

## **Focalizzare la qualità motivando all'eccellenza**

*Attilio Scalmati*

### **Cultura e valori come impronta di impresa**

Sono dell'avviso che l'etica negli ultimi anni sia stata particolarmente disattesa nel mondo economico finanziario internazionale e anche del nostro Paese. Personalmente nutro un forte attaccamento emotivo alla mia azienda, e credo che questo sia un sentimento che ogni imprenditore dovrebbe provare. Non solo verso la propria realtà aziendale, ma anche verso il territorio dove si esplica la propria azione produttiva: una relazione privilegiata con la comunità di appartenenza è certamente un segnale di responsabilità da parte di chi intende l'attività economica non come una mera astrazione produttiva, svincolata in modo postmoderno, ma come un fattore di identità e radicamento nella comunità e nella cultura degli uomini e delle donne che ne fanno parte. L'azienda, per esprimere una cultura e dei valori, deve essere inserita in una storia e in una comunità, altrimenti si trasforma in un ente virtuale indifferente a qualsiasi considerazione di carattere morale, potenzialmente dis-localabile ovunque.

Somacis è un'azienda del settore elettronico di medie dimensioni, dal punto di vista della struttura occupazionale impiegata, molto focalizzata sulla ricerca e su una produzione altamente selettiva ad alto contenuto tecnologico, orientata verso realizzazioni avanzate e di nicchia.

Ci piace intrattenere relazioni positive di scambio con la comunità di riferimento, essere riconosciuti come strumento significativo di sviluppo non solo occupazionale e di ricchezza, ma anche come high-tech company orientata alla diffusione di cultura e conoscenza scientifica con ambizioni di leadership internazionale in settori d'avanguardia tecnologica. Il fatto di appartenere a una nicchia riconosciuta a livello mondiale, credo rappresenti uno stimolo e insieme una testimonianza di come si possa organizzare una risposta alternativa al declino tecnologico del nostro Paese mantenendo una forte identità ed evitando l'omologazione e il conformismo disfattista. Come azienda siamo cresciuti dal punto di vista del fatturato riducendo i volumi. Certamente il fatto di essere un'azienda ad alta tecnologia con stabilimenti produttivi anche nel Mezzogiorno d'Italia rappresenta una sfida contro il luogo comune che vede il Sud come la terra dell'impossibilità del futuro e dell'innovazione. Così come è una sfida mettere al centro delle nostre scelte l'etica e i valori di impresa, tener fede a una precisa filosofia di sviluppo che non muta di fronte alle mille difficoltà e all'aggressività della concorrenza globale. In effetti, bisogna riconoscere che, in questi ultimi anni, le identità delle aziende europee del nostro settore sono state, per così dire, sacrificate sull'altare della massimizzazione del profitto fondato esclusivamente sulla priorità dell'abbassamento dei costi, dimenticando del tutto come il futuro sia invece connaturato alla capacità di fare ricerca di qualità.

Non si tratta di un gioco di parole ma della cruda realtà: l'imperativo assoluto dell'abbassamento dei costi a qualsiasi costo ha comportato la perdita della leadership occidentale nell'elettronica. Perseguire profitto e contenimento dei costi come unici fattori di crescita significa non investire sul ruolo strategico dell'innovazione in un settore, come il nostro, in cui esso è decisivo per lo sviluppo.

Significa dissipazione di conoscenza e appiattimento su un *mass market* fatto di cloni, di ripetizione, di prodotti tutti uguali tra loro. Certamente un segnale non positivo per il sistema, perché induce a compromessi altissimi in nome del cost saving come unico trend che, nel medio periodo, tende a generare una sorta di entropia del valore aggiunto.

Noi ci siamo trovati dentro un dilemma cruciale di filosofia aziendale e di missione, stretti tra l'incudine e il martello, di fronte a clienti e fornitori che chiudevano le loro aziende in Italia o in Europa per delocalizzare le sedi produttive nel lontano Oriente, da una parte, e i governi e le maestranze, dall'altra. Una dicotomia importante quella tra governi e imprese che porta al suo massimo punto di contraddizione, ovvero la separazione, da una parte, tra le autorità politiche che legittimamente si preoccupano dell'occupazione dei lavoratori e dello sviluppo della ricchezza all'interno di una nazione e, dall'altra, le aziende che rispondono agli azionisti in una dimensione che trascende l'interesse nazionale.

Il fatto di focalizzarsi solo sugli azionisti, pensando a generare ricchezza solo per la proprietà e il management, rappresenta un fattore di perdita di senso e di dignità e significato del lavoro. Questo incide in maniera decisiva sulla considerazione dell'etica imprenditoriale. Analizzando gli eventi più eclatanti di questi ultimi anni in Italia, non si può non riconoscere che abbiamo consentito che si arricchissero i furbetti e gli imprenditori più spregiudicati. Le analisi sulla distribuzione della ricchezza parlano chiaro: è aumentato il numero di ultra-ricchi, si è impoverita la classe media, sono aumentate le famiglie sotto il livello di sussistenza. Ma si deve anche aggiungere che si sono anche impoverite le aziende italiane perdendo asset importanti al loro interno, erodendo via via il loro potenziale di sviluppo. Per quanto mi riguarda, personalmente posso dire che la nostra è un'azienda ricca con imprenditori e manager poveri, nel senso che abbiamo creduto nella centralità del valore collettivo dell'impresa rispetto al puro arricchimento personale. Meno dividendi più investimenti: questa è la filosofia di chi ha l'ambizione e il sentimento per il futuro delle aziende. Abbiamo destinato sempre la massima parte degli utili conseguiti agli investimenti per lo sviluppo e la ricerca. Del resto, è una questione non solo di etica ma anche di razionalità: non saremmo sopravvissuti senza gli investimenti innovativi in un mercato in cui tra il 50 e il 60 per cento delle industrie europee del nostro settore sono arrivate a chiudere i battenti. All'opposto, noi siamo cresciuti in controtendenza. Invece di posizionarci in una competizione diretta autolesionistica con paesi emergenti come Cina, Corea o Taiwan, abbiamo deciso di collocarci in un'importante

nicchia di alta tecnologia, elevando il nostro *know-how* in campi molto selettivi e ad altissima qualità per impieghi avanzati che richiedono prestazioni superiori ad alto valore aggiunto.

Oggi dal punto di vista della qualità tecnologica siamo arrivati a essere l'azienda leader in Europa nel nostro segmento. Purtroppo parlare di Europa è quasi un paradosso, dato che nel vecchio continente tendono a rimanere solo centri di ricerca e piccole aziende di nicchia. Il nostro settore ha visto una progressiva e inesorabile desertificazione del panorama industriale della vecchia Europa. Fino a metà anni Novanta, quello che contava era la qualità del prodotto, l'Italia e l'Europa crescevano grazie al fatto di realizzare prodotti di alto livello qualitativo che si confrontavano con i grandi mercati internazionali. Poi però tutte le aziende hanno puntato sulla produzione di massa, fondata su enormi volumi e sulla conseguente politica di forte riduzione di costi. Una scelta fatale per certi aspetti, perché condanna nel medio periodo alla sovrapproduzione: difatti si è arrivati a produrre tanto di quel materiale uguale e inutile che si sono riempiti magazzini di invenduto che, in un campo come il nostro, tende a trasformarsi nel breve periodo in obsoleto. Credo che sarebbe auspicabile viceversa, ove possibile, tornare indietro rispetto a questo approccio.

### **Utilizzo etico delle risorse energetiche**

Un forte impegno etico credo stia anche nello smettere di sprecare tutta questa energia su produzioni che rischiano l'invenduto. Per questo occorre una scelta razionale di riconversione a un nuovo modello produttivo fondato sulla ricerca, sulla qualità, sull'autentica utilità, sulla differenziazione e non sull'emulazione che comporta solo una battaglia in termini di volumi e di prezzo. Certamente le energie alternative, le fonti rinnovabili e la cura del territorio devono essere poste al centro dell'agenda delle politiche energetiche del futuro a lungo periodo. Ma è altrettanto necessario fare scelte razionali e concrete che permettano di arrivare a questi tempi lunghi nel modo meno doloroso e pericoloso possibile, onde evitare ulteriori crisi energetiche. Noi parliamo di energie alternative, di fotovoltaico, ma dobbiamo prendere in considerazione in misura realistica, per esempio, quanto spazio in termini di superficie di suoli questo comporti.

Con una piccola tecnologia come quella della «illuminazione a led» in realtà si può sin da ora arrivare a un significativo risparmio energetico – fino al 60 per cento – da parte sia delle città che dei piccoli comuni del nostro Paese. Si tratta di un risparmio immediato, semplice, realistico e significativo. Si tratta di assumere la responsabilità politica di operare scelte realistiche e adatte al contesto nazionale, anziché affidarsi al populismo degli slogan ideologici. Si tratta di convertire investimenti verso tecnologie in grado di operare sin da ora tangibili risparmi energetici che per il sistema-Paese significano risorse da impiegare in ulteriori finanziamenti allo sviluppo: occorre sin da ora attivare un virtuoso circolo di investimenti in grado di costruire prospettive a breve, a medio e a lungo periodo con un piano progressivo di sviluppo.

Per questo si deve cominciare dal risparmio energetico prima di convertirsi in toto all'alternativo.

Da una filosofia del risparmio energetico potremo anche garantirci indipendenza dai paesi produttori di combustibili fossili e permetterci una transizione, meno traumatica possibile, verso una nuova politica energetica, senza trovarci in situazioni di improvviso pericolo per il sistema industriale del Paese. In un momento come questo, l'Italia ha necessità di scelte responsabili da parte della classe politica per migrare con maggiore gradualità e razionalità verso un futuro meno ideologico e più pragmatico. Da una parte si confrontano le opposte opzioni del nucleare e del verde, entrambe spostate in un futuro a media-lunga prospettiva, mentre serve sin da ora un intervento verso tecnologie di risparmio immediato per garantirsi di non trovarsi in difficoltà a metà della traversata.

### **Sviluppare ricerca e innovazione**

Vitale per l'elettronica è un'osmosi continua, una *cross fertilization* con l'università e gli enti di ricerca. Purtroppo l'Europa sta abbandonando il settore: oltre l'87 per cento è ormai presidiato dal Far East. All'Europa e agli Usa è rimasto solo il 13 per cento. Quindi quando si presentano sotto i brand europei e americani le nuove meraviglie dell'elettronica, in realtà si tratta di prodotti che nell'87 per cento dei casi vengono fabbricati nelle aree più competitive del lontano Oriente. Il primo processore, il mainframe, il mouse sono stati inventati da italiani. Purtroppo l'esempio avanguardista dell'Olivetti non è stato supportato negli anni da politiche adeguate: la ricerca e la produzione ma anche il business è migrato prima oltre l'Atlantico e, oggi, verso l'Estremo Oriente.

Distuggere una realtà d'avanguardia come quella dell'Olivetti è stato un errore colossale che ha pesato su tutto il percorso di declino del sistema industriale del nostro Paese nei decenni a seguire. Non si è praticata una vera e seria politica industriale in grado di sostenere lo sviluppo di un'elettronica che ricoprì un ruolo d'avanguardia nel nostro Paese e rappresentasse un caso esemplare nel mondo.

### **Gestione etica delle risorse finanziarie**

In questi mesi, il «mercato di carta» della finanza si è trasformato in crisi industriale e di reddito delle famiglie e, anche, in devastante crisi di fiducia nel sistema. I tempi della crisi saranno, a mio avviso, di durata inferiore a quello che si crede, perché i governi stanno intervenendo in maniera davvero massiccia e coeva. Il governo cinese e quello americano hanno immesso una quantità di risorse iperboliche per rimettere in azione la locomotiva dell'economia globale. In Europa prevale un andamento in ordine sparso, che non aiuta. L'ombrello europeo ci ha salvati dalla crisi finanziaria, dalla bancarotta generalizzata del sistema del credito, ma non riesce a fare altrettanto dal punto di vista dell'economia reale e produttiva.

Anche la politica fiscale ha danneggiato la possibilità dello sviluppo: quando va bene, infatti, abbiamo una imposizione fiscale mediamente di oltre il 50 per cento. Il credit crunch sulle imprese è un problema non tanto tecnico operativo o legato agli strumenti di garanzia, ma è una questione fondamentale etica che coinvolge il senso della responsabilità del sistema nel suo complesso a confronto con i meccanismi di resistenza e di tutela degli interessi particolari.

Le banche finanziano solo i grandi; i piccoli ma brillanti, dotati di una progettualità, vengono esclusi dal credito, ed è questo un fattore di grande miopia, grande immoralità e assoluta mancanza di responsabilità verso il sistema. Chi come il sistema finanziario è stato salvato dallo Stato mostra di non avere alcuna riconoscenza e senso dello Stato e del bene comune: questo è il vero scandalo. Sconcertante non è solo la genesi ma anche la reazione del sistema finanziario, dopo avere goduto di una formidabile rete di protezione da parte del sistema pubblico.

Purtroppo si deve ancora una volta registrare come il sistema bancario nel suo complesso tenda solo a valutare i numeri della propria convenienza particolare senza cercare di ponderare la bontà e la prospettiva industriale di un business da finanziare.

Il nostro sistema produttivo deve tornare alla selezione del prodotto. Meno quantità più qualità: i grandi consumi lasciamoli ai cinesi che di-spongono di mercati di grande potenzialità espansiva. Occorre ricollocarsi sui grandi filoni radicati nella storia dell'Italia, ma con una aspirazione da ispiratori e non da inseguitori.

La nostra economia può sopravvivere solo sapendo esprimere conoscenza, flessibilità, servizio di qualità, raffinatezza: non grandi numeri ma eccellenza e innovazione, sintesi armonica di storia e innovazione, cultura del passato e creatività del futuro. Individualità e velocità di pensiero sono le componenti antropologiche in grado di dar vita alla commistione perfetta di qualità dell'imprenditore italiano che vuole continuare a competere nel contesto globale senza smarrire la propria identità.

*(Attilio Scalmati, presidente di Somacis pcb Industries)*