere così realizzate soprattutto per la scarsità di pelli disponibili nel mondo. La pelle è il sottoprodotto dall'alimentazione umana, ed è reperibile limitatamente.

Il mercato attuale delle pelli conciate e rifinite per *car-seats*, vede oggi un buon ventaglio di produttori seri ed impegnati, che fa ben sperare in una esplosione della pelle come arredo primario di auto non necessariamente di lusso, ma anche solo più confortevoli e premianti di istanze anche psicologiche e rivolte ad un utente con più elevata sensibilità.

I vantaggi fisici della pelle sono tanti: la sua quasi totale incombustibilità, con emissione di gas ridottissima e non dannosa, la difficoltà che sa opporre al taglio casuale, l'inerzia elettrostatica fonte di beneficio fisico, il suo rifiuto ad

assorbire polvere, sporco, unto, parassiti, ecc., che possono trovare invece comoda allocazione tra i tessuti.

Problemi legati alla traspirazione, sono stati da tempo risolti con la tecnica del capitonné e, più recentemente, con la traforazione e nelle nuove produzioni, con pelli dotate di propria elevata permeabilità al vapore.

Ancor maggiore resistenza all'usura ed all'invecchiamento è oggi ottenuta con le conce minerali che aggiungono alle pelli anche una ulteriore e sempre apprezzata morbidezza.

Pelle dunque, per tante ragioni importanti, non solo per possibili esigenze di prestigio o sofisticazione, che paiono i due maggiori premianti attuali.

Siamo alla frutta, letteralmente. Fuori ha cessato di piovere, qualche squarcio tra le nubi lascia filtrare dei rari e forti raggi diretti di sole che tagliano a fasci il cielo e sembrano un gioco di laser. La nostra conversazione sulla caccia era da tempo cessata, grazie all'intervento delle signore che hanno introdotto temi differenti.

L'abside con il suo caminetto mi attira, forse per le comode poltrone, forse per il calore e la luce riverberante, forse perché ho visto lì acquattato in attesa un ospite con il quale di sfuggita avevo toccato il tema dell'etica negli affari ed io me ne ero uscito con una battuta che non ha recepito e voleva parlarne un po' più a lungo. Avevo affermato che *etica ed economia* è solo un bisticcio di parole nella realtà delle medie e piccole imprese del Nord-Est.

Lo raggiungo mentre fuma un bitorzoluto sigaro toscano *di quelli del Parlamento*, e mi butto nella conversazione.

Se quanto ho sostenuto in un precedente capitolo è coerente con la realtà allora è evidente che l'imprenditore porta all'interno della sua impresa la propria cosmologia morale che è frutto della sua educazione, dell'ambiente che lo ha cresciuto con caratterizzanti valenze mentali, cognitive ed affettive.

Con questa premessa risulta subito evidente che l'impresa sarà allineata al comune sentire interno, ma anche esterno alla stessa, per quanto concerne almeno la forte impronta che l'imprenditore inevitabilmente le darà.

Le altre persone che collaborano all'interno dell'azienda ed attorno alla stessa, all'esterno, sapranno poi rafforzare i comportamenti e le scelte che sono frutto della cultura comune, condivisa e difesa, smorzare ed annullare comportamenti devianti. Questo fenomeno è vistoso all'interno dei distretti industriali, ma vale per ogni gruppo sociale ed in ogni settore specifico di attività.

Non c'è spazio per improvvisare modelli comportamentali durevoli che non siano premianti del rispetto dei valori e dei comportamenti attesi in quelle specifiche porzioni di organizzazione sociale.

Azionisti, fornitori, collaboratori, dipendenti, clienti, consumatori finali e concorrenti sono capaci di mantenere i *gradi bussola* anche quando la capacità di carteggio nautico dell'imprenditore o del management fosse debole.

Nel lungo periodo, fonte importante di vantaggio competitivo per l'impresa sono le conoscenze, le capacità professionali che sono allocate nelle risorse umane, nelle abilità e nelle acquisizioni mentali delle singole persone. Sono patrimonio individuale, apprese con difficoltà parzialmente a scuola ma soprattutto nell'esperienza quotidiana di lavoro.

L'imprenditore deve integrare le diverse capacità individuali all'interno dell'organizzazione che lui sa creare, in modo da raggiungere gli obiettivi pianificati, che saranno a tutti chiari. Solo così ne può venire un successo economico, che invece non sarebbe garantito dalle singole abilità.

La Cina aveva inventato molte tecnologie e sviluppato ampie conoscenze metallurgiche, cinetiche, analitiche, matematiche, ceramiche, meccaniche e chimiche, molti anni prima dell'Europa, ma non ha saputo organizzarle in strutture produttive capaci di diffonderle nel mondo. Come non ha organizzato le incredibili altissime abilità artigianali ed artistiche individuali in forma d'impresa.

Non meravigliamocene, ci sono aziende ancor oggi che non sanno che ci sono uomini al di là delle montagne.

Volontà di acquisire più vaste conoscenze, apertura alle esperienze pluridisciplinari, bisogno, sano egoismo, possono portare a formalizzare l'obiettivo ambizioso dell'imprenditore che riunisce, consolida e mette a frutto singole abilità che andrebbero altrimenti disperse.

Ma come può l'imprenditore pensare di organizzare le sue sostanziali risorse umane verso il raggiungimento di un obiettivo se non ne ha la loro piena adesione?

Chi segue a lungo un uomo i cui principi e metodi non sono condivisi?

Chi gli permette di raggiungere i suoi scopi se non rientrano tra quelli che il sentire comune intende come positivi, validi, difendibili, accettati?

Una risposta possibile tra le tante al dilemma complesso di come rispettare l'etica negli affari può essere che l'azione dell'imprenditore, comunque del

management direttivo, deve puntare all'eccellenza. L'eccellenza è fare dei principi morali la ragione stessa del proprio compito di leader.

I principi morali variano tra i diversi gruppi sociali e nel tempo sono più o meno sentiti. L'eccellenza si riconosce subito ad ogni latitudine in ogni attività umana.

Chi sceglie l'eccellenza, la virtù, non può impregnare di opportunismo le scelte di gestione della sua impresa.

Nell'esercizio della discrezionalità decisionale ogni scelta fatta, in questo spirito, sarà subordinata al raggiungimento del metalivello cui si aspira e verso cui conducono di conseguenza il rispetto dei principi morali, che possono essere condivisi o facilmente condivisibili da altre estrazioni culturali. L'insieme delle regole di comportamento devono essere legittimate da tutti.

La materia è vasta e complessa, oggetto di sempre maggiore attenzione di religiosi, managers, imprenditori, sociologi e scrittori.

La giustificazione della proprietà, della forma di controllo della gestione, la legittimazione all'esercizio dell'autorità, le priorità e la scelta dei principi etici che regolano le decisioni, l'assetto dell'organo direttivo dell'impresa, le modalità con cui vengono organizzate la produzione e la distribuzione dei beni sono grandi temi oggetto di continui dibattiti ed approfondimenti.

La ricerca dell'eccellenza, di cui ho avuto modo di parlare in altre sezioni del libro, correlata alla virtù e dipendente nel caso delle aziende di questo nostro cuore d'Europa dalla teoria morale della società italiana, segnatamente cattolica, come viene vissuta quotidianamente nelle nostre imprese, è legittimatrice della asserzione secondo la quale economia ed etica sono un binomio da non porsi in termini problematici ma solo analitici.

La medicina cerca la malattia. Perché non esplora la salute? I sociologi possono ben indagare le quote di eccellenza presenti in molti comportamenti.

Compito nostro sarà dare loro abbondante materia di studio, consapevoli peraltro che la questione non si esaurisce nello studio o nell'orientamento comportamentale di una sola classe di operatori economici, in un universo quale è il mercato.

La prima scelta etica può essere quella di aderire alla forma di capitalismo alpino, renano, che privilegia il desiderio dell'uomo di solidarietà, di protezione, financo di compenso affettivo se vogliamo estenderlo.

La costruzione di un'organizzazione duratura, dove vige un sincero rispetto delle persone, l'azienda che non viene considerata come nel modello

neoamericano una merce, un bene di mercato, bensì una comunità di persone: nel modello renano-giapponese, tipico della gestione d'azienda del Nord-Est d'Italia, lo scopo principale non è di generare solo profitto, ma di promuovere anche socialità, creazione di posti di lavoro, acquisizione di quote di mercato, crescita in eccellenza. Sono aziende che sembrano uscite dallo stereotipo dell'ing. Henri Fayol, la cui dottrina economica mi aveva conquistato ancora da adolescente.

L'atmosfera è illuminista, al centro l'uomo, il singolo, l'individuo con la sua cultura, la sua natura, i suoi sentimenti ed emozioni.

Gli individui vengono organizzati in una rete, consorzio tra persone, e sono uniti nell'esercitare con vero spirito imprenditoriale, pur limitatamente alle funzioni attribuite, quelle attività che portano le aziende verso l'eccellenza.

L'uomo conserva qui un proprio ripagante margine operativo, conosce tutto il processo sino alla fine, è flessibile, innovativo, con la sua creatività contribuisce al miglioramento del prodotto, del processo e delle relazioni interpersonali.

Siamo esattamente all'opposto della dottrina dell'altro grande ingegnere che si è interessato con successo all'economia politica, Taylor, che all'interno di un quadro meccanicistico vedeva l'individuo inserito in ruoli rigidi, con funzioni precise e limitate nel rispetto di procedure analitiche e vincolanti. La massima libertà creativa si esercitava nell'uso della cassetta delle idee.

Probabilmente esistono tanti modelli capitalistici quanti sono gli imprenditori, ma le due grandi distinzioni fatte mi piacciono perché segnano la linea di demarcazione tra colui che sente l'azienda nella sua valenza sociale e chi meno, con ampia libertà individuale poi di crearvi all'interno le mille possibili strutture organizzative e funzionali. Nel modello da noi diffuso di impresa ogni decisione comunque evita l'assolutizzazione del profitto, con la subordinazione ad esso di tutte le altre scelte. Le finalità sociali, compatibili con la natura delle nostre imprese e della loro ragione d'essere, sono vincolanti del nostro comportamento.

Le scelte dell'imprenditore sono scelte importanti, destinate ad incidere sulla vita propria e degli altri, scelte difficili che devono essere responsabili. Giusto quindi che sociologi ed uomini di chiesa si uniscano agli imprenditori nello sforzo di capire e chiarire meglio le forze in campo e le loro modalità d'interazione.

Un humus culturale specifico con i suoi propri valori morali ha condizionato la formazione di base del pensiero dell'imprenditore. Poi la complessità delle situazioni, le grandi diversità dei casi, le esperienze individuali e di gruppo, favoriranno differenziazioni di vario grado, che resteranno tuttavia sempre all'interno di un *frame*, un'ossatura strutturale caratterizzante attività di affari compatibili con l'etica del gruppo che ha permesso l'esercizio d'impresa.

Le abilità individuali, le doti personali, l'intelligenza, i talenti naturali sono un dono da restituire alla collettività. Chi possiede le qualità necessarie alla creazione e conduzione d'impresa deve orientarle verso il conseguimento del bene comune, non può considerare i talenti naturali come meriti personali o, peggio, esercitarli contro gli altri.

Sono sempre convinto che quanto siamo alla fin fine lo dobbiamo agli altri.

Chi sviluppa nel proprio contesto sociale capacità inferiori alle altre persone, per varie ragioni, mantiene il diritto di partecipare, secondo criteri di giustizia distributiva, comunque di difficile definizione, ai vantaggi ottenuti da altri nello stesso contesto generatore. Lungi da me il misconoscere anche il solo concetto ed il diritto che considero inalienabile della proprietà, acquisita onestamente e premio al lavoro intenso e capace. Risultati ottenuti assieme ad altri, comunque, che devono in modo significativo riguardare anche loro.