

Scuola Officina



MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE DI BOLOGNA

numero **1-2** 2015

GENNAIO - DICEMBRE

anno XXXIV

ISSN 1723-168X
Prezzo € 10,00

NUMERO SPECIALE
SULL'AUTOMAZIONE
INDUSTRIALE
BOLOGNESE E LA
SUBFORNITURA
IN OCCASIONE DEL
VENTENNALE DELLA
MOSTRA "FARE
MACCHINE
AUTOMATICHE.
STORIA E ATTUALITÀ
DI UN COMPARTO
PRODUTTIVO.
1920-1994"



Sommario

4

ANDREA CINOTTI, ROBERTO CURTI
Le macchine del "ciclo" a Bologna.
Ventennale della mostra "Fare Macchine
Automatiche. Storia e attualità
di un comparto produttivo. 1920-1994"

22

TITO MENZANI
Tradizione, innovazione, automazione.
Il packaging bolognese nel terzo millennio:
una breve disamina quantitativa

30

ANDREA CINOTTI, ROBERTO CURTI
La subfornitura. Passa parola tra committenti
e fornitori

54

VITTORIO CAPECCHI
Le sette dimensioni dell'industria del packaging
bolognese. Una storia in controtendenza di
successi economici e di valori



MUSEO DEL PATRIMONIO INDUSTRIALE DI BOLOGNA

numero 1-2 2015 GENNAIO - DICEMBRE anno XXXIV

DIRETTORE RESPONSABILE	Mauro Felicioni
DIRETTORE EDITORIALE	Maura Grandi
COORDINAMENTO REDAZIONALE	Antonio Campigotto
COMITATO DI REDAZIONE	Antonio Campigotto, Claudia Giordani, Maura Grandi, Miriam Masini, Alessio Zoccolà
HANNO COLLABORATO A QUESTO NUMERO	Vittorio Capecchi, Andrea Cinotti, Roberto Curti, Tito Menzani Gli autori di cui non sono specificate le caratteristiche professionali sono collaboratori del Museo del Patrimonio Industriale
SEGRETARIA E AMMINISTRAZIONE	Mara Romagnoli
TRADUZIONI	Claudia Giordani
PROGETTO GRAFICO	ECLETICA di Patrizia Bicchieri
PRESTAMPA E STAMPA	Labanti e Nanni Industrie Grafiche s.r.l.
REDAZIONE	Museo del Patrimonio Industriale Fornace Galotti, Via della Beverata 123 40131 Bologna Tel. 051.6356611 fax 051.6346053 museopat@comune.bologna.it

Registrazione Tribunale Civile di Bologna n. 4987 del 21/05/1982
Chiuso in tipografia: ottobre 2015
Abbonamento annuale a "ScuolaOfficina" € 10,00
Abbonamento sostenitore € 50,00
Modalità di pagamento privati: bonifico bancario intestato Comune di Bologna-Istituzione Bologna Musci (c/o Unicredit Banca)
IBAN IT 32 J 02008 02435 000102464044.
Modalità di pagamento Pubbliche Amministrazioni e soggetti Legge 720/1984 tabb. A e B: bonifico bancario intestato Comune di Bologna-Istituzione Bologna Musci (c/o Bankitalia)
IBAN IT 65 M0100003245240300518372
Causale: Abbonamento 2015 ScuolaOfficina-Museo Patrimonio Industriale.
I diritti di traduzione, riproduzione e adattamento, totale o parziale, dei testi e delle immagini sono riservati.

Esposizione "Fare macchine automatiche", 1994. Veduta d'insieme della grande sala espositiva al 2° piano della Fornace Galotti

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

In copertina:
Particolare della ruota a zeta, meccanismo ideato da Bruto Carpijani, presente nell'A.C.M.A. 749 del 1940 in esposizione al Museo del Patrimonio Industriale

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico



Le sette dimensioni dell'industria del packaging bolognese

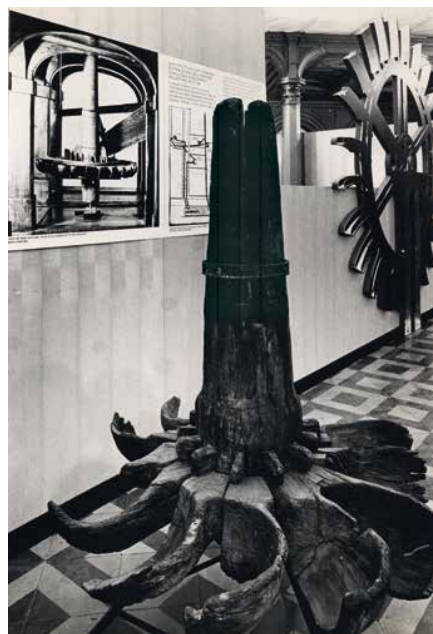
Una storia in controtendenza di successi economici e di valori

VITTORIO CAPECCHI, professore emerito dell'Università di Bologna

Questo testo di Vittorio Capecchi è comparso nel 2014, con lo stesso titolo, come contributo aggiuntivo nella ristampa del volume Per niente fragile. Bologna capitale del packaging – edito nel 1997 e da tempo esaurito – curata dal Museo del Patrimonio Industriale e sostenuta dall'Associazione Amici del Museo.

■ Il mio rapporto con l'industria del packaging bolognese ha una lunga storia che nasce dalle discussioni successive alla mostra "Macchine Scuola Industria" (e alla pubblicazione dell'omonimo catalogo) realizzata nel 1982 in Sala Borsa, che aveva poi portato alla nascita del Museo-laboratorio Aldini-Valeriani, diretto da Roberto Curti, allestito all'interno dello stesso Istituto. Roberto Curti pensava di inserire la storia delle Aldini-Valeriani in un progetto di museo più ampio da collocare nella Fornace Galotti in via di restauro e chiamò per questo progetto tre docenti, Carlo Poni, Alberto Guenzi e chi scrive. L'idea era di realizzare una prima esposizione sulla storia dell'industrializzazione a Bologna facendo emergere tre episodi diversi: la Bologna città della seta (a cura di Poni), la Bologna delle vie d'acqua (a cura di Guenzi) e la storia della industria del packaging bolognese (a cura di Capecchi). La scelta di quella terza parte non era scontata. Il risultato fu che, aiutato da Aurelio Alaimo, agli inizi degli anni '90 realizzai 49 interviste a protagonisti della storia del packaging bolognese sulla cui base preparai le didascalie e le tavole (molto impegnativa fu quella che metteva in relazione gli imprenditori del packaging con la loro frequentazione dell'Aldini-Valeriani) per cui fu poi possibile nel 1994 presentare un'esposizione nella Fornace Galotti restaurata dal titolo "Fare macchine automatiche. Storia e attualità di un comparto produttivo 1920-1990". Nel numero speciale della rivista del Museo, "ScuolaOfficina", dedicato alla macchine automatiche, pubblicato nel 1993, avevo scritto un articolo dal titolo "Le sette dimensioni dell'industria del packaging bolognese" che era poi stato ripreso come conclusione del volume *Per niente fragile. Bologna capitale del packaging* a cura di Roberto Curti e Maura Grandi. L'articolo sintetizzava l'analisi contenuta nel mio saggio *In search of flexibility: the Bologna metalworking industry: 1900-1992* in un volume curato nel 1997 da Charles Sabel e Jonathan Zeitlin per la Cambridge University Press.

In questo nuovo testo mi propongo di riflettere sui cambiamenti avvenuti negli ultimi venti anni e per farlo riprendo, con gli stessi titoli e con lo stesso ordine, i paragrafi con cui avevo precisato nel 1993 le sette dimensioni del



Entrata dell'esposizione "Macchine Scuola Industria. Dal mestiere alla professionalità operaia" allestita in Sala Borsa, 1980

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

packaging bolognese. Sono ancora valide quelle dimensioni interpretative? Quali cambiamenti sono avvenuti in ognuna di quelle dimensioni? E quali scenari del futuro si presentano oggi in questo settore dell'industria bolognese?

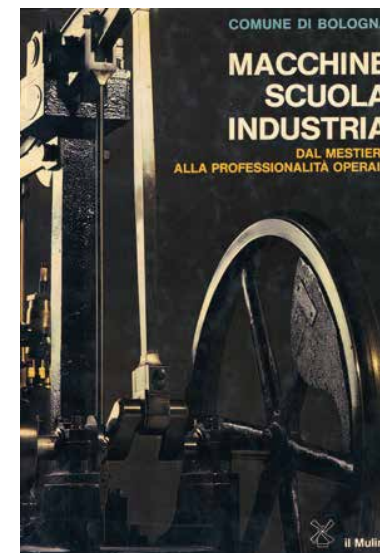
Per rispondere a tali domande è stata necessaria una nuova ricerca e 12 interviste a protagonisti e protagonisti dell'industria del packaging bolognese. Queste interviste sono state fatte nel mese di ottobre 2014, insieme a Sergio Caserta, all'interno di una ricerca coordinata da Vittorio Capecchi, Sergio Caserta e Angiolo Tavanti, finanziata dall'Assessorato regionale alle Attività Produttive. Un lavoro che ha permesso non solo un confronto con il passato ma anche la precisazione di un'ipotesi interpretativa circa i valori presenti in questo comparto, insieme alla descrizione di come le protagoniste e i protagonisti di questa storia vedono gli scenari futuri del packaging bolognese.

PREMESSA: UN SUCCESSO ECONOMICO E UN'IPOTESI INTERPRETATIVA SUI VALORI

■ I dati del successo economico dell'industria del packaging bolognese, in controtendenza rispetto alla crisi che attraversa anche il settore della meccanica, sono del tutto evidenti. Secondo i dati della Fondazione Edison pubblicati dalla rivista "Fare" di Unindustria, in Emilia-Romagna (Bologna, Modena, Reggio e Parma) l'industria del packaging presenta un fatturato di 3,1 miliardi di euro con 170 imprese e 13.000 addetti, con un'evidente concentrazione nella provincia di Bologna dove il fatturato è di 2,4 miliardi e le imprese 134. L'unico cluster di packaging concorrente è quello presente nel Baden Württemberg, a Nord-Est di Stoccarda, che si estende, come quello emiliano, lungo 100 km, però con un numero inferiore di addetti e con le prime quattro imprese della provincia di Bologna (Coesia, SACMI, IMA e Marchesini Group) che insieme valgono come fatturato il 50% in più dei corrispondenti primi quattro competitori tedeschi.

La struttura dell'industria del packaging bolognese è dominata dai quattro gruppi prima ricordati (i dati sono del 2013): il Gruppo Coesia (1,4 miliardi di fatturato, 2.700 addetti in Italia di cui 1.650 a Bologna, settori packaging per sigarette, food and beverage, aerospace, automotive), SACMI (1,3 miliardi, 3.600 dipendenti, macchine per la ceramica e ceramica sanitaria, packaging nel settore del food and beverage), Gruppo IMA (761 milioni, 3.700 addetti di cui 2.200 in Italia, macchine per il packaging per tè, caffè, prodotti farmaceutici, cosmetici, alimentari), Marchesini Group (206 milioni, 1.000 addetti di cui 800 in Italia, packaging per prodotti farmaceutici).

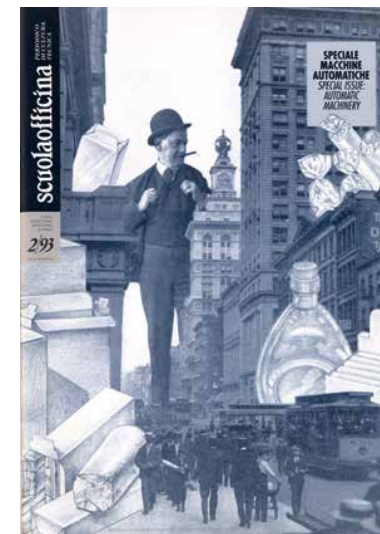
Questi quattro gruppi hanno realizzato un numero elevatissimo di brevetti (ad esempio, il gruppo Coesia 2.500 brevetti, IMA 1.200 brevetti...), un'esportazione media intorno all'88% con punte fino al 97%, un investimento elevato e continuo del fatturato in ricerca e sviluppo (nel gruppo Coesia il 5% del fatturato annuo e percentuali simili negli altri gruppi), un'autosufficienza bancaria in grado di aiutare la rete dei subfornitori (il gruppo SACMI ha collegato la sua rete con una moneta locale, soluzione vista come del tutto coerente dai gruppi "bolognesi" perché "l'mola è sempre stata una repubblica a parte"), una presenza di strutture produttive in tutte le parti del mondo (ad esempio, il



Catalogo dell'esposizione "Macchine Scuola Industria" edito nel 1980

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

gruppo Coesia per il biennio 2014-2015 prevede un piano di espansione all'estero di 7 milioni di euro, dall'America Latina all'Indonesia), una forte attenzione alla trasmissione delle conoscenze e alle iniziative culturali.



Numero speciale della rivista "ScuolaOfficina" dedicato alle macchine automatiche, 1993

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

Tutti gli indicatori economici dell'industria del packaging bolognese mostrano una controtendenza positiva rispetto alla crisi che ha attraversato e continua ad attraversare a Bologna tutti i settori, compreso quello della meccanica. La CNA ha pubblicato una ricerca basata sul confronto tra le imprese meccaniche bolognesi negli anni dal 2009 al 2012 (*Speciale CNA Industria*, 8 maggio 2013) e ha messo in evidenza non solo una riduzione di fatturato ma anche una riduzione di imprese del 5%, quantificabile in 252 imprese, con una riduzione soprattutto tra quelle con zero e pochissimi addetti. Questa crisi sarebbe stata devastante nel settore della meccanica bolognese se non si fosse verificato il successo del comparto del packaging. Il Rapporto UCIMA (Unione Costruttori Italiani Macchine Automatiche per il confezionamento e l'imballaggio) che presenta i dati della *Seconda indagine statistica nazionale* (giugno 2014) mostra che il fatturato totale delle macchine per il confezionamento e l'imballaggio (dati nazionali che sono però concentrati nella provincia di Bologna) dal 2009 al 2013 è aumentato in milioni di euro da 3.229 a 6.003 (un fatturato raddoppiato che ha raggiunto il traguardo nel 2013 dei 6 miliardi di euro) con una quota di esportazione sul fatturato totale che è sempre stata superiore all'80% (nel 2013 83,1%).

Non ci sono quindi dubbi che, per quanto riguarda il packaging bolognese, si tratta di dati economici in netta controtendenza rispetto a quelli degli altri comparti. Ma questo comparto si è sviluppato in controtendenza solo da un punto di vista economico?

L'ipotesi interpretativa che viene presentata in queste pagine, convalidata dalla ricerca fatta, è che in questo comparto dell'industria bolognese le imprese trainanti abbiano impresso non solo un ritmo ma anche uno stile di relazioni tra chi lavora all'interno, e tra le imprese produttrici e la rete di subfornitura e di vendita, che esprime valori in controtendenza rispetto a quelli oggi vincenti.

Faccio una brevissima parentesi per spiegare questo pun-

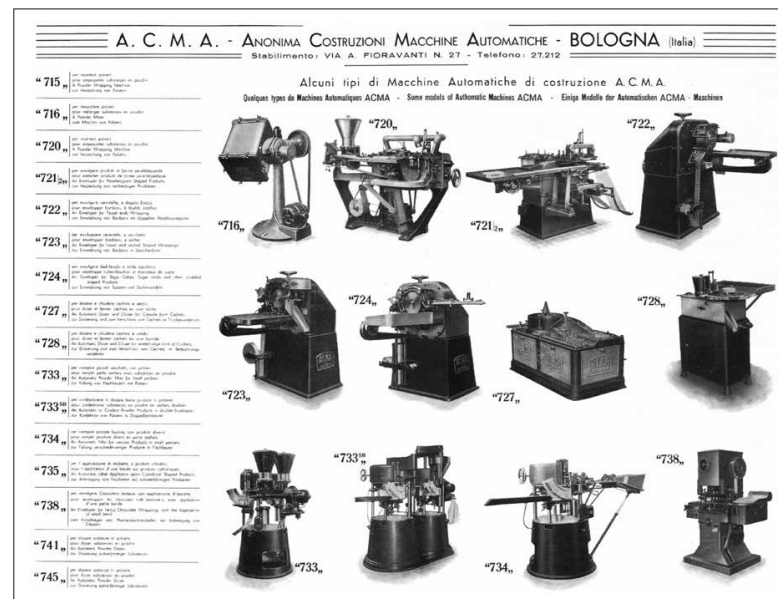
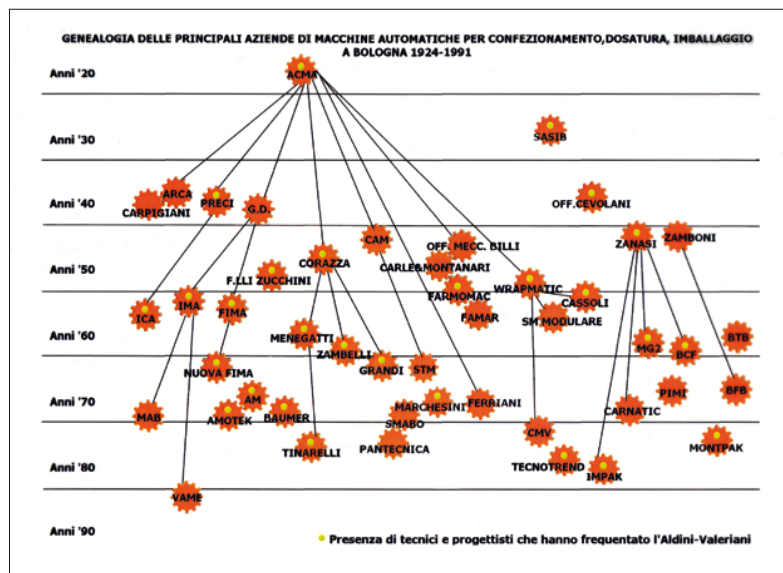
to. Mi sono laureato alla Bocconi di Milano nel 1961 e ho studiato economia sui testi di Keynes (il docente era Di Fenizio) e su quelli di Demaria che ci faceva studiare il suo libro *Lo stato sociale moderno* in cui ci trasmetteva la teoria sostanziale la Costituzione italiana, alla quale aveva collaborato in materia di welfare e di diritto al lavoro. Appena laureato avevo poi avuto una piccolissima borsa per studiare all'interno del Centro di psicologia dell'Olivetti (coordinato scientificamente da Cesare Musatti e dai miei amici Renato Rozzi e Francesco Novara). Sono quindi cresciuto con i valori di Keynes e di Adriano Olivetti ed è facile capire quali siano i miei sentimenti nei confronti del neoliberalismo trionfante, che *sembra* aver battuto il pensiero keynesiano, e del "modello Marchionne", che *sembra* aver stravinto sul "modello Olivetti" (il *sembra* viene inserito perché, come ha scritto il biologo e storico della scienza Stephen Jay Gould, ci sono sempre delle possibili sorprese nelle evoluzioni di ogni sistema biologico e sociale).

È quindi con una certa sorpresa (una gradita sorpresa) che ritornando dopo venti anni a visitare le fabbriche del packaging bolognese, intervistandone protagonisti e protagonisti, non solo ho trovato i risultati evidenti di un successo economico (che premia una politica di innovazione tecnologica, capacità organizzativa, penetrazione in tutte le parti del mondo, ecc.) ma anche il permanere di valori relazionali, sociali e culturali che sono in linea con quelli keynesiani e di Adriano Olivetti, in decisa controtendenza rispetto agli scenari più diffusi.

Il comparto del packaging bolognese diventa quindi una storia emblematica su cui riflettere anche al di fuori dei diretti interessati, in quanto ha saputo cambiare e diffondersi nel mondo senza perdere rapporti con le proprie radici, raccogliendo la sfida molto difficile di conquistare un sempre più elevato successo economico, senza dimenticare i valori che aveva alle sue origini. Un'analisi delle sette dimensioni individuate venti anni fa permette di dare spessore a quest'ipotesi interpretativa.

Genealogia delle principali
aziende produttrici di macchine
automatiche a Bologna. 1997

Museo del Patrimonio Industriale,
Archivio fotografico



Catalogo di macchine prodotte
dall'A.C.M.A. negli anni 1927-1937

A.C.M.A., Archivio aziendale

1. UNA PRODUZIONE A SPECIALIZZAZIONE FLESSIBILE

■ Nel saggio del 1993 precisavo che l'industria del packaging era espressione di un modello di industrializzazione particolare: quello a specializzazione flessibile teorizzato per la prima volta, in un saggio del 1985, da Charles F. Sabel e Johnathan Zeitlin. I due autori nel 1997, dopo dodici anni, curano il volume *World of possibilities. Flexibility and mass production in western industrialization* in cui tenevano conto delle diverse esperienze negli Stati Uniti e in Europa, e tra quelle esperienze di "specializzazione flessibile" c'era anche la storia del packaging bolognese descritta da chi scrive nel già citato saggio dal titolo *In search of flexibility: the Bologna metalworking industry 1900-1992*.

Le macchine del packaging entrano quindi fin dall'inizio all'interno di quel nuovo concetto per la presenza a Bologna di Charles Sabel, un amico che abitava nella casa di Adele Pesce e che poté visitare le imprese che a quell'epoca iniziava a studiare. Rientrano in quel nuovo concetto di industrializzazione perché progettate e costruite in modo flessibile per le esigenze del cliente. Sono macchine *personalizzate* e questa caratteristica le differenzia non solo dalle prime produzioni di massa fatte con metodi tayloristi (la produzione delle automobili Ford era presentata ai compratori in un unico modello e in un unico colore, il nero) ma anche dalla produzione snella con cui le grandi serie, dalle automobili ai televisori, sono realizzate in un numero elevatissimo di combinazioni (colore, tipo, ecc.) per soddisfare i diversi gusti dei compratori. Anche se in questo ultimo caso la produzione

offre al cliente una gamma molto ampia di alternative, si tratta sempre di una produzione su *catalogo*. Non c'è una personalizzazione, un incontro con quel particolare cliente per discutere il modello da costruire come accade per le macchine automatiche che si propongono di realizzare la dosatura, il confezionamento e l'imballaggio dei prodotti più disparati.

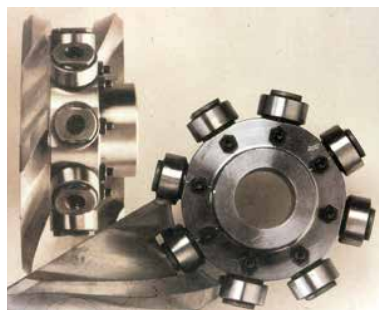
Già venti anni fa sottolineavo che nel packaging l'utilizzo sempre più ampio dell'elettronica e l'attenzione alle possibilità dell'informatica aveva permesso la progettazione di macchine ancora più flessibili. Le prime erano *rigide*, nel senso che erano personalizzate ma solo per una data operazione (ad esempio l'inscatolamento di un prodotto cosmetico di quel dato formato o dimensione). L'introduzione significativa dell'elettronica e dell'informatica nella macchina ha permesso di offrire al cliente un prodotto non solo personalizzato per una data esigenza, ma per un insieme di esigenze (ad esempio una macchina in grado di inscatolare prodotti cosmetici di formati e dimensioni variabili senza ovviamente cambiare macchina ma solo modificando il programma). Questa ricerca di una sempre più elevata flessibilità della macchina ha portato, ad esempio, la G.D a sviluppare una tecnologia di controllo basata sul PC (vedi "Notizie Coesia", 1, 2013) attraverso un accordo con la Backhoff Automation che fornisce i componenti hardware e il sistema operativo mentre il software che gestisce le funzioni della macchina viene progettato interamente da ingegneri bolognesi. Questo software permette di avere "una visione dall'alto" veloce e intuitiva di tutte le fasi che attraversa la macchina durante e dopo la fabbricazione per cui è, ad esempio,

A sinistra:
Rappresentazione della ruota
a zeta ideata da Bruto Carpigiani
per le macchine A.C.M.A.

A.C.M.A., Archivio aziendale

A destra:
Doppia ruota a zeta presente
sull'A.C.M.A. 749 del 1940

Museo del Patrimonio Industriale,
Archivio fotografico



possibile identificare graficamente la posizione di un componente danneggiato, recuperarne direttamente il codice e ripristinare rapidamente il funzionamento della macchina. Quella della flessibilità resta ancora oggi la dimensione più caratterizzante dell'industria del packaging bolognese e determina non solo la relazione con il cliente (dal definire il prodotto da confezionare, dosare, ecc. al montaggio della macchina in loco, fino a tutta la fase dell'assistenza), ma anche il modo di organizzare il lavoro, sia all'interno dell'impresa produttrice di macchine (la flessibilità richiede modi di lavorare molto diversi rispetto alle produzioni di serie sia nell'ufficio tecnico che nei reparti operai che assemblano la macchina con un montaggio a stazione), sia nell'impresa in cui la macchina verrà inserita (la macchina per il packaging deve presentare soluzioni tali da prevedere la minore fatica possibile di chi la utilizzerà).

Come ha sottolineato recentemente Maurizio Marchesini, Presidente del gruppo Marchesini, fondato dal padre Massimo nel 1974, "la flessibilità è il nostro valore aggiunto ed è il risultato dell'efficientissima rete di servizio del distretto, dal software di progettazione all'assemblaggio finale. Qui basta una buona idea per iniziare l'attività, c'è tutto a disposizione, le barriere all'ingresso sono ridotte. Anche se oggi scontiamo il fatto di non poter più giocare sulla benefica svalutazione della lira per scaricare i maggiori costi per unità di prodotto, rispetto ai competitori tedeschi".

La flessibilità significa oggi non solo realizzare produzioni sempre più personalizzate, in tempi strettissimi e a costi contenuti (quindi con possibilità di standardizzazioni parziali), ma anche tener conto delle diverse esigenze che emergono nel settore del packaging. Sulle direzioni del packaging è uscito nel 2013 il libro bianco curato dal Gruppo francese GEPIA (Groupement des Équipementiers du Process et du Packaging des Industries Agroalimentaires et non-alimentaires, che comprende 80 imprese e più di 4.000 professionisti) sulle tendenze del packaging: *Comment produirez-vous demain?* Questo libro bianco è interessante perché mette in evidenza come le esigenze cui deve dare risposta oggi il progettista di macchine per il packaging seguano più direzioni: lotta allo spreco e tutela ambientale (scelta di materiali biodegradabili, possibilità di riciclaggio dei diversi imballaggi e confezioni, riduzione del consumo energetico...); attenzione all'ergonomia e alle condizioni di chi lavora nelle imprese di produzione di macchine come nelle imprese che



le utilizzano (il progettista di macchine per il packaging deve tener conto di questi due tipi di esigenze); capacità di un controllo di qualità in tutte le fasi del processo di produzione e nelle fasi di assistenza alle macchine installate (nel libro bianco c'è un intero paragrafo dedicato all'importanza dei visori necessari per realizzare un'osservazione dei CCP, i Critical Control Points); una sempre maggiore precisione e sicurezza nelle fasi di dosaggio e confezionamento dei prodotti che necessitano di ambienti sterili come quelli farmaceutici (un paragrafo è dedicato all'importanza dei robot sulle linee delle macchine del packaging).

2. UNA CONTINUA INNOVAZIONE TECNOLOGICA DI PRODOTTO

■ La storia dell'industria del packaging bolognese può essere fatta iniziare nel 1927 quando il ventiquattrenne Bruto Carpigiani, appassionato di motori (viaggiava su una moto Guzzi e prima di sposarsi con Giuseppina Sghinolfi costruì un prototipo di auto con cui girava a Mirandola), entra nell'ACMA, costituita nel 1924 per iniziativa del cavalier Arturo Gazzoni, che voleva delle macchine per imbustare le polveri dell'Idrolitina e confezionare le sue pasticche del Re Sole (un personaggio straordinario: possiede una copia con autografo del suo libro *Vendere, vendere, vendere* del 1928), e del suo socio Gaetano Barbieri, che non aveva competenze tecniche ma capì la validità economica del progetto. Bruto Carpigiani fu segnalato a Barbieri dal fratello Luigi, che era molto amico del padre, per dirigere l'Ufficio Tecnico come un giovane di grande inventiva, e fu veramente una scelta felice.

Bruto Carpigiani possedeva una creatività meccanica e una capacità di visione straordinarie e diresse magistralmente l'Ufficio Tecnico dell'ACMA fino alla sua morte, avvenuta a 42 anni nel 1945, inventando, nel 1929-'30, la "ruota a zeta", un meccanismo geniale che trasforma il moto circolare continuo in un moto intermittente, consentendo di ottenere tempi di sosta e di movimento preordinati dall'utilizzatore. Bruto Carpigiani era nato nel 1903 a Collesalveti in provincia di Livorno e la sua famiglia si era poi trasferita a Mirandola dove Bruto crebbe con i fratelli Poerio e Balilla. Nel 1923 si diplomò geometra e solo più tardi, nel 1937, prese il titolo di ingegnere specialista alla École d'Ingénieurs-Spécialistes dell'Institut Technique Supérieur di

Friburgo (discusse la tesi con il professor Zitelmann su "La formazione e la determinazione dei costi di produzione in un'impresa meccanica") laureandosi poi, con lo stesso tipo di tesi, nel 1942, nella Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Bologna. Molto prima del conseguimento dei titoli formali Bruto Carpigiani era noto come "l'ingegnere", titolo del tutto appropriato. Quando con Alaimo scrisse il saggio pubblicato nel 1992 scoprimmo che non solo era stato il geniale progettista delle macchine per il packaging, ma che aveva avuto una straordinaria capacità di sviluppare e progettare nuove idee: dalla macchina per rimagliare le calze a un motore per siluri, da un motore di automobile con valvole a pistone (la Fondazione Bruto e Poerio Carpigiani ha pubblicato nel 2013 un opuscolo in cui sono riprodotti i disegni di un meccanismo di distribuzione per motori) alla autogelateria, una macchina per fare gelati. Alcune di queste idee furono realizzate dall'ARCA (Anonima Riparazioni Costruzioni Automatiche), una piccola azienda artigianale creata nel 1942 dallo stesso Carpigiani per costruire pezzi di ricambio per macchine automatiche e dalla "Gastecnica s.a.s dei fratelli Carpigiani", creata nel 1944, la cui attività sarà proseguita dal fratello Poerio, alla morte di Bruto, per costruire macchine da gelato, con il nome di "Carpigiani Bruto. Società a responsabilità limitata" per ricordarne la morte prematura.

Iniziare con un personaggio di grande inventiva tecnologica come Bruto Carpigiani ha portato fortuna al packaging bolognese e ha trasmesso al comparto una delle sue principali caratteristiche: la *continua innovazione tecnologica di prodotto*. Di fronte alle richieste di abiti su misura sempre diversi, perché rispondenti a esigenze tra le più disparate, è stata necessaria una capacità di innovazione tecnologica in grado di offrire soluzioni personalizzate basate sull'integrazione, prima ricordata, dell'elettronica, della meccanica e dell'informatica.

Oggi come si presentano gli scenari dell'innovazione tecnologica? Se si viaggia nelle storie dei prodotti realizzati dalle imprese del packaging bolognese si può osservare che la

sfida a innovare continuamente non è cambiata dai tempi di Bruto Carpigiani.

Nel suo ricordo visitiamo ad esempio l'ACMA, ora ACMAVolpak del gruppo Coesia. Questa impresa si presenta oggi con oltre 600 brevetti e più di 200 diverse forme, materiali e design di packaging. Solo qualche esempio relativo ad anni recenti: nel 1993, una macchina incartatrice per caramelle e cioccolatini che offriva la velocità più alta disponibile sul mercato (1.000 pezzi al minuto); nel 2000 il Virtual Level System per la pressurizzazione del livello del liquido all'interno dei contenitori per gestire prodotti complessi ad alta viscosità; nel 2001 un collegamento diretto fra il sistema di stampaggio saponette e la macchina confezionatrice che raggiungeva una velocità di 500 saponette al minuto; nel 2005 l'innovativo astuccio "ZipTop" per caramelle, cioccolatini e prodotti farmaceutici, con chiusura ermetica; nel 2008, la riempitrice a peso netto WM per soluzioni innovative nella gestione dei contenitori, e nel 2010 una nuova incartatrice per caramelle e cioccolatini in grado di integrare il moto alternato dell'alimentatore con il moto continuo dell'incartatore. Una sfida diversa quella della "macchina verde": la nuova macchina SP2-NG di ACMA per confezionare in flow-pack che può ridurre i consumi energetici fino al 30% rispetto alle macchine tradizionali. Basandosi sul concetto che si possono gestire le risorse solo se ne si quantifica l'utilizzo e partendo dal presupposto che è possibile ottimizzare solo ciò che si può controllare, sulla macchina SP2-NG si può vedere in tempo reale, durante la produzione, quanta energia sta utilizzando, sia in termini generali, sia per singolo prodotto confezionato. Per raggiungere questo obiettivo, ACMA ha lavorato in collaborazione con Schneider Electric.

Un altro esempio. La collaborazione tra il gruppo Marchesini e il gruppo spagnolo Colomer ha messo in evidenza come le soluzioni tecnologiche delle imprese del packaging bolognese siano in grado di affrontare più sfide contemporaneamente. Il gruppo Colomer ha al suo interno il marchio Biopoint che è leader in profumeria nel settore del beau-

THE SEVEN DIMENSIONS
OF BOLOGNESE
PACKAGING INDUSTRY.
A COUNTERCURRENT
STORY OF BUSINESS
SUCCESS AND VALUES

This paper intent is to make the reader reflect about the changes happened to the bolognese packaging industry in the last twenty years, starting from the review and update of his 1993 writing where the author described the "seven dimensions" of bolognese packaging. Is that 1993 analysis still up to date? What is changed in the meantime? What is the future of the bolognese packaging industry? A new research and a new series of interviews to the packaging industry owners have allowed the author to make a proper confrontation with its past result, in particular about the future of this industry and the values by which is inspired.

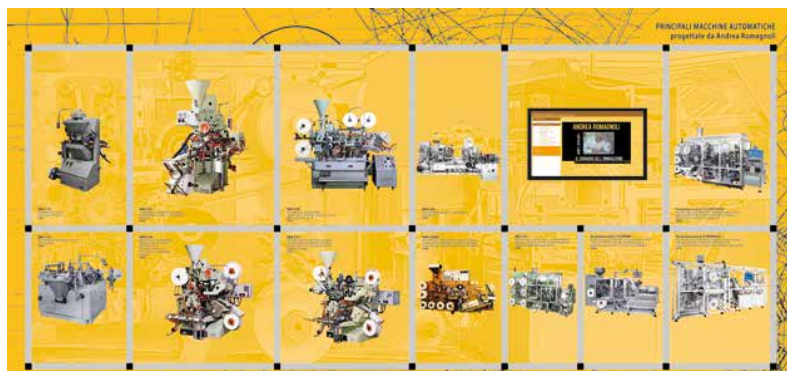


Bruto Carpigiani con la moglie
Giuseppina Sghinolfi, anni '30

Archivio Famiglia Carpigiani

Particolare dello spazio espositivo del Museo dedicato ad Andrea Romagnoli e alle principali macchine da lui progettate per IMA e Tecnomeccanica dal 1961 all'inizio degli anni 2000, 2014

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico



ty per capelli con una quota di mercato del 20%. Questo marchio ha presentato al gruppo Marchesini il problema di come confezionare l'Absolute Cristal System, un kit di tintura per capelli in crema-gel di utilizzo personale, reperibile nelle profumerie e disponibile in 22 colori. Si trattava di tener conto di tre esigenze: dosare le diverse componenti all'interno di un'unica confezione; aumentare la capacità produttiva dell'azienda e mantenere competitivo il costo del prodotto; mantenere elevata la qualità agevolando il lavoro dei dipendenti con soluzioni ergonomiche ad hoc. Come ha spiegato il responsabile del progetto, "Eravamo di fronte ad un progetto di studio complesso e Marchesini ci ha seguito con attenzione, proponendo soluzioni dedicate, adeguate alle nostre esigenze. È stato un lavoro d'équipe tra commerciali, ingegneri e tecnici. Anche nel post vendita la presenza dei tecnici Marchesini è stata costante con interventi mirati in caso di necessità". La linea complessa che è stata progettata vede la presenza di quattro tipi di macchine coordinate (una alimentatrice, una riempitrice capsulatrice, una intubatrice, una astucciatrice) e il risultato finale di 70 pezzi al minuto richiede l'impiego di soli tre addetti che possono svolgere il loro lavoro con soluzioni ergonomiche. La collaborazione è non solo tra un'impresa fornitrice di macchine per il packaging e un suo cliente, ma anche tra diverse imprese produttrici di macchine per il packaging, e in questa direzione si può ricordare l'accordo siglato nel 2011 tra IMA e SACMI. La nuova società che è stata costituita, la CMh S.r.l. (Carle & Montanari Holding), è dedicata all'industria del cioccolato: è nato così il primo polo produttivo italiano in grado di fornire soluzioni complete e chiavi in mano per la lavorazione e il packaging del cioccolato. CMh riunisce il meglio delle rispettive eccellenze produttive, ha più di 300 dipendenti (tra Milano, Alba e Bologna) e un fatturato medio intorno a 100 milioni di euro in crescita (dai 90 milioni di euro del 2011 ai 120 previsti per il 2013). Come ha spiegato Alberto Vacchi, Presidente di IMA e di CMh, "abbiamo unito gli elementi caratteristici del privato e del mondo cooperativo in un'esperienza assolutamente positiva e replicabile. Il settore del cioccolato rappresenta un inizio per continuare l'alleanza anche in altri campi". Le nuove soluzioni includono macchine in grado di incartare

fino a 1.000 cioccolatini al minuto e nasi elettronici che permettono di ottenere una miscela perfetta, oltre alla capacità di offrire soluzioni progettuali all'avanguardia, minimizzando i consumi energetici e massimizzando l'efficienza produttiva.

Daniele Vacchi (IMA), nella sua intervista, sottolinea che se si osserva l'innovazione tecnologica all'interno del Gruppo IMA ci sono due "sorprese" da saper gestire. Da un lato, la capacità dell'impresa di accogliere e "ascoltare" le novità (ad esempio, l'innovazione basata sulle fibre ottiche viene già applicata in qualche parte del gruppo IMA). Dall'altro, costruire macchine automatiche per il packaging significa progettare per il mondo della cosmetica, della farmaceutica, dell'alimentare e così via, e quindi l'innovazione tecnologica deve confrontarsi non solo con le discipline meccaniche, elettroniche e informatiche, ma anche con discipline che attengono alla chimica e al mondo della farmaceutica. Occorre saper quindi ascoltare al proprio interno ed essere capaci di muoversi lungo crinali disciplinari diversi.

3. UNA TRASMISSIONE DI ADEGUATE CONOSCENZE

■ La trasmissione delle conoscenze nel comparto delle macchine per il packaging ha avuto due caratteristiche esemplificate da due tavole riportate alla fine della precedente edizione di *Per niente fragile*, del 1997, curata da Roberto Curti e Maura Grandi. La prima caratteristica è visivamente espressa dalla tavola che rappresenta la genealogia delle principali aziende e dei progettisti di macchine automatiche per il packaging a Bologna. Dall'ACMA escono Ariosto Seragnoli, Antonio Martelli, Giovanni Preci, Agostino Bili, Natalino Corazza e dagli uffici tecnici di questa seconda generazione di imprese escono Massimo Marchesini, Andrea Romagnoli e tanti altri. Dalla tavola risulta che l'impresa "madre" più prolifica è stata l'ACMA ma vi sono state anche altre imprese "madri", dalla G.D alla Zanasi, e tutta la tavola sottolinea una caratteristica significativa: la *trasmissione delle conoscenze per linee interne* alle singole imprese attraverso l'ufficio tecnico e l'esperienza di montatore esterno.

C'è poi una seconda importante caratteristica, esemplificata dalla tavola sinottica della genealogia che segue quella precedente. In questa tavola, in cui sono elencate 47 aziende, sono indicati i principali progettisti, quasi tutti imprenditori, e con un piccolo triangolino nero quelli che hanno frequentato l'Istituto Aldini-Valeriani. Sono ben 27, indicando che, oltre alla trasmissione per linee interne, c'è stata anche, ugualmente importante, la trasmissione delle conoscenze attraverso l'Istituto Aldini-Valeriani. La storia di questo Istituto è stata scritta nel volume edito nel 1980 dal Comune di Bologna, *Macchine Scuola Industria. Dal mestiere alla professionalità operaia*, in occasione del primo centenario della fondazione, poi ripresa nel volume curato da Roberto Curti e Maura Grandi, *Imparare la macchina. Industria e scuola tecnica a Bologna*, nel 1998. Per poter fare un confronto con la situazione attuale, è importante ricordarne gli elementi essenziali perché si tratta di una storia molto particolare che pone molte domande all'oggi. La storia è quella di due protagonisti, il fisico sperimentale Giovanni Aldini e l'economista Luigi Valeriani, che tra la fine del '700 e l'inizio del secolo successivo fecero viaggi a Londra e Parigi per documentare l'innovazione tecnologica e i relativi metodi di insegnamento diffusi nelle due capitali. Quando morirono, rispettivamente nel 1834 e nel 1828, donarono alla città di Bologna sia il loro patrimonio che i modellini (oggi esposti nel Museo del Patrimonio Industriale) che illustravano le principali innovazioni dell'epoca. Si trattò quindi di un raro caso di consapevole trasferimento tecnologico perché i due studiosi volevano fortemente che la loro città tornasse ad essere una città "industriale" come lo era stata all'epoca dei successi nella produzione della seta. Le Scuole Tecniche Aldini-Valeriani nascono nel 1844 e sono scuole pubbliche, gratuite e aperte solo ai maschi. Il Comune di Bologna, per seguire le disposizioni testamentarie di Giovanni Aldini e Luigi Valeriani, formula il progetto della scuola sull'esperienza parigina del Conservatoire des Arts et Métiers, assunto come modello di istruzione tecnica per artigiani e manifattori. Viene creata una commissione di artigiani, professori universitari e consiglieri comunali e i corsi si differenziano nettamente da quelli tradizionali delle scuole tecniche. In queste scuole non si insegna solo ad utilizzare macchine, si insegna a progettarle. In queste scuole e nella successiva Scuola Aldini-Valeriani per Arti e Mestieri, che verrà costituito nel 1878, la trasmissione delle conoscenze è legata all'Università di Bologna e la direzione della Scuola e gran parte dei suoi insegnanti hanno una formazione da ingegneri/docenti universitari. La giornata di studio è divisa in quattro ore di teoria alla mattina e quattro ore di officina al pomeriggio. Una trasmissione di conoscenze che si è dimostrata del tutto adeguata alla formazione degli uffici tecnici della prima e seconda generazione dell'industria di macchine automatiche per il packaging. La sola formazione universitaria dell'ingegnere meccanico, molto più teorica, non avrebbe saputo risolvere i problemi di progettazione delle macchine che richiedevano una creatività meccanica legata alla capacità di sperimentare soluzioni sempre diverse, capacità molto vicina, appunto, a una formazione teorico-pratica come quella trasmessa dalla Scuola. D'altra parte una formazione con meno teoria di quella ricevuta non avrebbe consentito l'inserimento in un ufficio tecnico di progettazione avente capacità di ampie visioni.

Quando, venti anni fa, per fare la ricerca ho avuto bisogno di capire il passaggio dalla meccanica all'elettronica, il preside Giovanni Sedioli mi fece conoscere alcuni dei suoi più prestigiosi insegnanti che erano il miglior esempio di intreccio tra teoria/pratica e tra scuola/impresa. Erano nello stesso tempo insegnanti, consulenti delle imprese del packaging e attenti osservatori e conoscitori di quanto accadeva nel mondo dell'innovazione tecnologica. Svolgevano un ruolo importante di trasferimento tecnologico tenendosi aggiornati sui cambiamenti dell'innovazione senza mai perdere di vista la relazione scuola/industria: nella Scuola esponevano agli studenti i problemi e le soluzioni che a livello internazionale e nelle imprese bolognesi presentavano le macchine per il packaging e, a queste imprese, offrivano una consulenza aggiornata, segnalando agli uffici tecnici i loro studenti migliori. La scuola aveva quindi, nei confronti dell'innovazione tecnologica, un ruolo anticipatore rispetto all'impresa, in linea con gli obiettivi che alla Scuola avevano attribuito Giovanni Aldini e Luigi Valeriani.

Le domande che questa storia pone all'oggi sono le seguenti: come vengono aggiornate e trasmesse le conoscenze che si muovono a livello internazionale lungo i crinali di più discipline e saperi? Continua nelle imprese una trasmissione significativa per *linee interne*? C'è un sistema formativo che per linee esterne ha le capacità anticipatrici di realizzare il trasferimento tecnologico alle imprese per proseguire l'opera di Giovanni Aldini e Luigi Valeriani? La ricerca riferita alle protagoniste e ai protagonisti delle imprese del packaging bolognese ha individuato due diverse risposte. Una risposta positiva alla domanda sulla validità della trasmissione delle conoscenze per linee interne e una risposta negativa sulla validità della trasmissione per *linee esterne*.

Aula di disegno dell'Istituto Aldini-Valeriani, anni '30

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico



Raffaele Martelli (a sinistra), capo officina dell'Istituto Aldini-Valeriani, con Giannetto Scandellari (al centro), che gli succederà nell'incarico, anni '40

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico



Esercitazione di aggiustaggio nel reparto macchine utensili dell'Istituto Aldini-Valeriani, anni '60

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico



confronti della prima e seconda generazione di progettisti/imprenditori di macchine per il packaging le valutazioni sono state invece nel complesso negative.

Come ha scritto Massimo Ferrante, segretario della CNA di Bologna, "sul nostro territorio esiste una grande tradizione di scuola tecnica, basti pensare alle Aldini-Valeriani, ma non solo. Purtroppo in questi ultimi anni la storia ci racconta esempi poco positivi: lontananza tra didattica ed esigenze delle imprese, scambi tra pmi e scuole sempre più sporadici e affidati alla buona volontà dei docenti, macchinari e laboratori ormai obsoleti, lontanissimi da quelle che sono le novità tecnologiche utilizzate nelle imprese. Insomma serve un rilancio dell'educazione tecnica e servono investimenti". Ci sono stati e ci sono esempi e iniziative encomiabili. Il progetto sicuramente più importante e significativo è quello dell'Istituto Superiore di Meccanica, Meccatronica, Motoristica e Packaging (www.itsmaker.it) per diventare, dopo il diploma, un "Tecnico superiore per l'automazione e il packaging". Questo diploma è gestito dalla Fondazione Itsmaker e vede soci fondatori più di quaranta imprese (ci sono tutte le imprese più significative del packaging), dieci scuole tecniche di Bologna, Imola, Modena, ecc., dieci centri di formazione, tra cui la Fondazione Aldini-Valeriani, e i Dipartimenti di Ingegneria industriale e meccanica delle Università di Bologna, Modena e Reggio Emilia. Un'altra iniziativa potenzialmente importante è costituita dai Laboratori dell'Alta Tecnologia meccanica (distretto Hi-Mec) che hanno sede a Bologna: (a) il LARER (Laboratorio di Automazione della Regione Emilia-Romagna) che ha come obiettivo lo sviluppo di metodologie e applicazioni per l'automazione industriale con particolare riferimento all'automotive, alla robotica e alle macchine automatiche, con sede presso il DEIS della Facoltà di Ingegneria dell'Università di Bologna e tra i partner del progetto vi sono SACMI e IMA; (b) il Nanofaber che nasce dall'esigenza di mettere a disposizione delle aziende competenze di eccellenza nella strutturazione dei materiali su scala nanometrica, ha sede a Bologna presso il CNR e l'Istituto per lo studio dei Materiali Nanostrutturati, e tra i partner del progetto ci sono SACMI e Datalogic. L'Università di Bologna ha aperto un Corso di laurea in Design del prodotto industriale all'interno della Scuola di Ingegneria e Architettura. È stato poi organizzato Move Your Future, un laboratorio di orientamento e scoperta di imprenditorialità destinato a 30 allievi dell'Istituto Aldini-Valeriani, per un totale di 300 ore in aula e nove settimane di tirocini estivi, proposto dall'Istituto insieme a CNA Bologna ed ECIPAR Bologna. Si può poi ricordare un recente progetto di CNA Bologna e Aster, che ci è stato raccontato nell'intervista di Roberta Bellavia, coordinatrice del progetto Innovanet della CNA, per agevolare l'incontro fra imprenditori e scuole: far conoscere le scuole tecniche alle imprese e far conoscere l'innovazione sviluppata nelle aziende agli istituti scolastici, con l'obiettivo di favorire nuove partnership fra questi due soggetti. Tutte le iniziative del sistema formativo sopra ricordate vanno nella direzione giusta, ma le protagoniste e i protagonisti del packaging intervistati, fortemente impegnati nella trasmissione delle conoscenze per linee interne, valutano quelle per linee esterne non sufficientemente integrate per rispondere alla complessa sfida multidisciplinare che deve affrontare chi oggi si propone di progettare macchine per



Esercitazione nel laboratorio di fisica dell'Istituto professionale femminile Elisabetta Sirani, anni '60

Museo del Patrimonio Industriale, Archivio fotografico

il packaging. Alla domanda "Come vengono aggiornate e trasmesse le conoscenze che si muovono al livello internazionale lungo i crinali di più discipline e saperi?" le persone del comparto del packaging bolognese rispondono che vi sono solo risposte parziali le quali, pur essendo ciascuna sicuramente utile, non riescono nel loro insieme a garantire una trasmissione adeguata per linee esterne.

Nel Rapporto del 2006 di Promo Bologna su *Le macchine automatiche per il confezionamento e l'imballaggio* i limiti della trasmissione delle conoscenze per linee esterne sono identificati soprattutto in due: (a) un dialogo tra università e imprese ancora troppo debole; (b) una carenza di infrastrutture intermedie (sul modello delle Fraunhofer tedesche) dove i processi di generazione delle conoscenze circolano e diventano rapidamente fruibili da parte delle imprese.

4. LA DIMENSIONE FAMILIARE ALL'ORIGINE DELLE IMPRESE

■ I valori che ancora oggi attraversano il comparto del packaging bolognese hanno una duplice origine: quella della cultura della famiglia mezzadrile e quella della cultura artigiana meccanica. Le analisi di Adele Pesce sulla famiglia mezzadrile, nel 1990, hanno sottolineato l'importanza, in questa famiglia/impresa, dell'autonomia femminile e della relazione tra donne, ipotizzando che quella cultura, molto radicata nella provincia bolognese, abbia influenzato il modello a specializzazione flessibile all'interno della cultura imprenditoriale industriale urbana. Non bisogna dimenticare che, tra fine '800 e inizio '900, vi sono state a Bologna protagoniste come Argentina Altobelli. Trasferitasi a Bologna nel 1889, quando aveva sposato Abdon Altobelli, organizzò una società operaia femminile individuando l'obiettivo principale dell'azione socialista nella lotta per l'emancipazione femminile, soprattutto delle lavoratrici agricole a cui dedicò tutto il suo impegno sindacale, diventando nel 1901 tra i fondatori della Federazione Nazionale dei Lavoratori della terra di cui, nel 1906, divenne segretaria, carica che mantenne fino allo scioglimento della Federterra a opera del regime fascista.

Da un punto di vista quantitativo si possono individuare nella storia dell'imprenditorialità bolognese due percorsi: uno prevalentemente maschile e l'altro prevalentemente femminile. Quello prevalentemente maschile si presenta nella meccanica, con l'esclusione delle donne dai percorsi dell'Istituto Aldini-Valeriani. Quello prevalentemente femminile nelle imprese del tessile e abbigliamento, data la presenza di percorsi formativi come quelli dell'Aemilia Ars e delle Scuole tecniche Elisabetta Sirani e di figure di imprenditrici come Ada Masotti, fondatrice della ditta La Perla; oppure nella produzione di alimenti, con figure di imprenditrici come Teresa Majani, fondatrice della fabbrica di cioccolata Majani, e Stella Pedrazzi, zia di Luigi Pedrazzi, fondatore della casa editrice Il Mulino, che riesce a vendere ai Reali del Belgio e della Gran Bretagna i tortellini Marca Stella. Se si considera l'ipotesi di Adele Pesce si può cercare di individuare, anche in un percorso "maschile" come quello del packaging bolognese, tratti di una cultura femminile/maschile tipici della famiglia mezzadrile. Quello che è sicuramente visibile è che nel packaging bolognese vi sono state nel passato presenze significative di figure femminili come quelle di Rita Preci, figlia di Giovanni Preci, da lui coinvolta nel lavoro in officina e nella progettazione, che, avendo acquisito queste competenze meccaniche, ha proseguito in modo del tutto continuativo l'impresa del padre dopo la sua morte. Oppure quella di Maria Toschi, moglie di Natalino Corazza, che nell'azienda omonima (specializzata in macchine per dadi da brodo) era responsabile delle vendite e dell'amministrazione; gestirà poi da sola tutta l'impresa alla morte del marito. La storia della "Maria dei dadi da Brodo" è stata ricostruita a teatro da Marinella Manicardi (il testo è diventato un libro scritto dalla Manicardi insieme a Federica Iacobelli). Parla la Maria: "Io non mi compativo a fare il brodo. Usavo il glutammato, che allora te lo davano in un cartoccio che si rompeva, ti cadeva, non sapevi mai come fare. Allora dico a Natalino: perché te che c'hai le mani d'oro non mi fai una macchina che mi prepara come dei pezzettini. Sarebbe più comodo. Lui non era tanto d'accordo, voleva fare il suo motore. Io ho insistito, mi sembrava una buona idea. Lui c'ha pensato, lì in officina, i suoi



Enzo ed Ariosto Seragnoli alla Fiera di Chicago del 1951

G.D., Archivio aziendale

bulloni e le sue viti. Mi ha fatto un dado. Mi fa: Maria, va bene così? Oh, se invece che di ferro me lo fai di brodo è meglio. E quello fu l'inizio di tutta la nostra carriera".

Oggi vi sono ugualmente significative presenze femminili che arrivano alla direzione aziendale attraverso immaginazione e competenze. È sufficiente fare i nomi di Isabella Seragnoli (Presidente del gruppo Coesia, della Fondazione MAST), Sonia Bonfiglioli (laureata in ingegneria meccanica, Presidente e AD del Gruppo Bonfiglioli) e Valentina Marchesini (Marketing manager del Marchesini Group).

I valori della famiglia mezzadile sono la solidarietà, il prendersi cura e valorizzare tutti i componenti sia femminili che maschili, e questo "prendersi cura" e valorizzare tutti coloro che partecipano al processo di produzione è sicuramente stato uno dei tratti principali che hanno caratterizzato le prime generazioni dell'industria del packaging bolognese. Ugualmente importante, nella dimensione familiare all'origine di queste aziende del packaging, è poi la tradizione dell'impresa artigiana le cui caratteristiche e i cui valori sono stati recentemente individuati e analizzati con attenzione da Richard Sennett nel suo libro, pubblicato in Italia nel 2008 con il titolo *L'uomo artigiano*. Sennett sottolinea come nel mestiere dell'artigiano vi siano molte componenti: l'unità tra la testa e la mano, che diventa unità tra il pensare e il fare e tra teoria e pratica; la relazione stretta tra l'eseguire il lavoro e il linguaggio espressivo e immaginativo; la presenza di attrezzi polivalenti che eccitano la mente; il desiderio di produrre un lavoro ben fatto (Sennett intitola questo capitolo "l'ossessione della qualità") e le abilità necessarie al "ben

fare" (la competenza, la vocazione, il talento, la passione, l'intelligenza operativa). Conclude questa sua disamina delle caratteristiche e dei valori del lavoro artigiano parlando della sua etica più profonda: l'orgoglio per il proprio lavoro come ricompensa per la bravura e l'impegno profusi.

Consiglio la lettura di questo libro di Sennett perché leggendo le sue pagine sembra di vedere al lavoro le figure dei progettisti di macchine per il packaging: da Bruto Carpigiani ad Ariosto Seragnoli, da Massimo Marchesini ad Antonio Martelli. Non c'è alcun dubbio: i valori della cultura artigiana attentamente ricostruiti e analizzati da Sennett fanno parte integrante del modo di pensare all'origine delle industrie del packaging bolognese.

Nella storia del packaging bolognese c'è stata quindi una duplice confluenza di valori: quelli della solidarietà, della cura e dell'equilibrio femminile/maschile che provengono dalla famiglia mezzadile e quelli dell'intreccio tra teoria e pratica, tra intelligenza operativa e immaginazione, tra il desiderio, e l'orgoglio, di realizzare un lavoro ben fatto e le qualità necessarie per realizzarlo che provengono dalla cultura dell'artigiano.

Questi valori sono rimasti nelle imprese del packaging bolognese tenendo presente che i gruppi trainanti si sono diffusi in tutte le parti del mondo e quindi si è realizzata una situazione *global*, cioè un intreccio molto stretto tra globale e locale?

Le interviste fatte mi portano a dare una risposta affermativa e vi sono anche molti indicatori che la sottolineano. Mi limito a ricordare alcune notizie relative al Gruppo Coesia, all'IMA e al Gruppo Marchesini.

Il Gruppo Coesia presenta nel sito web i quattro valori su cui si basa il suo codice etico: rispetto (per le persone, le regole, le comunità e i territori, le risorse ambientali, le risorse economiche), responsabilità (per le conseguenze delle proprie azioni, di guidare con l'esempio, di esercitare una leadership discreta, di raggiungere i risultati, di valorizzare i talenti, di premiare il merito), conoscenza (che viene dalla cultura, dal territorio, dalle relazioni, dall'esperienza, dalla ricerca, come crescita personale), passione (per il prodotto, l'innovazione, l'eccellenza, la bellezza, il lavoro, la performance). Nel 2011 la G.D ha ricevuto da Altria il premio Excellence 2011 per la responsabilità sociale "per l'impegno dimostrato nello sviluppo di progetti innovativi e di eccellenza nell'ambito dell'integrazione sociale e della salute come anche nel promuovere iniziative volte al miglioramento della sostenibilità ambientale" e nel 2014 il premio Provincia di Bologna è stato conferito a Isabella Seragnoli, presidente del Gruppo Coesia, perché "Sin dai primi anni '70 G.D ha finanziato e sostenuto enti di primaria importanza per il territorio in ambito medico-scientifico e socio-sanitario quali: l'Istituto di Ematologia e Oncologia Medica 'Lorenzo e Ariosto Seragnoli' e il reparto di Oncologia ed Ematologia Pediatrica 'L. Seragnoli' del Policlinico S. Orsola-Malpighi di Bologna; l'Ospice di Bentivoglio per malati non guaribili, gestito dalla Fondazione Hospice Maria Teresa Chiantore Seragnoli, organizzazione d'eccellenza potenziata nei reparti all'Ospedale Bellaria e a Casalecchio di Reno". La più recente iniziativa di Isabella Seragnoli è la Fondazione MAST che così viene da lei descritta ("o.n. Review", 2, 2013): "Il MAST è un centro innovativo nato da un progetto di trasformazione di un'area industriale dismessa che offre servizi avanzati per le persone che lavorano nelle nostre imprese e possono essere condivise con il quartiere e la città. MAST è gestito da un ente no profit che ne coordina le attività ed è stato costruito su piani progettuali integrati. Il primo è quello di realizzare spazi comuni di aggregazione come il Nido, già aperto un anno fa, organizzato secondo i più moderni principi pedagogici in collaborazione con Reggio Children e che permette ai collaboratori di Coesia di conciliare la vita familiare con la vita lavorativa e allo stesso tempo estende questa iniziativa al pubblico. Altri luoghi dove la connessione e condivisione sono possibili come la Caffetteria, il Wellness, l'Auditorium, il Ristorante aziendale, l'Academy, la Gallery (...). Il secondo obiettivo è di promuovere, attraverso percorsi esperienziali e ludici, un processo culturale che stimoli nei giovani la motivazione verso l'innovazione, la tecnologia e l'imprenditorialità (...). Il terzo obiettivo è quello di promuovere un miglioramento delle condizioni di vita dei nostri collaboratori ma anche di chi usufruirà dei nostri servizi, gestendo in maniera moderna e attenta ai principi salutisti il Ristorante aziendale, in collegamento con la palestra e prestando attenzione al benessere e alla salute attraverso un progetto che unisce la cultura della nutrizione all'attività fisica".

Il gruppo IMA (2.685 dipendenti) nella direzione della responsabilità sociale dell'impresa si presenta ugualmente impegnato nella tutela dell'ambiente, del sociale e della cultura elencando nel suo sito i valori che lo ispirano:

IMA SPA
Sustain Ability



Corporate Social Responsibility

FiD - Fare impresa in Dozza



G.D
A Company of COESIA

IMA SPA

MARCHESINI
GROUP

FONDAZIONE
ALDINI
VALERIANI

"Rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti nei paesi e nei mercati nei quali il Gruppo è presente e opera. Onestà, correttezza e trasparenza nei rapporti con tutti i diversi stakeholder di IMA. Rispetto dell'individuo, qualunque sia la sua posizione nella società e nel sistema produttivo e

Nella pagina accanto:

L'impegno del Gruppo IMA nell'ambito della Responsabilità Sociale. Le linee guida dell'Azienda sono presenti nel sito web www.ima.it (CSR)

IMA, Archivio aziendale

Detenuti operai al lavoro nell'officina allestita all'interno del carcere di Bologna per il progetto "Fare impresa in Dozza", 2012

Marchesini, Archivio aziendale

ripudio di ogni forma di abuso, sfruttamento e discriminazione nei confronti della persona. Tutela e valorizzazione delle risorse umane aziendali. Imprenditorialità e concorrenza leale. Rispetto dell'ecosistema. Responsabilità verso la collettività". Come è scritto nel sito, "Nel 2011 IMA ha compiuto 50 anni e, con una serie di eventi e iniziative, ha rilanciato in maniera decisa il suo impegno verso la Corporate Social Responsibility facendo leva su un concetto fondamentale: la responsabilità che l'industria ha nei confronti della società e del mondo non può essere solo un'attitudine dei vertici, ma deve diventare un elemento di identità di tutti i lavoratori dell'impresa. Il coinvolgimento diretto delle persone può produrre identificazione nelle finalità dell'azienda, tra le quali vi è il desiderio di offrire un contributo allo sviluppo sostenibile dell'economia mondiale. I lavoratori di IMA sono così cittadini del mondo attraverso la cittadinanza d'impresa. Per ribadire e rafforzare l'impegno rivolto alla responsabilità sociale d'impresa, il primo marzo 2012 IMA ha aderito a Impronta Etica". Dopo queste premesse si possono leggere nel sito i diversi programmi e progetti realizzati nella direzione dell'ambiente, del sociale, della cultura e della trasmissione delle conoscenze. Il Gruppo Marchesini può ugualmente presentarsi con significativi progetti e iniziative nelle direzioni del sociale, ambiente e cultura allestendo un museo interno in cui sono ribaditi i valori e la storia dell'Azienda in occasione dei 40 anni della sua fondazione. Dalle interviste rilasciate nel 2014 alla stampa da Valentina Marchesini emergono realizzazioni significative in più direzioni. Intanto una strategia di assunzioni a tempo indeterminato di giovani ("il nostro motto è growing younger cioè crescere rimanendo giovani. Delle 53 assunzioni dell'ultimo anno, 40 sono ragazzi che hanno appena finito uno stage. I giovani hanno capito la difficoltà di questo momento storico, hanno voglia di mettersi in gioco e in noi riconoscono questa possibilità: questo mix di carat-

teristiche li rende perfetti per la Marchesini Group"), l'attenzione a realtà disagiate come quelle del Carcere di Bologna con FiD-Fare impresa in Dozza, un'esperienza unica in Italia, nata nel 2012 per iniziativa comune di Marchesini, G.D e IMA ("la stessa possibilità di mettersi in gioco l'azienda offre anche ai detenuti della Dozza, una delle carceri più disastrose d'Italia. Abbiamo lanciato il progetto *Fare impresa*, con la creazione di un'officina all'interno del carcere, in cui i detenuti svolgono lavori di assemblaggio e montaggio seguiti dai nostri ex dipendenti in pensione che fanno loro da tutor"), l'attenzione alla salute e benessere di chi vi lavora ("È importante che i dipendenti si sentano parte integrante di un sistema che li accoglie. Yoga, incontri sportivi organizzati, convenzioni con palestre e negozi, vanno a sottolineare questo orientamento"), la ricerca delle radici della propria storia ("Si sta realizzando un progetto sui racconti di mio nonno e di chi ha iniziato l'azienda perché è importante capire da dove veniamo per decidere dove andiamo. Devo mostrare al ragazzo di 18 anni che viene a lavorare qui che questa non è un'azienda dove aspetti le 17, ma un luogo di idee, valori e stile e se stai qui devi imparare quello stile"). Avendo in mente le strategie di Adriano Olivetti ho scritto nel 2005 un libro dal titolo *La responsabilità sociale dell'impresa*. Sono perciò consapevole, avendo esaminato anche le esperienze realizzate in Europa, delle difficoltà che hanno incontrato e incontreranno le imprese del packaging bolognese se vogliono restare fedeli ai loro valori di origine. Sulla discussione di queste difficoltà rinvio alle conclusioni.

5. UN SOTTOSISTEMA INDUSTRIALE URBANO CON LOGICHE DI DISTRETTO

■ Quando Giacomo Becattini introdusse alla fine degli anni '70 nel dibattito italiano e internazionale il concetto di *distretto marshalliano* precisò un tipo di industrializzazione che si organizza con tre principali caratteristiche: (a) il tipo di produzione si identifica strettamente con un dato luogo realizzando con quel territorio dei rapporti sociali (ad esempio Carpi si identifica con la produzione delle maglie, Sassuolo con quella delle ceramiche, ecc.); (b) realizza più elevati livelli *sociali* di cooperazione tra le imprese di quel luogo (in particolare tra le imprese produttrici e quelle della rete di subfornitura) rispetto alla concorrenza dei mercati internazionali; (c) sviluppa un tipo di relazioni sociali tra chi dirige e chi lavora in quelle imprese perché nel distretto vengono offerte possibilità di formazione che permettono a chi lavora di mettersi in proprio. Il modello di distretto teorizzato da Alfred Marshall nel 1919 venne ripreso e diffuso da Becattini come un tipo di industrializzazione che aveva al suo interno delle logiche *non solo economiche ma sociali* (era questo intreccio tra le due diverse logiche che attrasse le sue attenzioni). Il *distretto marshalliano* è infatti un tipo di industrializzazione profondamente radicato in un territorio che stabilisce all'interno delle imprese e tra le imprese delle logiche di solidarietà, contro la tradizionale immagine di industrializzazione basata sulla grande impresa a produzione di massa che cerca soprattutto la riduzione dei costi del lavoro, non ha rapporti sociali con un territorio, non è interessata alla formazione e alla mobilità sociale dei dipendenti verso nuove imprenditorialità. Il caso del packaging bolognese rientrava nelle categorie

del distretto marshalliano con una sola differenza rispetto alle tre prima ricordate. A Bologna l'industria del packaging non ha una identificazione binivoca con la città essendoci altre aggregazioni industriali anche all'interno della stessa meccanica (come il comparto della produzione delle moto). Con Giacomo Becattini concordai allora il titolo di questo paragrafo parlando dell'industria del packaging bolognese come un caso di "sottosistema industriale urbano con logiche di distretto". Nella storia dell'industria del packaging bolognese ci sono infatti tutte le componenti sociali del distretto marshalliano sia nei rapporti con il territorio (come abbiamo visto nel precedente paragrafo) sia nei rapporti di solidarietà tra e all'interno delle imprese. Come è cambiata questa configurazione dopo venti anni? Il "distretto" del packaging bolognese ha cambiato configurazione in due principali direzioni.

Come prima direzione le imprese si sono organizzate diversamente nei quattro possibili principali raggruppamenti: (a) Il gruppo dei quattro grandi leader del comparto (Coesia, SACMI, IMA e Marchesini) di cui abbiamo già parlato. A questo gruppo può essere aggiunto il gruppo CAM Martelli fondato nel 1949 da Antonio Martelli, il cui figlio Guglielmo, nel 1965 realizza un'alleanza con Bruno Gnudi che fonda la GB specializzata nella vendita di macchine CAM. Questo gruppo ha installato più di 16.000 linee e macchine CAM in tutto il mondo (astucciatrici, blisteratrici, impianti per il confezionamento di liquidi e polveri per lavatrici, avvolgitrici, imbustinatrici, pallettizzatori, ecc.). Nel 1981 la GB è diventata società per azioni e ha ampliato la sua attività di assistenza e ricambi in tutto il mondo.

(b) Il gruppo di imprese di dimensioni inferiori da cui escono prodotti finiti. Ne fa parte la ICA, fondata nel 1963 da Gino Rapparin (che abbiamo intervistato), 200 brevetti depositati (premiato con il Wipo Inventor Award nel 2010), la quale si è specializzata in confezioni sottovuoto, monodosi idrosolubili di detergenti, ecc.; la TMC (Tissue Machinery Company) con sede a Granarolo, sorta nel 1997 sotto la guida di Matteo Gentili che ha 200 addetti e si è specializzata nelle macchine per il confezionamento di rotoli di carta igienica e prodotti per l'igiene intima (pannolini per bambini, salviette, ecc.). La TMC fa parte delle rete Tissue Italy che ha sede a Lucca per inserirsi nel distretto mondiale della carta; la Imball S.r.l. nata nel 1975 a Sasso Marconi è specializzata in scatole di fustellato, da quelle mignon per mini gelati Algida ai maxi cartoni Ikea. Questo secondo gruppo di imprese è cambiato perché sono aumentate le aziende che sono state acquistate dai gruppi più grandi. Ad esempio, la MC Automations di Casalecchio di Reno (30 dipendenti), specializzata nelle macchine per il confezionamento di cioccolatini, è oggi al 51% di ACMA-Coesia; la Carle & Montanari, che ha una lunga storia (è stata fondata nel 1954 da Agostino Billi, uscito dall'ACMA), è stata acquistata nel 2002 dalla SACMI, che nel 2011 ha realizzato un accordo con la IMA per creare la CMh (Carle & Montanari Holding), un polo per la produzione di macchine confezionatrici per il cioccolato. Da tener presente che questa operazione è avvenuta in seguito all'acquisizione di OPM e FIMA, imprese attive nel settore del packaging per il cioccolato, essendovi da parte di IMA il controllo della Divisione Chocolate di GIMA.

(c) Il gruppo di imprese che si sono specializzate nel realizzare parti di macchine per i gruppi principali; si va



Tecnici Marchesini al lavoro sul gruppo di alimentazione di un'astucciatrice continua, 2013

Marchesini, Archivio aziendale

da gruppi di piccole imprese senza o con pochi dipendenti a grandi gruppi. Tra i grandi c'è certamente il gruppo Bonfiglioli che ha 3.300 dipendenti e un fatturato di 614 milioni nel 2013. La Bonfiglioli, fondata nel 1956 da Clementino Bonfiglioli, ha oggi quattro divisioni: una linea di soluzioni industriali che realizza una gamma di applicazioni di mecatronica per macchine come quelle per il packaging, una linea per soluzioni fotovoltaiche, una linea per soluzioni legate all'energia eolica e una per la mobilità con soluzioni sia idrauliche che elettriche. Questa azienda, portata al successo da Sonia Bonfiglioli, ha stabilimenti in India, Repubblica Slovacca, Germania, Vietnam e Cina. Ha creato il BIC (Bonfiglioli Innovation Center), un dipartimento esclusivamente dedicato alla ricerca di nuove soluzioni applicative, trend tecnologici ed innovativi e nuovi materiali, con lo scopo di ricercare risposte ad alto contenuto tecnologico e di facile applicazione. Questo centro è situato a Krefeld, in Germania, e impiega oltre

Regolazione meccanica da parte di un tecnico TMC su una insaccatrice per rotoli, 2015

TMC, Archivio aziendale



MG2 SELEKTA/W, pesatrice e selezionatrice per compresse e capsule, 2014

MG2, Archivio aziendale



10 ricercatori dediti allo studio e alla progettazione di soluzioni che guardano al futuro, integrate ed innovative (in termini di tecnologie, materiali e controllo), in ambito meccatronico, elettronico, elettrico e meccanico, e può usufruire di un laboratorio moderno e funzionale collegato con importanti università ed istituti di ricerca tedeschi presenti a Aachen, Dusseldorf, Bochum, Monaco.

Nella rete della subfornitura, formata da imprese molto diverse per numero di addetti e capacità di ricerca, quello che è successo è l'individuazione, da parte delle aziende del primo gruppo, di una decina di imprese capaci di "intermediazione", in grado di saper organizzare e assemblare le parti della macchina che è richiesta alle grandi imprese leader. La rete della subfornitura è così divisa in due aree: quella delle imprese che hanno capacità di "intermediazione" (e sono responsabili di assemblare le parti della macchina) e quelle che realizzano particolari e parti della macchina per le imprese con maggiori responsabilità.

(d) Il gruppo formato da imprese meccaniche che possono lavorare o meno per il packaging, oggi assottigliatosi come numero perché la crisi e il processo di concentrazione/internazionalizzazione ha portato a una specializzazione nella rete dei fornitori.

In sintesi, negli ultimi venti anni, c'è stato un ampliamento di potere e di concentrazione nel primo gruppo, una riduzione delle imprese di minori dimensioni, assorbite spesso da quelle del primo gruppo, una specializzazione nella rete della subfornitura tra imprese con maggiori e minori responsabilità. C'è poi il gruppo delle imprese meccaniche meno specializzate che ha subito più degli altri gli effetti della crisi.

C'è poi stata una seconda direzione del cambiamento che si è realizzata attraverso l'internazionalizzazione sempre maggiore delle imprese del primo gruppo (ma anche di imprese come la Bonfiglioli) che hanno realizzato nelle diverse parti del mondo imprese di produzione, vendita e assistenza, ricerca. Questa direzione è immediatamente visibile dai siti web delle imprese dove oltre alla lingua inglese, in alcuni casi (il Gruppo Coesia e quello Bonfiglioli) si può leggere tutto in lingua cinese.

6. UNA STORIA DI PROFESSIONALITÀ OPERAIA E DI MOBILITÀ SOCIALE

■ Nella storia dell'industria del packaging bolognese scritta venti anni fa un punto molto importante era rappresentato da questa caratteristica perché rispetto al modello di industrializzazione basato su una produzione di serie (sia pur con le varianti del catalogo) un tipo di industrializzazione come quello del packaging, che metteva insieme l'idea del distretto marshalliano di Becattini e quella dell'industrializzazione flessibile di Sabel e Zeitlin, vedeva come grande differenza, rispetto al modello targato FIAT, una grande attenzione data alla professionalità operaia e alla possibilità di passare da un ruolo dipendente (la figura tipica era quella del montatore esterno) al mettersi in proprio spesso con agevolazioni da parte dell'impresa "madre".

Oggi lo scenario è cambiato. Il processo di concentrazione attivato da un numero limitato di grandi gruppi non ha tanto ridotto il numero di piccole imprese specializzate quanto la loro autonomia proprietaria. Da un processo per gemmazione oggi predomina un processo di alleanze e acquisizioni che stanno superando lo scenario del "piccolo è bello".

È però vero che la figura dell'operaio specializzato nell'area del packaging può ancora avere prospettive di carriera attraenti. Valentina Marchesini, in un'intervista rilasciata nel 2014, pone un problema interessante alla vigilia dell'apertura a Pianoro di un nuovo stabilimento del gruppo: "Noi assumiamo a tempo indeterminato ma l'anomalia in Italia non è un'azienda che fa ancora contratti a tempo indeterminato, ma il fatto che i giovani vogliano fare solo alcuni lavori. Noi cerchiamo tantissimo nel nostro settore, ma quanti ragazzi sono disposti a fare gli operai e i metalmeccanici? Nel nostro Paese c'è ancora la mentalità che se sei bravo o benestante il tuo futuro sia fare il medico, l'avvocato o l'imprenditore. Se non lo sei, frequenti un istituto tecnico e fai l'operaio. Eppure, quello che io noto in azienda, è che attualmente le migliori prospettive professionali riguardano proprio questo settore: gli operai hanno possibilità di crescere, di viaggiare e di guadagnare bene. Mi chiedo: quanti impiegati col sogno di diventare manager siano riusciti nel loro intento? Penso



Tecnico IMA al lavoro su una blisteratrice, 2012

IMA, Archivio aziendale

che bisognerebbe realizzare un programma televisivo sul mondo operaio, qualcosa di simile a quello che è stato fatto con gli chef. Dopo i numerosi programmi di cucina, è stato registrato un boom di iscritti negli istituti alberghieri. A quanto pare funziona".

L'interrogativo posto è importante perché, nel dopoguerra, chi usciva dalle Aldini-Valeriani aveva non solo una trasmissione di conoscenze teorico/pratiche ma anche una cultura dell'imprenditorialità e del mettersi in proprio sentendosi capace di progettare una nuova macchina. Oggi i tempi e i saperi sono molto cambiati ma certamente all'interno dell'industria del packaging bolognese c'è bisogno sia di una presenza operaia specializzata che sia motivata, come di tecnici che provengano da ingegneria in grado di muoversi sui molti crinali del sapere.

7. LA COLLABORAZIONE TRA PIÙ ATTORI

■ Nelle interviste fatte venti anni fa ce ne sono due, riportate nel saggio scritto per Sabel e Zeitlin, che mi sono rimaste impresse e che possono essere collocate in questo paragrafo per chiarire cosa si può intendere quando si parla di collaborazione tra più attori come caratteristica necessaria per il successo di un comparto.

La prima intervista, fatta insieme ad Alaimo al tornitore Gaetano Bortolotti, descrive il clima lavorativo alla G.D di Ariosto Seragnoli nei primi anni '50: "Ariosto era uno che ci teneva ai suoi migliori operai, a chi faceva il suo dovere ma aveva anche delle qualità. Però, per quanto specializzati, erano sempre operai e dargli cinque lire l'ora o dieci lire di aumento non era niente per lui, e lo faceva. A un certo momento manda a chiamare Bortolotti che ero io, e facevo parte della commissione interna... Lui puntava il dito così e diceva: 'Tu sai perché sono venuto via dall'ACMA. Sono

venuto via perché Carpigiani non mi ha fatto impiegato. Ti do una notizia: adesso i miei migliori operai li voglio premiare, così rimangono al loro posto di lavoro come tornitore, come aggiustatore, come fresatore, come alesatore e li passo impiegati di terza categoria tecnica A'. Li promosse impiegati: li liquidò e poi li riassunse come impiegati. Cominciò nel reparto montaggio ne faceva parecchi... Nel giro di pochi anni quasi tutti i montatori, quelli anziani, erano impiegati. Anche tra i tornitori, infatti io ero tornitore. Quando mi fece impiegato c'era già stata una cinquantina di passaggi".

La seconda intervista è una testimonianza di Maria Corazza (la "Maria dei dadi da brodo"), all'epoca responsabile delle vendite e dell'amministrazione della ditta fondata dal marito Natalino Corazza, che curava la progettazione e la produzione delle macchine. Così ricorda Maria Corazza: "Mio marito diceva: 'Io penso che se facessi così dovrei spuntarla' e io l'ho sempre incoraggiato. Ad esempio, le racconto questo particolare perché ne vale la pena. C'era da fare un affare di comperare tre macchine che facevano il formaggio fuso e che erano bruciate in non so quale stabilimento: le aveva in mano un rappresentante che vendeva quelle macchine usate. Solo che lui voleva essere pagato in contanti e poi era anche abbastanza esoso. E allora, insomma mio marito parla e riparla, ma quell'affare non si poteva concludere perché ci voleva un milione e mezzo in contanti che noi non avevamo assolutamente. Allora, sono dal mio salumiere, che c'è ancora attualmente, e così parlando... 'Ma io, dice, signora Corazza vendo fettine di mortadella, non vendo mica bulloni come voi!' ... 'Eh, dico io, non me ne parli, che adesso è un momento proprio...'. E lui mi disse: 'Ha bisogno di soldi?'. Sembrava me l'avesse letto in viso! Morale della favola in quel periodo lui era andato a ereditare – non so se era morto il babbo o la mamma e i fratelli si erano spartiti il bottino – e aveva quei soldi. Guardi, nel

Reparto di produzione nello stabilimento Marchesini di Pianoro, 2013

Marchesini, Archivio aziendale



Tecnici Marchesini al lavoro su un'astucciatrice continua per la sostituzione-regolazione di un controspingitore, 2013

Marchesini, Archivio aziendale



giro di un'ora io avevo trovato i soldi che servivano a mio marito per fare quella compera".

Le due storie mi sono rimaste in mente perché rinviano all'atmosfera di un dopoguerra che ricordo. Si tratta comunque di storie che permettono alcune riflessioni.

La prima è che la solidarietà all'interno e fuori dell'impresa è essenziale per ottenere obiettivi di successo come quelli realizzati dal comparto delle macchine per il packaging. Richard Sennett, che abbiamo ricordato per il suo libro *L'uomo artigiano*, ha proseguito la sua ricerca con un secondo libro che in Italia è uscito nel 2012 con il titolo *Insieme. Rituali, piaceri, politiche della collaborazione* dove spiega come "la collaborazione rende più agevole il portare a compimento le cose e la condivisione può sopperire a eventuali carenze individuali".

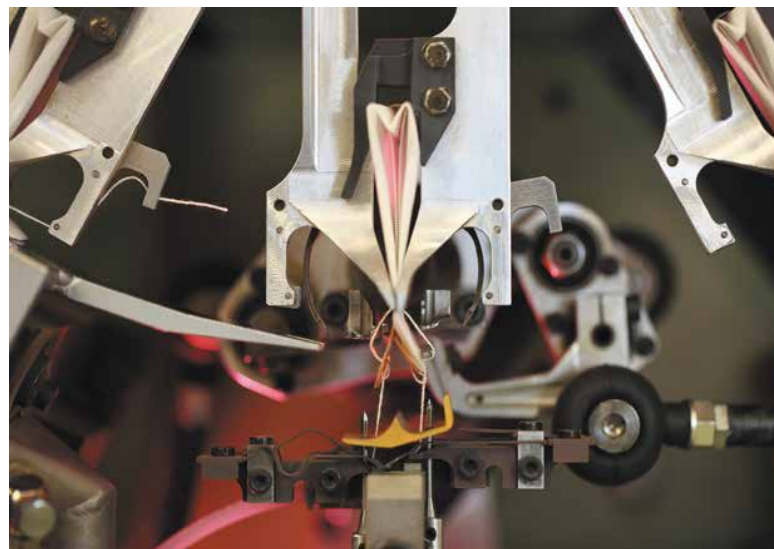
Le due storie individuano una rete di solidarietà diretta tra padrone e operai (senza interventi di un sindacato) e tra una simpatica e stimata signora e il suo salumiere (senza interventi di una banca). A distanza di quasi sessanta anni dai due accadimenti è possibile ancora quella solidarietà e con quali modalità possono essere attivi i due intermediari allora assenti?

Per quanto riguarda il sindacato durante le interviste fatte è stato ricordato positivamente l'accordo Ducati (la nota fabbrica di moto di Borgo Panigale, a Bologna, di proprietà tedesca), operativo dall'1 ottobre 2014, siglato da FIOM, FIM e UILM, RSU Ducati e Azienda per lavorare sabato, domenica e turni di notte con, per il singolo lavoratore, una riduzione complessiva dell'orario di lavoro e un significativo aumento salariale. In questo caso è stato quindi possibile un accordo vantaggioso per entrambe le parti. L'accordo Ducati è di fatto realizzato in tutta la rete della subfornitura del packaging dove se si devono consegnare i pezzi in tempi rapidi si lavora senza soste.

In quanto alle banche, le imprese leader del comparto non hanno problemi perché ottengono facilmente prestiti essendo autosufficienti. Diverse sono le relazioni con le banche da parte delle imprese di minori dimensioni. È in questi casi che sono scattati accordi tra i grandi gruppi del packaging e la rete della subfornitura con accordi reciprocamente vantaggiosi: da una parte le imprese della subfornitura hanno trovato un accesso al credito garantito e la garanzia di commesse, dall'altra le imprese leader hanno avuto garanzie di qualità del prodotto e tempi stretti nelle consegne.

I meccanismi di collaborazione sono valutati più carenti specificamente nel sistema delle regole e delle burocrazie nazionale e regionale, considerate troppo rallentanti rispetto ai tempi certi e molto più rapidi delle altre legislazioni europee (francese, tedesca, ecc.). Vi sono, inoltre, come è stato già sottolineato, carenze nella relazione università/imprese e nella trasmissione delle conoscenze intermedie (sulla base di queste valutazioni è comprensibile la scelta del Gruppo Bonfiglioli di realizzare il Bonfiglioli Innovation Center in Germania). È poi considerato carente il ruolo dello Stato e della Regione nello stabilire percorsi di promozione e informazione in mercati significativi e più complessi come quelli della Cina. In una delle lettere ai soci di UCIMA è stato scritto: "Chiediamo che tutte le istituzioni italiane presenti in Cina svolgano un'azione coordinata per sostenere il radicamento delle aziende sul territorio. Pensiamo ad un'azione informativa in campo giuridico, normativo, fiscale, che faciliti le scelte delle aziende".

Gli attori pubblici regionali sono quindi considerati meno attenti e organizzati rispetto ad attori come quelli, ad esempio, della Regione tedesca del Baden-Württemberg. Le vie dello "stare insieme" passano anche attraverso gli attori pubblici e non possono essere realizzate solo per vie interne tra attori privati.



Particolare di una confezionatrice IMA per tè in sacchetti filtro ecologici, 2012

IMA, Archivio aziendale, foto Fabio Mantovani

CONCLUSIONE: UN VASCELLO CON VALORI NEL MARE IN TEMPESTA DEL NEOLIBERISMO

■ Come conclusione posso ricordare l'intervista fatta a Valentina Marchesini particolarmente significativa perché rappresenta il punto di vista delle nuove generazioni che hanno responsabilità di gestione nei gruppi leader del packaging bolognese. Per Valentina Marchesini è molto

importante la fedeltà ai valori della storia delle sua impresa: non si può separare l'economia dall'etica. La storia dell'industria del packaging bolognese è una storia di successi ma ci sono dei rischi e dei pericoli che sono visti proprio nella possibile perdita di quei valori. L'immagine di questa storia è non solo quella di un vascello che deve realizzare continue innovazioni tecnologiche lungo i crinali di più sapere per allargare i suoi mercati, ma anche quella di un vascello con valori nel mare in tempesta del neoliberismo.

Particolare di una linea di palletizzazione per pacchi e cartoni di pannolini nello stabilimento di produzione TMC di Castel Guelfo, 2010

TMC, Archivio aziendale

