

Il regno di Capellaro

Con il venire meno delle assunzioni si esaurì anche la funzione di reclutatori di Riccardo e mia e di conseguenza entrambi cambiammo lavoro. Riccardo andò a dirigere il personale della grande consociata brasiliana e io fui incaricato di gestire il personale del Centro Studi.

Le attività di progetto erano allora sparse in diverse sedi, ma il nucleo principale era sistemato al Centro Studi, una bella palazzina moderna che stava tra la grande fabbrica, la “gabbia dei canarini” come la chiamava il Fondatore, e il monte retrostante.

Vi si progettavano le macchine tradizionali. Il piano terra era quasi tutto occupato dai laboratori e dalla grande officina prototipi, mentre al primo piano si trovavano gli uffici progetti veri e propri e la Direzione.

Il Centro Studi godeva di una sorta di extraterritorialità ed era considerato un ambiente un poco misterioso, difficile da penetrare, profondamente diverso dal resto della fabbrica.

Alcune delle norme e dei comportamenti tipici della Grande Azienda non vi erano applicati, mentre ne vigevano altri che il resto dell’Azienda ignorava o aborruiva.

Anche gli abitanti erano diversi: nonostante vi si svolgesse attività di progetto, la densità degli ingegneri era decisamente inferiore che nel resto dell’Azienda. La percentuale di piemontesi era più elevata che altrove e in particolare molte erano le persone originarie della Piccola Città.

In effetti la meccanica tipica dei prodotti che allora la Grande Azienda produceva, e in particolare quella delle mac-

chine da calcolo, non era una meccanica da ingegneri, ma piuttosto una meccanica che stava tra l'orologiaio e l'inventore, con quelle lunghe e complicate catene cinematiche che trasmettevano informazioni ai diversi organi di una macchina che si presentava al profano come un intricato groviglio di leve, levette, rinvii, camme e cremagliere.

Più che una forte base scientifica, per progettare questi dispositivi serviva una grande fantasia meccanica, molta pazienza e tanta passione.

Queste erano le caratteristiche che avevano fatto grande il mitico ingegner Capellaro, allora signore indiscusso del Centro Studi. Capellaro infatti era ingegnere, ma honoris causa ed era stato nominato Direttore dei progetti proprio grazie al suo bernoccolo per la meccanica "del marchinegno".

La sua storia faceva parte delle leggende della Grande Azienda e partiva dagli anni del secondo dopoguerra quando era stato sviluppato il progetto di una macchina da calcolo scrivente. Era la prima di questo tipo che si faceva nel mondo e la sua presentazione ebbe un successo straordinario.

Subito dopo il lancio e le prime consegne, questa macchina si tramutò da grande opportunità in grande minaccia per l'Azienda. Era sì scrivente, ma sbagliava i calcoli e purtroppo li sbagliava in modo assolutamente casuale e imprevedibile. L'immagine dell'Azienda rischiava di essere seriamente compromessa e per questo tutte le teste d'uovo dei progetti furono mobilitate per risolvere il problema. Non sembrava possibile cavare un ragno dal buco; la macchina continuava a sbagliare in modo imprevedibile!

Narra la leggenda che allora, al culmine della crisi, il giovane operaio Capellaro, montatore di prototipi, si presentò spontaneamente al Direttore Generale dichiarandosi in grado di risolvere definitivamente il problema. Ed effettivamente ci riuscì.

Fu così che questo giovane operaio si trovò di colpo a capo dei progetti. Non fu un exploit isolato: dalla passione e dalla fantasia di Capellaro uscirono negli anni '40 e '50 alcuni dei prodotti che fecero la fortuna della Grande Azienda.

Per valutare appieno i margini di questi prodotti e i drammatici cambiamenti che sono intervenuti in questo mercato, basti considerare che all'inizio degli anni sessanta una MC 24, la macchina più celebre tra quelle ideate da Capellaro, costava esattamente quanto una Fiat 500. Oggi il modello sostitutivo della MC24 (con velocità e prestazioni incomparabilmente superiori) costa meno di cinquantamila lire, mentre la nuova Fiat 500, di prestazioni non molto diverse dal modello degli anni '60, costa più di dieci milioni.

Quando entrai, con grande umiltà e circospezione, in quella specie di sancta sanctorum che era il Centro Studi, l'ingegnere honoris causa Capellaro era già un vecchio signore. Alto, molto magro, un poco sussiegoso, fumava in lunghi bocchini esprimendo con lunghi, lentissimi monologhi, accompagnati da gesti altrettanto lenti, tutto il suo scetticismo verso il mondo moderno ed i suoi valori.

Molto spesso lo trovavo impegnato a esaminare, estasiato, qualcuno degli "oiseaux chantants", preziosi e antichi gioielli meccanici in miniatura che il Figlio del Fondatore gli aveva regalato di ritorno dai suoi viaggi. Erano uccellini d'oro, smaltati e con pietre preziose che, azionati da meccanismi a carica, sbattevano le ali, volavano e cantavano. Talvolta invece

di uccelli si trattava di minuscole ballerine che danzavano al suono di un carillon. Rimaneva ore a studiare questi geniali marchingegni realizzati da qualche suo progenitore, artigiano di altissimo livello.

Per essere ammessi al suo cospetto bisognava superare positivamente il vaglio di una arcigna segretaria che, con la scusa di proteggere la privacy del mito, esercitava un suo fortissimo e temutissimo potere personale che il capo si guardava bene dal limitare.

Come si è detto il Centro Studi era un'area anomala dell'Azienda, dove vigeva una specie di monarchia assoluta che nessuno, in considerazione dei risultati conseguiti, si permetteva di mettere in discussione.

Fortunatamente riuscii a superare con successo il vaglio di Capellaro, sempre molto sospettoso verso le persone che venivano dall'esterno del suo regno e, soprattutto, della terribile segretaria.

Superati questi importanti barrages e con l'aiuto di alcuni amici che vi lavoravano, mi misi ad esplorare questo nuovo continente dell'Azienda.

Capellaro ed il suo alter ego, un geniale ex operaio che ne ripercorreva le orme ed in quegli anni aveva assunto una posizione di grande prestigio, avevano impostato un modo di lavorare caratterizzato da grande pragmatismo ed efficacia. Una volta impostato il congegno che si doveva sviluppare, se ne schizzavano i componenti e i disegni venivano subito trasformati in pezzi nell'officina prototipi annessa al Centro Studi, in modo

che in pochissimo tempo fosse possibile montarli e verificarne il funzionamento. Era una sorta di progetto sperimentale che procedeva senza soluzioni di continuità tra il tecnigrafo (il CAD era di là da venire) e il tavolo posto accanto, dove mano il prototipo prendeva consistenza, in modo veloce e positivo, condizionato solo dalla eccessiva bravura degli operai della officina i quali riuscivano a realizzare pezzi che poi difficilmente era possibile replicare nella produzione di serie.

Era molto difficile d'altronde pensare a un diverso modo di organizzare progetti che dovevano compattare in volumi modesti migliaia di particolari che continuamente si intrecciavano e intersecavano.

Il Centro Studi era un mondo a se stante, con i suoi miti e i suoi riti. Uno di questi ultimi, e certamente allora tra i più importanti, era il tradizionale torneo di bocce che ogni anno veniva organizzato, ed era riservato rigidamente a chi vi lavorava. E Capellaro figurava regolarmente tra i vincitori di questo torneo. Nell'officina prototipi lavoravano alcuni operai che godevano di una certa notorietà a livello regionale nel giro delle competizioni bocciofile, ma quasi sempre durante questi tornei capitava loro di commettere inspiegabilmente errori da principiante, a meno che non fossero in coppia con lo stesso Capellaro.

Un giorno fui convocato nell'ufficio di Capellaro per un problema, mi era stato detto, della massima urgenza e gravità.

L'ingegnere cominciò la solita lunga meditazione sulla crisi dei valori, sui tristi destini che attendevano l'umanità a causa del pauroso degrado morale in atto, sulla mancanza del senso

del dovere dei giovani, per arrivare a chiedermi di applicare severi provvedimenti nei confronti di chi metteva in atto atteggiamenti devianti o comunque non in linea con i valori dell'impresa.

Non fu possibile tirargli fuori altro. Per le modalità di convocazione, per la lunghezza e l'amarezza dello sfogo, per la richiesta finale era evidente che era successo qualcosa, ma non riuscivo a capire che cosa. Dopo breve tempo, mettendo sotto pressione gli amici che lavoravano al Centro Studi, riuscii a capire il motivo del risentimento.

Da poco era stato terminato il progetto di una nuova macchina e per festeggiare l'evento era stata organizzata una gita a Parigi per il ristretto gruppo dei progettisti che vi avevano lavorato e una gita alle Ville Venete per gli altri disegnatori dell'ufficio.

Nessuno aveva pensato agli operai della officina prototipi i quali, per ripicca, non si erano iscritti al torneo di bocce che avrebbe dovuto avere luogo di lì a poco. La loro defezione avrebbe in pratica decretato l'annullamento della manifestazione, dal momento che essi rappresentavano l'80% dei partecipanti e per di più quelli maggiormente qualificati.

Questa eventualità veniva ritenuta grave dall'ambiente e catastrofica da Capellaro che la considerava, a parte il mancato quasi certo successo personale, un gravissimo atto di insubordinazione, foriero di ben più gravi sconvolgimenti.

Gli amici che conoscevano l'ambiente faticarono non poco a convincermi a superare una certa divertita indifferenza al problema e a occuparmene.

Per oltre trenta anni ho dovuto occuparmi, per la verità

con scarso divertimento, di trattative sindacali. I ricordi delle più difficili e drammatiche vertenze, concernenti talvolta il lavoro di migliaia di persone, impallidiscono di fronte alla complessità della trattativa che dovetti condurre per evitare la iattura della mancata iscrizione al torneo di bocce. Alla fine fortunatamente riuscii a scongiurarla. Questo episodio aumentò la considerazione dell'ambiente nei miei confronti e consacrò in modo definitivo la mia cooptazione in questo strano mondo del Centro Studi

Un mondo che sarebbe stato, qualche anno dopo, spazzato via dall'avvento della elettronica, dopo un confronto breve, ma durissimo. Questo scontro e soprattutto la sua conclusione fu un gravissimo errore di miopia sia da parte di chi rappresentava il nuovo sia di chi rappresentava la tradizione.

Da parte di coloro che sostenevano le nuove tecnologie, fu grave il non capire che, con la standardizzazione della componentistica elettronica, la vera differenza tra i prodotti si sarebbe basata solo sulla qualità delle soluzioni meccaniche e di software e che sulle prime la Grande Azienda aveva una esperienza e un know how di gran lunga superiori a quelli dei concorrenti. Da parte dei progettisti della vecchia scuola, una certa supponenza, giustificata in parte dai risultati acquisiti in passato e i forti limiti culturali, concorsero a far loro sottovalutare la rivoluzione epocale che stava avvenendo.

Nella Grande Azienda si verificarono episodi che rimasero storici in questa lotta tra il nuovo mondo delle tecnologie elettroniche e la disperata difesa delle soluzioni meccaniche: dalla realizzazione di macchine meccaniche a logica binaria al tentativo di contrastare il ridotto ingombro delle macchine elettro-

niche con macchine meccaniche miniaturizzate, realizzate con soluzioni tipiche della industria produttrice di orologi.

L'ultimo prodotto della vecchia generazione sarebbe stata la MC27. Era una specie di prodigio tecnologico, una macchina da calcolo a logica binaria che avrebbe dovuto rappresentare la risposta meccanica al progressivo dilagare dell'elettronica nel campo delle macchine per ufficio.

Estremamente complessa, con organi che per competere con le unità elettroniche erano spinti a velocità esasperate, presentava criticità molto elevate.

Al termine di una delle tante riunioni che si tenevano tra tecnici dei progetti e delle produzioni per cercare di risolvere gli infiniti problemi che si incontravano nel fabbricare questo prodotto, il grande vecchio del progetto meccanico, l'ingegner Capellaro, che se ne era stato in silenzio per tutto il tempo, prese la parola: "e ora, che vi sembra di avere risolto tutti i problemi di questa macchina, credo dobbiate infiocchettarla per bene e seppellirla".

Era il de profundis ai prodotti della vecchia generazione, quelli che avevano invaso il mondo facendo la fortuna della Grande Azienda.

Dopo pochi mesi Capellaro si ritirò in pensione nella splendida villa che il Figlio del Fondatore gli aveva fatto costruire da un celebre architetto e il suo geniale alter ego andò a vivere nella tenuta che negli anni d'oro si era acquistato a San Gimignano, rinunciando al progetto meccanico per darsi alla produzione e alla vendita di una eccellente vernaccia e di uno squisito olio d'oliva.

Finalmente si cominciava a capire che il mondo stava cam-

biando. Il gruppetto che pervicacemente il Nipote del Fondatore aveva voluto trattenere nella Grande Azienda, fin dal 1964 aveva realizzato in modo quasi clandestino e tra l'indifferenza generale, una macchina straordinaria. Era un calcolatore di dimensioni contenute, da tavolo, che poteva essere usato da un qualunque operatore non specialista. Nonostante che al suo apparire fosse stato accolto con entusiasmo dal mercato, questo prodotto aveva suscitato tiepidi interessi in azienda.

Per anni il suo caso sarà discusso nelle più celebri Business School come un caso di "miopia aziendale". La Grande Azienda aveva realizzato con anni di anticipo il primo Personal Computer del mondo e non se ne era accorta!

Verso la fine degli anni '60 i personaggi del Centro Studi cambiarono velocemente e radicalmente. Dal 1967 al posto del vecchio ingegner Capellaro c'era un vero ingegnere, del gruppo che lavorava sulla elettronica fin dai tempi di Pisa. All'atto della vendita della Divisione Elettronica il Nipote del Fondatore l'aveva trattenuto in Azienda con il suo gruppo. La nuova macchina da loro realizzata aveva una sua sigla commerciale, ma all'interno fu sempre chiamata "La Perottina" dal nome del capo del gruppo, Perotto.

Il nuovo incarico assegnato a Perotto, detto "Il Prencce" per l'aspetto e i modi che in qualche misura ricordavano una figura rinascimentale, doveva in seguito essere considerato come il segno premonitore di radicali cambiamenti e dell'avvento di una nuova era aziendale.