

LEGGEREZZA E IMPRESA

VARIAZIONI SUL PRIMO TEMA DI CALVINO

Quale leggerezza

Calvino circoscrive chiaramente le sue lezioni americane e i suoi "six memos for the next millennium" alla letteratura: "vorrei dunque dedicare queste mie conferenze ad alcuni valori o qualità o specificità della letteratura che mi stanno particolarmente a cuore, cercando di situarle nella prospettiva del nuovo millennio". Ma, forse, non è del tutto improprio estendere le riflessioni che esse suscitano a campi diversi. In particolare ciò sembra possibile, almeno per alcune di esse, proprio in relazione all'impresa ed alla cultura d'impresa nell'ambito delle quali soprattutto leggerezza, rapidità, esattezza, ma anche visibilità e molteplicità sono all'ordine del giorno; così come del resto lo sarebbe il sesto tema non sviluppato da Calvino: "consistency".

Tra scrittori e giornalisti non sono mancate critiche alla leggerezza di Calvino, od a come essa è stata interpretata. Tra le ultime vedasi sulla Stampa del 29 gennaio 2010, Antonio Scurati: insostenibile peso della leggerezza.

"Ho già scritto, su questo stesso giornale, che l'influsso sulla cultura letteraria (e non solo) delle lezioni americane di Calvino è stato, a mio modesto parere, tra i più nocivi. In nome della sua eredità, incompresa, fraintesa, equivocata, enormi volumi d'inanità hanno potuto trovare un formidabile alibi nell'autorevole elogio della leggerezza. Vale lo stesso per Salinger. C'è stata una stagione in cui togliere peso alle cose era, forse, la mossa giusta da fare. Ora che l'inconsistenza è diventata l'ideologia dominante, se vogliamo tornare a calcare la terra da uomini, dovremmo forse riguadagnare un po' di gravitas".

Basta sfogliare un buon dizionario per verificare quanti diversi significati si possono attribuire al termine leggerezza (da: "condizione di tutto ciò che è leggero" a "tendenza ad elevarsi verso l'alto sfuggendo alla legge di gravità" a "agilità, destrezza, scioltezza di movimenti, elasticità, speditezza, disinvoltura, velocità" a "condizione di moneta diminuite di peso, tosate" a "frivolezza, sconsideratezza, precipitazione, avventatezza". Perciò leggerezza non può semplicemente essere contrapposta a "gravitas" come fa Antonio Scurati. Pochi giorni fa Claudio Magris presentando il premio Nonino 2010 per la letteratura, Siegfried Lenz, uno scrittore profondo che ha indagato e raccontato la violenza del terzo reich e gli angoscianti interrogativi che essa solleva, ha parlato di una "voce severa e lieve", ed ha dato ad un articolo dedicato a Lenz il titolo "Leggerezza". Ed ha commentato: "la serietà non esclude affatto la leggerezza. Lenz possiede la difficile arte di unire il rigore morale alla lievitazione".

Calvino, del resto, spiega magnificamente il senso che attribuisce al termine leggerezza, richiamando Paul Valéry: "Il faut être léger comme l'oiseau, et non comme la plume". E associò così la leggerezza alla mancanza di peso, all'agilità "alla precisione e la determinazione, non con la vaghezza e l'abbandono al caso".

Leggerezza e impresa

In questo significato il concetto di leggerezza è congeniale all'evoluzione dell'impresa e più segnatamente dell'industria manifatturiera, o meglio è un obiettivo da essa da sempre perseguito.

Una delle caratteristiche centrali dell'impresa è quello di creare maggiore produzione (output) con sempre minori risorse (input) attraverso più elevata produttività e migliore organizzazione. Ciò può anche essere letto come una continua ricerca verso la lievità. Ciò si è andato accentuando negli ultimi decenni, che hanno visto la conoscenza emergere come risorsa base delle imprese. I prodotti e servizi passano da "labor intensive a knowledge, technology intensive": il valore non è dato dalla quantità di lavoro contenuto in essi ma dal livello della tecnologia, dalle funzionalità, dalla snellezza organizzativa e di pensiero (il termine "industria della conoscenza" apparve per la prima volta in "Production and Distribution of Knowledge in U.S. di F. Machlup, economista di Princeton nel 1962). Questa evoluzione si riflette su tutta la struttura industriale, all'insegna della snellezza, della flessibilità, della leggerezza. Essa diventa il tema centrale della teoria e disciplina manageriale e d'impresa contemporanea: si passa da "lean production" a "lean management" a "lean thinking". L'obiettivo portante è: consumare sempre meno risorse fisiche, umane, ambientali a parità di produzione. Questa grande evoluzione (che non esito a chiamare rivoluzione) non resta confinata all'impresa ma rimodula tutti i rapporti dell'impresa con la società. Essa è in corso e come tutti i grandi cambiamenti comporta travagli, scontri, conflitti, incertezze, contraddizioni, perché da organizzazioni guidate da principi gerarchico-militari stiamo passando verso organizzazioni guidate da ragioni socio-culturali.

Piergiorgio Perotto ha illustrato efficacemente questa fase di "crossing over" nello schema qui riprodotto:

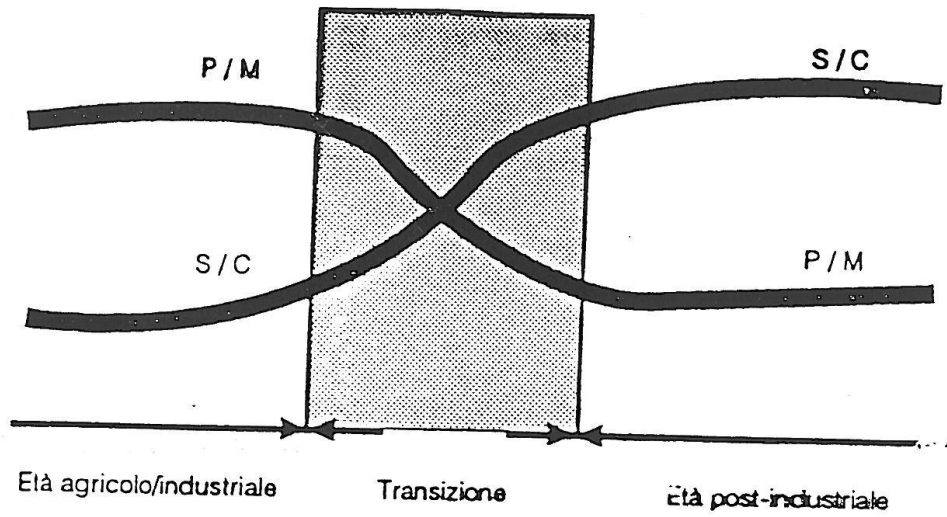


Fig. 1.1 - Transizione tra l'età agricololindustriale e l'età postindustriale rappresentata come crossing over tra le cause politico-militari (P/M) e le emergenti cause socio-culturali (S/C)

Piergiorgio Perotto - L'Origine del futuro

Tutto questo può essere letto anche come una corsa verso la leggerezza. Ma sarebbe erroneo considerare questa tendenza come propria del nostro tempo (anche se negli ultimi decenni ha ricevuto una grande accelerazione). Essa è insita nella natura dell'impresa, nel suo DNA più profondo, nella sua vocazione a produrre meglio e di più con minori risorse.

Henry Ford, ad esempio, negli anni in cui era impegnato a mettere a punto i nuovi modelli che lo lanceranno a livello mondiale, combatte una vera e propria battaglia contro il peso, sul piano del pensiero e sul piano pratico, come scrive in *"La mia vita e la mia opera"* (1924): *"Per qualche oscura ragione noi abbiamo confuso il peso con la forza... nulla ha da fare la forza con il peso...l'attività mentale dell'uomo che fa qualche cosa al mondo è agile, leggera e forte. Le più belle cose della vita sono quelle dalle quali è stata eliminata ogni sovrabbondanza di peso. La forza non è mai precisamente peso: non negli uomini e non nelle cose"*.

E ancora: *"Io incominciai la mia seconda vettura nel 1896; era molto somigliante alla prima, ma un po' più leggera. Il mio lavoro mirava alla leggerezza: i costruttori stranieri non hanno mai mostrato di apprezzare ciò che significhi la levità di peso"*.

Nella descrizione dei sette attributi che la vettura universale che sta progettando (sarà il grande successo del modello T) al quinto posto c'è appunto: *"La leggerezza. Con la Ford ci sono soltanto 7.95 libbre da portare innanzi per ogni pollice cubico di spostamento del pistone. Questa è una delle ragioni per cui le automobili Ford camminano sempre su qualunque terreno. Quanto più è pesante un'automobile, e tanto più, naturalmente essa consuma di combustibili e lubrificanti: quanto più leggero è il peso, tanto più leggera la spesa per il servizio. Il poco peso delle vetture Ford fu nei primi anni adoperato come un argomento contro di essa. Ora le vedute sono cambiate"*.

Scriva Calvino: *"E' venuta l'ora che io cerchi una definizione complessiva per il mio lavoro: la mia operazione è stata il più delle volte una sottrazione di peso"*.

Questa *"sottrazione di peso"* è esattamente uno degli impegni centrali nei dodici anni di ricerca e di lavoro di Henry Ford che portano al successo mondiale del modello T. Questa lotta non è solo tecnica (ricerca di acciai forti ma il più leggeri possibile come l'acciaio al vanadio che lui stesso convince ed aiuta una piccola acciaieria a produrre) ma culturale, contro la visione dominante. La visione dominante era che l'automobile fosse un oggetto per ricchi e per uso domenicale. Quindi doveva essere bella, piena di orpelli, sontuosa, costosa e pesante. Per Ford l'automobile deve, invece, diventare un bene di massa ed essere uno strumento di lavoro per tutti, Per questo deve essere semplice, funzionale, poco costosa, e leggera.

E' questa l'impostazione ed il corretto iter logico (meno peso = meno energia consumata = meno potenza necessaria = maggiore economicità) che troveremo in molti altri settori, su alcuni dei quali parleremo nel successivo paragrafo.

Peraltro nel corso degli ultimi 40 anni l'evoluzione del *peso*, *dimensioni*, *prestazioni*, *potenza* e quindi dei *consumi* dell'automobile hanno seguito percorsi diversi. L'automobile è diventata più pesante non come struttura portante, ma per le maggiori esigenze di comfort e di sicurezza del veicolo.

Prenderemo a riferimento due tra le auto più significative per diffusione ed innovazione del gruppo Fiat: la 500 e la Uno/Punto.

Non accenneremo ad alcun aspetto di costi di produzione.

Come si vede dalla tabella sottostante la Fiat 500 del 1960 pesava 500 Kg con una potenza del motore di 13 cv., mentre quella del 2007 pesa 865 Kg. Con una potenza del motore di 69 cv.. La 500 del 1960 e quella del 2008 hanno una impostazione meccanica completamente diversa legata al periodo di progettazione.



Figura 1 - Fiat 500F (1965-1973) a sinistra e Fiat Nuova 500 (2007) a destra

	FIAT 500 (1960-1970)	Nuova FIAT 500 (2007)
massa	499kg	865kg
	<i>rif.</i>	+73%
potenza min.	13cv	69cv
	<i>rif.</i>	+431%
kg/cv_max	38	13
	<i>rif.</i>	-67%
L	2970 mm	3500 mm
	<i>rif.</i>	+18%

In quasi 50 anni, a fronte di un aumento delle dimensioni in lunghezza del 18%, si è avuto un incremento della massa di ben il 73% e della potenza minima installata del 431%!

L'aumento di peso non è legato solo all'aumento delle dimensioni, ma soprattutto alle esigenze di sicurezza, di comfort e di riduzione delle emissioni del motore.

La sicurezza ha imposto l'introduzione nel frame della carrozzeria di elementi di rinforzo in molti punti come portiere e pianale. A questi si aggiungono dispositivi di sicurezza AIRBAGS, ESP, ABS che hanno aggiunto peso al peso.

Ha incrementato il peso anche il miglioramento del comfort attraverso la riduzione rumore (maggior materiali insonorizzanti, vetri di maggior spessore), la riduzione vibrazioni (isolamento del motore dal frame, sospensioni più sofisticate, sedili più imbottiti con molte regolazioni), la riduzione del carico dei comandi (servocomandi per sterzo freni, frizione, alzacristalli elettrici) e il miglioramento del benessere climatico (impianto di aria condizionata).

Infine la riduzione delle emissioni ha imposto l'aggiunta di pesanti e ingombranti sistemi di post trattamento dei gas di scarico.

Tutto ciò ha inciso sulla potenza installata in maniera drammatica. Infatti se una parte dell'aumento della potenza è legata alle maggior prestazioni velocistiche (+40%) e di accelerazione, tutto il resto è stato influenzato da dimensioni, sicurezza, comfort ed emissioni, cioè del maggior peso. Il motore stesso, dovendo essere più potente, è aumentato di peso insieme a tutti gli organi meccanici ad esso legati.

Lo stesso trend si può vedere nel paragone tra due auto di impostazione meccanica molto simile quali la Fiat Uno e la Grande Punto.



Fiat UNO (1983) a sinistra e Fiat Grande Punto (2005)

Le due generazioni differiscono di 20 anni. In questo caso le prestazioni sono allineate (stesso rapporto peso/potenza) ma nuovamente per maggior comfort, sicurezza, emissioni e dimensioni vi è stato un aumento del peso e di potenza di oltre il 30%.

	FIAT UNO (1983)	FIAT GRANDE PUNTO (2005)
massa	755kg	1040kg
	<i>rif.</i>	+38%
potenza min.	45cv	65cv
	<i>rif.</i>	+44%
kg/cv_max	17	16
	<i>rif.</i>	-5%
L	3500mm	4030mm
	<i>rif.</i>	+15%

Si è quindi instaurato un circolo vizioso tra aumento delle prestazioni, comfort, emissioni, dimensioni, peso e la potenza del motore che è andata contro la riduzione dei consumi e quindi della CO2, soprattutto nell'uso prevalentemente urbano dove peso e potenza sono i parametri determinanti. Tutto questo tenendo anche conto della maggior efficienza dei moderni powertrain.

Ma oggi si ripropone l'impostazione di Ford e le case automobilistiche sono nuovamente impegnate per far dimagrire le auto e ridurre i consumi e quindi la CO2.

Sul frame, che è circa il 25-30% del peso della vettura, si sta facendo largo uso degli acciai alto resistenti che permettono spessori inferiori; aziende leader tecnologiche come Audi, impiegano sulle berline di punta (Audi A8) l'alluminio. Anche su auto di classe medio alta molte parti esterne stanno diventando o di materiale plastico (parafanghi, cofani) o di alluminio (cofani, portiere).

Esempio: peso struttura Mazda2 215kg, 22kg in meno della versione precedente grazie all'utilizzo di acciaio ad alta ed altissima resistenza. Peso complessivo intero veicolo ridotto di 100kg rispetto alla versione precedente.



Allo stesso modo assisteremo a evoluzioni molto complesse del powertrain con motori sempre più piccoli e sofisticati accoppiati a trasmissioni automatiche e/o sistemi ibridi di vario tipo che permetteranno di far lavorare il motore termico sempre in condizioni ottimali. Inoltre, in un paio di anni, con l'evoluzione delle batterie agli ioni di litio, verranno introdotte auto di piccole e medie dimensioni completamente elettriche e con autonomia non superiore ai 200 Km. In questo ultimo caso la produzione della CO2 sarà a carico delle centrali o di fonti rinnovabili.

E' difficile credere ad una riduzione del peso attraverso minor dimensioni né in EU né negli USA, poiché la popolazione passa molto tempo in auto e richiede quindi abitabilità oltre che comfort. Aumenteranno invece nelle grandi aree urbane le auto leggere, anche solo elettriche con pochi posti a sedere, basse emissioni, CO2 e consumi ridotti. La corsa alla leggerezza ritorna per altra via.

E' interessante confrontare l'evoluzione delle autovetture, con quella di un tipico strumento pesante di lavoro: il trattore.

La forza di trazione, che è la prestazione principale chiesta ad un trattore, è legata alla potenza del motore, ai pneumatici, al peso e al tipo di trazione a 2 o 4 ruote motrici.

	FIAT 750 (OM)	EXPLORER Same	Silver Same	Explorer³ Same
	+450kg cabina			
Massa	5122	3350	3850	3920
	<i>rif.</i>	-35%	-25%	-23%
potenza max.	90	90	100	110
	<i>rif.</i>	0%	11%	22%
kg/cv_min	57	37	39	36
	<i>rif.</i>	-35%	-32%	-37%



Fiat 750DT



SDF Explorer e Silver (1985-2009)

Sino ad inizio anni 80 del secolo scorso (ai tempi dell'introduzione della Fiat Uno sul mercato dell'auto) i trattori avevano generalmente un rapporto peso potenza superiore ai 50 Kg /cv.

Un trattore da 100 cv pesava intorno ai 5200 Kg. Troppo per la potenza installata, ma il peso non era una scelta del costruttore ma era legata allo status tecnologico. Da allora l'introduzione diffusa di motori turbo, della doppia trazione e il miglioramento degli pneumatici a portato ad un valore corretto di 4000-4500 Kg.(40Kg/cv), a parità di dimensioni veicolo.

SDF con l'Explorer e la doppia trazione è stata la prima a raggiungere i 4000 Kg con vantaggi non solo sui consumi e prestazioni ma anche sulla compattazione del terreno. Quindi, contrariamente alle autovetture si è fatta molta strada verso la leggerezza.

Leggerezza dell'impresa italiana

All'inizio degli anni '80 incontrai un gruppo di ingegneri di una importante impresa meccanica giapponese a Osaka. Il discorso cadde sui beni strumentali di produzione. Gli ingegneri giapponesi sostenevano che, a quel tempo, le imprese italiane potevano, mediamente, contare su beni strumentali di produzione più importanti di quelli giapponesi. Presero come esempio la Grandi motori di Trieste, che conoscevano a menadito. Elencarono, ad uno ad uno, gli impianti ed i macchinari specializzati di quell'impresa e conclusero: "magari potessimo contare noi su questi impianti e macchinari!" Deriva anche da questa iniziale scarsità di beni capitali, la grande spinta giapponese contro gli sprechi (il "Muda": attività umana che assorbe risorse ma non crea valore), dalla quale deriva tutta la disciplina della "lean production" e poi della "lean organisation" del "lean management" e del "lean thinking", che rappresenta il contributo più importante e duraturo che il pensiero e la prassi imprenditoriale giapponese ha donato al mondo.

Weber aveva teorizzato che le organizzazioni più razionali ed efficienti della società moderna avevano caratteristiche burocratiche, che erano: 1. Un ordine fisso e ufficiale regolato da leggi e norme amministrative; 2. Gerarchia organizzata secondo livelli crescenti di autorità; 3. Gestione affidata a documenti scritti; 4. Operatività fondata su lavori definiti e specializzati. Il modello dominante di impresa nel corso del '900 fu quello organizzato secondo la concezione burocratica

weberiana. E' l'esplosione della "età del discontinuo" (Drucker), negli anni '70 del '900, che mette in crisi questo modello e spinge alla ricerca di modelli più leggeri, più flessibili, più duttili, più capaci di creare valore a tutti i livelli. Parte così, nella pratica e nella teoria, una grande ricerca di forme d'impresa più adatte alla società chiamata post-industriale¹. Il filone della "lean production" e del "lean thinking" è, probabilmente, il filone più solido e duraturo.

Se è vero che la spinta in questa direzione è stata accelerata dall'evoluzione delle tecnologie e dei costumi, dal peso crescente della conoscenza e della sua trasmissione e diffusione, dalla conseguente spinta verso l'innovazione totale, non va dimenticato che una delle radici più profonde sta nella scarsità del capitale e dei beni capitali e, in genere delle risorse e, quindi, nella necessità di impiegare in modo ottimale le risorse disponibili, di combattere il "Muda". E ciò spinge verso la ricerca della leggerezza.

Se ciò è vero, l'Italia (la cui storia di sviluppo industriale tardivo è molto simile a quella del Giappone) dovrebbe essere un campione della leggerezza. Lo è davvero? Sì e no. Luci e ombre. La risposta è complessa, ambigua e articolata, come tutto in Italia.

In questo capitolo parlerò della leggerezza, in senso positivo, nell'impresa italiana. Nel successivo della gravità dell'impresa italiana. O, forse meglio, ricollegandomi alla citazione di Calvino di Paul Valéry, in questo capitolo parlerò dell'impresa italiana come "l'oiseau" che sa dove e come andare (anche con il brutto tempo), e nel successivo dell'impresa italiana come "la plume", che va dove la porta il vento.

Parlando di leggerezza dell'impresa si è naturalmente portati a pensare ad attività, per loro natura, "leggere": alla moda, ad esempio, od alla gastronomia od all'editoria, od ai tessuti di lana di Biella o di seta di Como e simili. Non vi è dubbio che in questi settori, nei quali l'Italia occupa un ruolo significativo, possiamo trovare molti campioni italiani che si caratterizzano per la loro leggerezza, creatività, flessibilità, agilità.

Ma per sottolineare il punto che, in relazione all'impresa, il concetto di leggerezza va commisurato non tanto a cosa si fa, ma a come lo si fa, sceglierò degli esempi di produzioni "pesanti". Fernand Braudel, descrivendo lo sviluppo della siderurgia in Europa nel 1600, sottolinea la nascita di grosse e pesanti fucine imperniate su un grosso e pesante martello mosso dall'acqua, chiamato "martello tedesco": *"Questa enorme forza è diventata necessaria per lavorare il metallo grezzo, che da allora viene prodotto in grosse quantità. Tuttavia poiché il ferro deve essere rilavorato di continuo esistono anche piccoli martelli, detti all'italiana, dai colpi precipitosi, il cui prototipo è venuto probabilmente da Brescia, vecchia capitale del ferro, per tramite di operai friulani"* (Le strutture del quotidiano, Einaudi, pag. 347).

Questo straordinario precedente di impianti e lavorazioni bresciane - friulane più agili e leggere rispetto ai grandi impianti tedeschi, si riproduce sino ai nostri giorni. Il fenomeno più vistoso è quello delle min acciaierie che parte negli anni '60 e si sviluppa negli anni '70 e '80. Mentre la

¹ La letteratura sul tema è già immensa (si veda per tutti: The Knowledge Creating Company" di Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi (1995); "The Lean Thinking" di James Womack e Daniel T. Jones (1997); "Il lavoro domani, dal taylorismo al neoartigianato" di Giuseppe Lanzavecchia (1996); "Il paradosso dell'economia, di Piergiorgio Perotto (1993); "Knowledge. Management, Computer: tre dimensioni della società post-industriale" di Gianfranco Minati (1986); "L'eredità del Rinascimento" di Franco Rebuffo (2007) ; "L'uomo artigiano" di Richard Sennett(2008).

grande impresa siderurgica pubblica assorbe enorme risorse finanziarie per ripianare le perdite, si mostra incapace di competere con i concorrenti esteri e procura al paese una crescente bilancia commerciale passiva, cresce una nuova siderurgia privata leggera, flessibile, competitiva. Sono le miniacciaierie, opera prevalente degli imprenditori bresciani ma con un ruolo decisivo della società friulana di ingegneria siderurgica Danieli creatura dell'Ing. Luigi Danieli. La collaborazione bresciani - friulani si ripete dunque, nei nostri giorni all'insegna della leggerezza, della flessibilità, della velocità, come nel 1600. Ricordo lunghe discussioni, a metà degli anni '70, con Luigi Danieli che mi spiegava come l'idea guida di fondo fosse proprio la ricerca di qualcosa che somigliava alla leggerezza nella siderurgia. Il metodo consisteva nel partire dalla grande tecnologia tedesca e smagirla, semplificarla, renderla più leggera ed efficiente. I suoi clienti innovatori furono parecchi, ma tra tutti si staccano gli allora emergenti, il bresciano Lucchini ed il milanese Riva (oggi il più importante produttore siderurgico italiano). Sarà proprio Riva a commissionare a Danieli la prima colata continua realizzata in Italia nel 1964 nello stabilimento di Caronno (VA) (mentre la prima colata continua in Italia nel settore prodotti piani fu installata a Terni nel 1958) chiedendo che fosse del tipo colata continua curva che aveva visto in funzione in Germania. E' proprio questa realizzazione che apre la strada allo sviluppo delle miniacciaierie nelle quali gli italiani (con Danieli in testa) diventano protagonisti a livello mondiale.

Oggi, mentre i grandi impianti integrati chiudono uno dopo l'altro: Bagnoli, Cornigliano, e, prossimamente, Piombino, le miniacciaierie, proprio grazie alla loro leggerezza e flessibilità, riescono a sopravvivere sia alla crisi degli anni '80 che a quella durissima dei nostri anni.

L'evoluzione tecnologica e la nuova sfida oggi più interessante, a livello mondiale, del settore, si gioca ancora sul tema della leggerezza. Il protagonista della sfida è il gruppo Arvedi di Cremona che, dopo oltre dieci anni di ricerche e di sperimentazione, è riuscito a portare l'approccio della leggerezza dal campo dei prodotti lunghi (tipici delle miniacciaierie dei "bresciani") a quello dei prodotti piani realizzando un processo in continuo dalla fusione del rottame al coil finito. Grazie a innovazioni tecnologiche importanti attuate da Arvedi su tecnologia inizialmente studiata con Mannesman ma poi sviluppata in proprio, lo stesso è riuscito a ridurre la soglia dimensionale per la produzione di coils a caldo ma soprattutto è pervenuto ad una riduzione radicale del capitale necessario per tonnellata prodotta, del terreno occupato dalla fabbrica, del consumo di energia, dell'impatto sull'ambiente, del costo del personale insieme ad un aumento grandissimo della flessibilità produttiva che consente di ridurre drasticamente tempi di consegna e giacenze di magazzino presso lo stabilimento e presso il cliente.

Un'altra pagine industriale italiana importante e caratterizzata dalla leggerezza la troviamo nel campo degli elettrodomestici. Sino agli anni '50 del '900 gli elettrodomestici, di prevalente concezione e produzione americana erano pesanti e costosi. Sono stati gli italiani, i Borghi, I Zanussi, i Fumagalli ad alleggerire e semplificare grandemente gli elettrodomestici, aprendo così la strada per trasformarli in un vero prodotto di massa, accessibile anche ai redditi minori.

E' d'obbligo anche un riferimento ai piccoli scooter del secondo dopoguerra e, tra questi, al miracolo di leggerezza, in tutti i sensi, che fu ed è la Vespa, un capolavoro di leggerezza, eleganza, funzionalità, che occupa un posto importante nella storia mondiale del prodotto industriale e del costume.

Ed, infine, come non accennare alla bicicletta da corsa per il ciclismo su strada, un altro capolavoro di leggerezza ed eleganza? Le imprese produttrici italiane hanno svolto, soprattutto nel secondo dopoguerra, un ruolo importante anche in questo settore, stimulate da campioni di leggerezza, eleganza e notorietà internazionale, come Fausto Coppi, giustamente chiamato l'airone da Orio Vergani. In questo campo si è assistito ad un fenomeno particolare. I migliori produttori da sempre stanno lavorando per la leggerezza della bicicletta. Da un'indagine ad hoc condotta presso uno dei maggiori produttori italiani otteniamo i seguenti dati per una bicicletta di alto livello: negli anni '50 il peso medio si aggirava sui 13-14 kg (ma Fausto Coppi già usava su pista - quindi senza rapporti e freni - un prototipo che pesava 7 kg); negli anni 70-80 il peso medio scende a circa 9,5 kg; attualmente una buona bicicletta non esasperata (con 11 rapporti contri i 6-8 degli anni '80) pesa sui 7,5 kg., ma una eccellente bicicletta da corsa può oggi scendere sui 5-6 kg. E ciò grazie soprattutto alla diversa scelta dei materiali: in passato solo acciaio e titanio; negli anni 2000 alluminio; attualmente praticamente solo carbonio per telaio ed anche per la maggior parte dei componenti, ruote comprese.

Ma mentre i produttori spingono, con successo, verso l'estrema leggerezza, l'UCI (Unione Ciclistica Internazionale), l'organo di governo del ciclismo professionistico, al punto 1.3.019 del suo corposissimo regolamento (www.federciclismo.it/giudici/reguci/org_generale.pdf) stabilisce: "Peso: Il peso della bicicletta non può essere inferiore a Kg. 6,8". Quindi un limite alla leggerezza stabilito per regolamento. La ragione per questo peso minimo risiederebbe in esigenze di sicurezza. Ma i maggiori produttori affermano che una bicicletta dal peso inferiore ai 6,8 kg., può essere realizzata senza alcun rischio. Colnago, uno dei più qualificati produttori mondiali ha presentato la Eps, un modello che pesa Kg. 5,1. Sono numerosi i professionisti che usano biciclette di peso inferiore al limite ufficiale dei Kg. 6,8 che, al momento delle gare ufficiali, appesantiscono con vari espedienti per rientrare nei limiti del regolamento.

Trovo infine uno straordinario esempio di leggerezza imprenditoriale nell'attuale Fiat, guidata da Marchionne. Il suo grande contributo è stato proprio quello di trasformare una impresa sabauda, rigida e pesante, giustamente, fidanzata con una altrettanto se non ancora più pesante impresa come la G.M., in una impresa mentalmente ed operativamente agile, di smantellare gli antichi tabù che bloccavano l'impresa liberando le grandi energie esistenti al suo interno, rifuggendo da grandi disegni astratti ma cogliendo con una rapidità ed un opportunismo esemplare le opportunità offerte dalla crisi, come quella della Crysler. Non sappiamo se gli americani si lasceranno convincere a comprare la 500, ma se ciò avverrà, come mi auguro, sarà una straordinaria vittoria della leggerezza.

Gravezza dell'impresa italiana

Nonostante tanto talento, tanta fantasia, tanta capacità, molte imprese italiane cadono sul campo e sono spinte a passare la mano a gruppi internazionali più professionalizzati. Ciò avviene soprattutto quando il successo stesso dell'impresa la porta a dimensioni che richiedono una "governance" più professionale e meno personale. Molte, complesse e ancora, in gran parte, da investigare sono le ragioni di questo fenomeno. E, forse, queste ragioni od alcune di esse vanno ricercate fuori dall'impresa ed in dimensioni diverse da quelle puramente tecnico-economiche.

Il fatto è che l'impresa italiana fa parte del paese, e non può chiamarsi fuori da alcune sue caratteristiche negative. La gravezza dell'impresa che, spesso, la trascina a fondo coincide con la gravezza del Paese.

E' una gravezza che Piovene aveva ben percepito nelle conclusioni del suo mirabile "Viaggio in Italia" (1957):

"Quello che ho scritto fino ad ora reca implicite le mie impressioni positive e le negative. Le negative, vorrei precisarle di più. Si riassumono in due aggettivi che ho dovuto ripetere, confuso, inconsapevole. La ricostruzione italiana, come segno di vitalità e di volontà di vivere, ha meravigliato tutti. Accade spesso all'estero di ascoltare elogi sull'opera dei nostri industriali ed agricoltori. Scarso invece il prestigio dell'intelligenza italiana, e modesta la sua capacità di irradiazione. Il panorama dell'Italia è quello di un paese attivo, la cui azione rimane buia. L'Italia, vista da quest'angolo, sembra offrire di suo solamente le voci dell'integralismo cattolico trasportato in campo politico, e la diatriba anacronistica tra i clericali ed i laicisti. Per essa tanta parte dell'intelligenza italiana è costretta a sprecarsi in vacuo su questioni che altrove sono già risolte da un pezzo, e prendono perciò un aspetto comunale e arretrato. Il nostro paese non è inferiore a nessuno per il numero degli ingegni e per la qualità dell'intelligenza allo sgorgo. Ma quell'intelligenza riesce difficilmente a prendere un valore politico e un prestigio politico, e raramente emette voci che trascinano seco un interesse universale. In nessun altro paese come da noi tutto il campo sembra occupato dagli attivisti d'ogni specie; in nessun altro, quasi per un tacito accordo di affaristi e sociologi, è così radicata la convinzione che contino solo i problemi di danaro e di cibo... Il rischio dell'Italia è di entrare nel numero dei popoli di cultura bassa, giacché è possibile essere intelligenti e di cultura bassa".

Io credo che ciò si sia, in gran parte verificato, e ciò spieghi anche tanti aspetti di gravezza di molte imprese italiane. E' come se avessero un blocco di cemento legato, con una forte catena, alle caviglie, che impedisce loro di elevarsi dove la leggerezza tecnica, creativa, operativa tenderebbe a portarle.

E questo peso è fatto di scarsa moralità; di rapporti familiari malati; di assenza di rispetto profondo verso l'impresa come soggetto storico autonomo e diverso dalle persone che, in un dato momento, sono chiamate a guidarle; di forme di egoismo ed egotismo talora paranoiche; di incultura; di una concezione primitiva del potere e della connessa responsabilità; di mancato rispetto verso gli altri; della convinzione che "contino solo i problemi di danaro e di cibo".

Tutto ciò si contrappone alla leggerezza potenziale dell'impresa italiana trasformandola in gravezza e la sua leggerezza da quella di un "oiseau", che sa dove andare e come, a quella di una "plume", guidata dal vento.

Marco Vitale

www.marcovitale.it

Milano, 5 febbraio 2010