

# LE AVVENTURE DI UN GRANDE CONTENITORE NEI MARI DELLA STORIA, DELLE CULTURE, DELLA TECNOLOGIA E DELLA POLITICA

Alberto Musso, Cinzia D'Agostino

*Questo articolo racconta la storia di un'azienda italiana, la Tarros S.p.A., che ha le sue radici nel lontano 1828, e si sofferma in particolare sul rapporto tra l'azienda e la politica cercando di evidenziare quanto ha inciso e continua ad incidere questo rapporto sulla vita stessa dell'azienda e come il concetto di politica abbia assunto progressivamente un significato sempre più articolato e complesso per l'azienda stessa.*

*Il racconto si sviluppa a partire da una conversazione tra l'Ing. Alberto Musso, Presidente e Amministratore Delegato della Tarros, e Cinzia D'Agostino, dello Studio APS, ma si arricchisce anche di riflessioni che l'Ing. Alberto Musso ha portato in alcuni convegni (tra cui quelle nelle Giornate che lo Studio APS ha organizzato nel 2008 proprio sul tema della politica), nonché di pensieri e brani estratti da un libro<sup>1</sup> che la Tarros ha recentemente pubblicato per onorare 180 anni di vita, le sei generazioni che la hanno animata e tutti coloro che ne fanno parte con il loro lavoro.*

*La rotta di questo racconto è segnata da diverse aree tematiche, spesso introdotte da alcune citazioni di autori vari o da riflessioni che hanno acceso la conversazione con l'Ing. Musso. Una sintetica storia della Tarros è presentata in appendice al presente articolo.*

(1) Gianni de Felice, "Tarros, il nostro viaggio, le persone, la passione, le idee" edito dall'azienda nel 2008



## IL LAVORO E LA GLOBALIZZAZIONE: UNA QUESTIONE ETICA, SOCIALE E POLITICA

(2) Alain de Botton, "Lavorare piace", Guanda, 2009

(3) Il Gruppo Tarros S.p.A. ha la sede centrale a La Spezia e numerose filiali in tutto il Mediterraneo, ha un fatturato di circa 100 milioni di euro, occupa 500 persone di cui il 50% ca sono donne ed il 58% ca ha una età inferiore ai 40 anni. Serve più di 1.500 clienti nel Mediterraneo movimentando ca 180.000 container all'anno.

(4) L'idea del container nasce negli Stati Uniti nel 1957, a pensarci è un camionista, di nome Malcom McLean, che un giorno, mentre aspettava in un porto statunitense il suo turno di scaricare la merce dal cassone per farla caricare su una nave, si domandò se non si fosse fatto più presto, e magari con minore spesa, a posizionare sul telaio del camion un cassone smontabile da trasferire chiuso sulla nave, invece che trasbordare e stivare collo per collo il suo contenuto. (tratto dal libro di G. de Felice, op.cit.)

*"Le origini ed i viaggi di ciò che acquistiamo continuano ad esserci indifferenti, anche se una leggera umidità sul fondo dello scatolone o un codice incomprensibile stampato sul cavo di un computer potrebbero suggerire, almeno ai più fantasiosi di noi, processi di manifattura e di trasporto nobili e misteriosi, degni di ammirazione e di studio più delle stesse merci. (...)*

*Per quanto disumane siano le dimensioni delle strutture portuali, in fin dei conti sono esclusivamente i nostri prosaici appetiti personali a renderle necessarie. (...)*

*Ma se sono così dotate di importanza pratica e di echi sentimentali, perché le navi da carico e le strutture portuali vengono trascurate da chiunque non abbia un coinvolgimento immediato nelle loro attività?(...) Quel che rende invisibili le navi ed i porti è un pregiudizio immotivato in base al quale è strano esprimere eccessivi sentimenti di ammirazione per un gasometro o per una fabbrica di carta, e in genere per qualsiasi aspetto del mondo del lavoro".*

*(Alain de Botton<sup>2</sup>)*

La Tarros si occupa prevalentemente di trasporti marittimi door to door nel Mediterraneo<sup>3</sup>. Di fatto l'attività può più propriamente definirsi di trasporto intermodale in quanto si assicura il trasporto completo da un luogo di produzione ad un luogo di destinazione, posti in due diverse sponde del Mediterraneo, utilizzando in maniera integrata tutti gli anelli della catena logistica: mezzi di trasporto via terra (camion e treni) e mezzi di trasporto via mare (navi da carico che, per tradizione, portano ognuna il nome di un vento).

Indipendentemente dai mezzi utilizzati tutti i materiali trasportati sono contenuti in container.

Il container, a partire dagli anni '60, ha rivoluzionato il mondo dei trasporti e più in generale il mondo industriale<sup>4</sup> e la Tarros è stata tra le prime aziende che, iniziando nel 1963, ha trasportato a bordo delle proprie navi i container nel Mediterraneo.

La rivoluzione ed il successo del container è dovuta essenzialmente al fatto che rappresenta l'unico sistema che ha uno standard universale, così come standardizzati sono i sistemi di

aggancio e la modularità con cui possono venire impilati e quindi trasportati. Si parla a ragion veduta di rivoluzione perché in una cinquantina di anni la containerizzazione standard ha reso più veloce, economico e sicuro il trasferimento delle merci da un punto all'altro della terra, liberando ricchezza prima sprecata. È soprattutto per effetto dei milioni di container in giro per il mondo se i trasporti marittimi sono diventati più veloci e quindi più economici<sup>5</sup>, e di conseguenza le merci meno care e più facilmente accessibili per il consumatore finale. C'è chi dice che la rivoluzione di internet è stata possibile anche grazie ai container, la globalizzazione in senso lato è stata favorita proprio da questi contenitori che permettono di produrre in qualunque luogo perché tanto il trasporto è diventato molto più semplice, quasi come un klik.

Ma nonostante tutto questo i container, e chi se ne occupa, non incontrano il favore e la curiosità della società civile prima che del mondo politico.

I contenitori sono degli scatoloni ingombranti sia da pieni che da vuoti, e soprattutto sono ben evidenti ma non sono trasparenti, il non poter vedere cosa ci sia dentro genera, nella maggior parte dei casi, fastidio, insicurezza, preoccupazione. Probabilmente se ci si immaginasse che un container sia pieno di Ipod, frigoriferi, vestiti che portiamo indosso ogni giorno, televisori che sono sempre accesi nelle nostre case e così via, forse ci si rilasserebbe un po' di più.

Oltre alla non trasparenza è l'ingombro dei container che genera ulteriore malumore. Ingombro su strada, quando vengono trasportati dai camion, ed ingombro visivo, quando muri di container, impilati uno sull'altro, sembrano far perdere di vista l'orizzonte.

Tutto questo la Tarros lo vive ogni giorno sulla propria pelle ed è aumentato in funzione dello sviluppo che l'azienda ha avuto nel territorio di La Spezia a partire dagli anni '70.

Bisogna considerare che il porto è area estera, ha dei confini invalicabili, è qualcosa che si vede da fuori ma non vi si può entrare, è un qualcosa che non si conosce. Una volta si vedevano i materiali che venivano scaricati dai camion e caricati

(5) G. de Felice, op. cit.

sulle navi, e viceversa, e si poteva immaginare il loro contenuto, oggi si vedono solo scatoloni tutti uguali e non si riesce ad immaginare che tutto quello che indossiamo, con cui giochiamo, così come molto di quello che mangiamo arriva da lì.

Questo non vuol dire schierarsi dalla parte di chi considera la globalizzazione come qualcosa di completamente positivo per le nostre società. Probabilmente oggi si trasporta molto più del dovuto, ma dal punto di vista economico ed ambientale il dato di fatto è che oggi il trasporto intermodale via container rappresenta la modalità di trasporto con la più bassa incidenza di CO<sup>2</sup>. per tonnellata di merce trasportata

Numerosi sono i collegamenti diretti ed indiretti tra tutto questo e la politica.

Chi lavora nella logistica possiede direttamente alcune infrastrutture e ne utilizza necessariamente altre di proprietà pubblica (come le strade, le autostrade, piuttosto che la rete ferroviaria). Inoltre il luogo in cui i terminal portuali sono insediati è un luogo in concessione, ed i criteri con cui si determina la concessione, la sua durata ed i possibili ampliamenti sono stabiliti dalla politica. Le scelte che si fanno a livello di infrastrutture hanno un impatto significativo sia sulla efficienza operativa degli addetti ai lavori che sul livello di benessere o malessere della società, della città che ospita la zona portuale. Il livello di coerenza di tali scelte con quanto avviene nel mercato è determinante nell'influenzare positivamente o negativamente tutti questi elementi.

Alcuni dati e considerazioni possono essere di supporto per chiarire la situazione. Dati recenti sulle infrastrutture mediterranee<sup>6</sup> dicono che negli ultimi 10 anni c'è stato un incremento del 60% delle infrastrutture stradali, del 25% degli aeroporti e solo del 7% dei porti, mentre il traffico marittimo, nello stesso periodo è cresciuto di oltre il 50%. Questo può far capire come scelte politiche non equilibrate rispetto allo sviluppo dei traffici portino chiaramente a quelle situazioni di intasamento stradale, confusione e malessere sociale. Peraltro, dire che i porti nel Mediterraneo sono cresciuti del 7% vuol dire in pratica che qualche porto è cresciuto poco, mentre i porti più trafficati non hanno

(6)  
[www.milanomediterraneo.org](http://www.milanomediterraneo.org)

avuto ampliamenti ma solo aumento della congestione. Sempre a scelte politiche è poi legata la questione del livello di modernizzazione e quindi di utilizzo e saturazione del sistema infrastrutturale che determina, ad esempio, impatti molto consistenti sul tema dell'inquinamento ambientale, quindi tema sociale e politico.

In questo senso il sostegno al trasporto intermodale, più moderno ed ecologico, è una questione molto importante su cui l'Italia segna un ritardo considerevole rispetto agli altri Paesi avanzati. Ad esempio in Italia il treno viene usato solo dal 7% delle merci contro una media europea molto più alta. È vero che noi abbiamo una rete ferroviaria vecchia e delle condizioni morfologiche più complesse di altri paesi, ma comunque usiamo il sistema ferroviario molto poco e si potrebbe fare di più, a dimostrazione di ciò sono proprio i dati della Tarros che riesce ad utilizzare la rete ferroviaria per il 35% delle merci.

"Alcuni teorici, come Hannah Arendt, considerano il politico come lo spazio della libertà e della deliberazione pubblica mentre altri lo vedono piuttosto come lo spazio del potere, del conflitto e dell'antagonismo. La mia concezione del politico si colloca chiaramente all'interno della seconda prospettiva. Più precisamente... con - il politico - intendo la dimensione dell'antagonismo, che ritengo costitutiva delle società umane, mentre per - politica - intendo l'insieme delle pratiche e istituzioni mediante le quali si crea un ordine, si organizza la coesistenza umana nel contesto conflittuale determinato dal politico... Le questioni politiche non sono faccende meramente tecniche che possano essere risolte da esperti. Le questioni squisitamente politiche comportano sempre decisioni che ci impongono di scegliere tra alternative in conflitto"

*(Chantal Mouffe<sup>7</sup>)*

"Noi abbiamo i nostri bravi modelli culturali, le nostre gerarchie di valori, e qualche volta ci dimentichiamo che su questo pianeta siamo una folla, e non tutti la pensiamo allo stesso modo."  
*(Renzo Piano<sup>8</sup>)*

## IL RAPPORTO CON LA SOCIETÀ E LA POLITICA TRA OPPORTUNITÀ, CONFLITTI E COMPROMESSI

(7) C. Mouffe, *Sul politico. Democrazia e rappresentazione dei conflitti*, Bruno Mondadori, 2007

(8) Renzo Piano, "Giornale di borso", Passigli Editore, 2005

“Noi individui e le nostre società stiamo in piedi insieme ed insieme cadiamo”.

(Zygmunt Bauman<sup>9)</sup>)

“L’illusione che abbiamo costruito nell’epoca moderna è la separazione mitologica tra privato e pubblico”

(Sergio Manghi<sup>10)</sup>)

I 180 anni di storia della Tarros sono stati attraversati da numerose guerre, che hanno rappresentato in vario modo sia opportunità che minacce per l’attività imprenditoriale, da cambiamenti tecnologici rilevanti, alcuni dei quali nati proprio dall’inventiva imprenditoriale degli stessi Musso, da cambiamenti politici ed economici consistenti, a partire dall’Unità d’Italia, dal colonialismo, dal boom economico degli anni ’60, dai conflitti sindacali nel porto di Genova.

Tutti questi eventi hanno condizionato, nel bene e nel male, la vita e le scelte strategiche dell’azienda. Tutti eventi di portata nazionale e internazionale che hanno costituito un quadro di vincoli, ma anche di spazi, che le sei generazioni di imprenditori hanno fronteggiato o colto sempre con uno stile improntato all’understatement e sempre con la convinzione che la loro missione imprenditoriale non avesse nulla a che fare con la politica.

Nella storia dell’azienda, infatti, il rapporto diretto con la politica sembra nascere solo negli anni ’90 ed è stato un incontro/scontro che ha coinvolto direttamente la quinta e la sesta generazione, vale a dire Giorgio e Bruno, rispettivamente padre e zio di Alberto Musso e poi lo stesso Alberto.

È la storia di un incontro faticoso che, per certi versi, ha segnato profondamente la vita della famiglia Musso e dell’azienda.

Nel 1993, infatti, l’azienda promuove un piano di sviluppo avendo la possibilità, data dalla legge n° 234/89, di trasformare un vecchio cantiere di demolizione navale in un nuovo terminal portuale. L’incentivazione dello Stato avrebbe dovuto coprire, a fondo perduto, il 50% dell’investimento. L’obiettivo della legge era quello di eliminare i sistemi di demolizione dei cantieri navali, sia in quanto improduttivi, e quindi a basso impatto occupazionale, sia in quanto altamente inquinanti. La lo-

(9) Zygmunt Bauman, “Individualmente insieme”, Edizioni Diabasis, 2008

(10) Sergio Manghi nel corso della sua relazione alle Giornate di Studio 2008 organizzate dallo Studio APS

ro sostituzione con terminal portuali polivalenti o con marine da diporto avrebbe consentito un incremento occupazionale ed un miglioramento delle condizioni infrastrutturali, industriali ed ambientali.

Sostenuti dalla legge l'azienda realizzò quest'importante investimento privato su terreno pubblico per costruire un terminal di grandi dimensioni che avrebbe permesso un considerevole sviluppo aziendale ed infrastrutturale ed il pieno sfruttamento di alcune innovazioni tecnologiche messe a punto proprio dall'azienda.

Il risultato è stato che l'investimento è stato completato, ma nel frattempo il capitolo di spesa relativo al finanziamento pubblico non è stato coperto e quindi gli imprenditori si sono trovati da soli a dover fronteggiare l'intera spesa con il rischio di compromettere seriamente il bilancio aziendale e quindi la sostenibilità dell'attività stessa.

Nonostante tutto questo la Tarros ha provato ed è riuscita a crescere, tanto da saturare tutti gli spazi del nuovo terminal e da avere bisogno di nuove aree per sostenere lo sviluppo così come era previsto già nel "lontano" 1993.

Da questo momento la questione ha riguardato lo sviluppo del nuovo piano regolatore dell'area portuale spezzina e qui l'incontro/scontro è stato scandito da una misurazione completamente diversa tra il tempo imprenditoriale e quello politico e dall'emersione di interessi contrastanti e mutevoli nel tempo anche a seconda delle diverse rappresentanze politiche.

Alcune date di questo "nuovo" piano regolatore possono dare la dimensione dei problemi. Il piano regolatore, di fatto disegnato a metà degli anni 90, è stato approvato nel 2006 e ad oggi non è ancora attivo. Nel complesso, dunque, l'iter non ancora concluso è durato oltre 10 anni.

Peraltro, in questi stessi anni, le idee politiche su come assicurare lo sviluppo del porto hanno oscillato tra il privilegiare l'anima logistico-industriale del porto rispetto all'anima turistica e viceversa. Se si guarda a tutte le esperienze internazionali si tratta di un conflitto solo apparente perché tutti i porti del mondo vedono la coesistenza delle marine logistico-industriali

e di quelle turistiche, anche perché altrimenti il solo turismo non permetterebbe di sostenere stabilmente l'economia locale. In questo altalenare politico, peraltro con possibili divergenze anche tra il livello politico locale e quello nazionale, la Tarros si muove tra opportunità di ampliamento e rischi di contenimento o addirittura di perdita della concessione.

Inoltre il paradosso è che il sistema politico oggi tende a portare avanti idee che erano maturate e potevano essere valide per gli anni '90, ma che oggi sono di fatto obsolete. Un piano ancora non attivo e già vecchio che segna fortemente la distanza tra tempo della politica e tempo delle aziende.

In questi anni, e per questi motivi, il rapporto tra l'azienda e la politica è costante e contrasta con tutto quello che da sempre hanno pensato i componenti della famiglia Musso, a partire da nonno Ugo che diceva *"un imprenditore deve pensare all'azienda e non alla politica"*. Frase che oggi il nipote Alberto vorrebbe pronunciare volentieri, ma non riesce e non può farlo.

Sempre più, dunque, le scelte aziendali sono collegate alla dimensione politica e questo vincolo non è aggirabile.

D'altra parte l'ampliamento del terminal per la Tarros rappresenta una condizione essenziale, oltre che per lo sviluppo aziendale e dell'indotto sul territorio (ad esempio in termini di ricadute occupazionali), anche per il sostanziale miglioramento di quelle condizioni ambientali che oggi determinano la forte invasività delle attività portuali sul percepito della popolazione locale e sul conseguente livello di malessere.

## GLI APPRENDIMENTI GENERATI DAL RAPPORTO "FORZATO" CON LA POLITICA

"Un cittadino impotente e indifferente alla politica comporta istituzioni politiche deboli e viceversa".

(Zygmunt Bauman<sup>11</sup>)

"La politica è la costante critica della realtà... La politica è un meccanismo di cambiamento, non di preservazione e di conservazione".

(Zygmunt Bauman)

"Gli obiettivi e gli ideali che ci muovono sono generati dall'immaginazione. Però non sono fatti di sostanza immaginaria. Si formano con la dura materia del mondo dell'esperienza fisica

(11) Zygmunt Bauman,  
op.cit.

e sociale”.

(John Dewey,<sup>12</sup>)

“Le organizzazioni non penso esistano solo per fornire servizi ai clienti, ma anche per contribuire alla costruzione d’identità, aiutare le persone a trovare un senso alla loro esistenza, a costruire legami sociali e a raccontarsi delle storie”.

(Karl Weick<sup>13</sup>)

“L’atto di costruire non è, e non può essere, solo un gesto tecnico, perché è carico di significati simbolici”.

(Renzo Piano<sup>14</sup>)

Il rapporto che Giorgio e poi Alberto Musso hanno dovuto creare con la politica li ha posti di fronte alla questione della gestione dei compromessi.

In ogni caso lo sforzo della Tarros in questi anni è stato di non focalizzarsi su un giudizio negativo della politica, che sembra accomunare molti, riconoscendo che ci sono delle persone, spesso in buona fede, che fanno però fatica a reggere la dimensione del conflitto tra interessi diversi di cui, peraltro, non sempre conoscono approfonditamente le ragioni, le logiche.

L’incontro con la politica, così come quello con il malessere della società civile spezzina per le attività portuali, ha reso evidente alla Tarros che esiste un grande problema di comunicazione, intesa come mezzo per poter spiegare, argomentare le proprie ragioni, far conoscere tutto quello che i container, ed il nostro cercare di tenerli a distanza, nascondono con il risultato di ignorare tutta una serie di aspetti che la stessa società, con i suoi stili di vita produce senza essere consapevole di tutto quello che ne consegue.

Il mondo politico, ai suoi diversi livelli territoriali, e la società civile sono diventati, pertanto, due interlocutori sempre più importanti per la stessa attività imprenditoriale e la comunicazione ha in tutto questo un ruolo centrale ed occupa un tempo importante.

Per cercare di rispondere, ad esempio, ai pregiudizi che la gente ha nei confronti dei container la Tarros ha avviato una serie di iniziative di comunicazione rivolte ai cittadini e che parte dall’aprire e svelare il mondo del porto ai più piccoli. Da otto an-

(12) John Dewey, *Una fede comune*, La Nuova Italia, 1959

(13) Karl Weick, “The social psychology of organizing”, 1979

(14) Renzo Piano, op.cit

ni è attiva un'iniziativa che coinvolge i bambini delle scuole elementari di La Spezia che vengono sollecitati a stabilire un contatto ed uno scambio con bambini che vivono su altre sponde del Mediterraneo. L'opportunità che viene loro data è di utilizzare uno dei container per trasportare messaggi e scambiarsi, anche attraverso lavori artistici, immaginari, suggestioni, pensieri relativi ai rispettivi mondi di appartenenza.

L'iniziativa, che ha per titolo "Le avventure di un grande contenitore" prova a modificare l'immagine stessa del container, non più luogo oscuro e minaccioso per il suo contenuto sconosciuto, ma luogo aperto, colorato e portatore di scambi culturali e di socialità. Oggi sulle navi della flotta Tarros o sui piazzali nei porti è possibile vedere qualche container giallo abbellito di disegni colorati che rappresentano quello che i bambini immaginano possa essere il delta del Nilo, Alessandria d'Egitto, e così via.

Retrospectivamente è un'iniziativa che ha fatto riconoscere con ancora più forza alla Tarros il fatto che il tipo di lavoro che svolge la fa diventare, oltre che un vettore di merci, anche un vettore di socialità, di scambi culturali, e che tutto questo ha una valenza sociale e quindi politica.

Chi lavora per la Tarros ha il privilegio di essere un vettore di scambio culturale, parlando almeno tre lingue diverse, visitando costantemente tanti porti differenti si è costantemente in contatto con altri popoli e si può cercare di mettere in comune con altri questa esperienza di socialità, di integrazione tra popoli diversi.

Il porto è l'ultimo anello di collegamento con il resto del mondo, se si riesce ad utilizzarlo bene si ha un collegamento reale con il resto del mondo.

Proprio un politico dell'area spezzina ha detto che un'azienda radicata su un territorio, ma radicata anche su altri territori, è un'opportunità enorme per il territorio perché offre la possibilità di scambi che altrimenti non ci sarebbero.

Allora questo ruolo per la Tarros si sta trasformando sempre più da possibilità a responsabilità, riconoscendo in questo una natura, anche politica, della propria attività, intendendo per

politico l'esercizio di un servizio che genera integrazioni e trasformazioni anche a livello sociale, pur nella piccola e parziale dimensione dell'iniziativa.

È questo riconoscimento che fa dire ad Alberto Musso che il suo è un gruppo di persone che hanno voglia di confrontarsi, di evolvere, di avere una missione che va oltre il trasporto di merci.

In questo senso, dunque, un primo apprendimento è legato al riconoscere maggiormente la valenza politica delle scelte, delle azioni, delle politiche compiute dalla stessa azienda.

Un secondo apprendimento riguarda il rapporto con la diversità che rappresenta il mondo politico rispetto a quello aziendale in termini di cultura, linguaggi, prospettive, modalità di azione, il tutto indipendentemente dalle appartenenze partitiche di questo o quel politico.

È il tema del rapporto con il diverso, ma anche del rapporto con chi esercita un potere ed un'autorità che sono in grado di condizionare fortemente la vita aziendale.

Si tratta, peraltro, di una questione che trova diversi elementi di convergenza con quanto accade nelle stesse organizzazioni rispetto al rapporto con il potere e l'autorità.

Il riferimento, più in particolare, è al rischio di proiettare nei confronti dell'autorità, che sia rappresentata da un direttore generale, piuttosto che da un politico, degli immaginari e delle idealizzazioni che rischiano di compromettere fortemente le relazioni che avvengono nella realtà.

Nonostante tutto il lavoro di comunicare, di spiegare le proprie ragioni deve continuare sapendo che i politici, come tutte le autorità, non vanno idealizzati, cioè non dando per scontato che conoscano la materia, che abbiano delle idee chiare, che prendano le proprie decisioni seguendo metodi razionali di scelta.

Allora la responsabilità e la competenza imprenditoriale diventa quella di stare anche in queste ambivalenze, in queste "ignoranze" senza perdere la propria determinazione e la propria visione imprenditoriale, ma costruendola anche a partire dai vincoli, peraltro costantemente in movimento, del contesto.

È un lavoro che ad un imprenditore, cresciuto in azienda e che sogna di stare in mare con la sua flotta, può risultare fastidioso, noioso, che distrae la creatività imprenditoriale, ma è un lavoro che si ha la responsabilità di fare.

Certo è un lavoro sgradito agli imprenditori, ma che potrebbe forse diventare più sostenibile se fosse più diffusa una maggiore disponibilità all'ascolto da parte degli altri, ed in particolare degli interlocutori politici.

L'incontro con la dimensione della politica fa nascere, dunque, oltre alle responsabilità anche alcune aspettative. E la prima è proprio quella che i politici siano più curiosi di mettersi in ascolto delle ragioni dei diversi portatori di interesse. Aspettativa questa che a volte appare quasi banale, mentre altre sembra molto ideale.

Un altro apprendimento riguarda poi la questione del cambiamento. Come imprenditori, che quasi per definizione, oltre che per indole sono sempre orientati alla crescita, alla trasformazione, al miglioramento e quindi al cambiamento, si rischia di dare per scontato che tutti, politici, sindacati, società civile condividano questo stesso orientamento al cambiamento e lo assumano come uno degli obiettivi della stessa politica.

In realtà a ben riflettere il cambiamento richiede innanzitutto uno sguardo temporale ampio e lungo.

La politica è un qualcosa che lavora per avere un medio-lungo periodo funzionante, richiede sforzi consistenti oggi sapendo che i benefici matureranno nel tempo. Certo è una condizione difficile da immaginare se si pensa, ad esempio, alla bassa stabilità politica che caratterizza il sistema italiano.

Inoltre l'attitudine al cambiamento presuppone, quasi sempre, la volontà e la possibilità di guardare e sperare nel futuro, condizioni queste che dovrebbero esserci prevalentemente in fasce di età più giovani (anche se molte sono le eccezioni), ed anche in questo caso è inevitabile il pensiero alla classe politica italiana che vanta il primato di essere una delle più anziane del mondo.

A ben vedere si tratta di forme di miopia che non riguardano solo la politica, ma sono presenti anche nelle aziende ed in

una società che diventando sempre più individualista non favorisce più la costruzione e l'appassionamento rispetto a progetti definibili come politici, nel senso che vanno al di là degli interessi strettamente individuali, e provano a guardare alla collettività in senso più ampio.

L'incontro della Tarros, ed in particolare di Alberto Musso, con la politica, pur nelle sue grandi difficoltà forse ha contribuito a far emergere un bisogno ed una sensibilità ancora maggiori sui temi della partecipazione e dello stare in relazione con altri.

Dice Musso "ora inizio ad appassionarmi ad una evoluzione e ad uno sviluppo della politica aziendale in termini sociali, cercando una evoluzione aziendale che si coniughi con una policy territoriale promossa anche da noi".

Se si pensa a lavorare insieme, e non contro, le competenze imprenditoriali in tema di cambiamento possono essere molto utili a livello sociale e quindi politico.

Il tentativo, dunque, è di non demonizzare la politica cercando di capire come tenersi insieme.

Certo permane la preoccupazione che tutto questo tempo impiegato nella gestione di questo rapporto con la politica possa finire con il penalizzare un'azienda come la Tarros che il suo imprenditore definisce "il pizzicagnolo accanto al supermercato" quando pensa ai suoi concorrenti che hanno dimensioni di oltre 200 volte quelle della Tarros.

Penalizzazione legata al tempo che l'imprenditore sottrae alla realtà aziendale ed ai rischi di una politica che potrebbe essere sedotta dalla grande dimensione delle multinazionali senza pensare che spesso i grandi sono ancora più disattenti alle esigenze del territorio in cui si insediano.

Nonostante tutto questo l'avventura della Tarros nei mari della politica ha permesso all'azienda di rendere più complessa la propria rappresentazione della politica stessa, di assumere la dimensione politica come dato di realtà da inserire nel quadro di riferimento aziendale, di provare a sperimentare iniziative di comunicazione che cercano di entrare in relazione con gli altri ed anche con i loro pregiudizi, di far emergere la dimensione della partecipazione e del prendersi cura come gesti politici.

Probabilmente, se ripercorressimo in dettaglio la storia aziendale della famiglia Musso forse potrebbe rendere evidente che la stessa famiglia ha fatto queste cose in passato dandole un nome diverso da quello di "fare politica". (Dice Alberto Musso: "Se penso ad un atteggiamento "politico" in famiglia, penso a mio nonno che a 17 anni è scappato di casa per partecipare alla prima guerra mondiale e poi ha sostenuto le lotte partigiane, mentre diceva che non bisogna fare politica: probabilmente ci sono tanti modi di fare politica").

In ogni caso l'avventura compiuta ed ancora in corso ha insegnato che sia pensando all'interno dell'azienda che ai suoi rapporti con l'esterno può essere utile ricordarsi di quanto suggerisce ed evoca questa citazione conclusiva cara ad entrambi gli autori:

"Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

- Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? chiede Kublai Kan.

- Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra, - risponde Marco - ma dalla linea dell'arco che esse formano.

Kublai Kan rimane silenzioso, riflettendo. Poi soggiunge: Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che mi importa.

Polo risponde: - Senza pietre non c'è arco".

(*Italo Calvino*<sup>15</sup>.)

*1828: la prima generazione*

È datata 30 ottobre 1828 la prima ricevuta di carico emessa dalla società di spedizionieri "Marco Grendi & Figlio", fondata da Marco Antonio Grendi, figlio di un chirurgo, a Genova. Nella ricevuta si dichiara la presa in carico di due casse contenenti cento cappelli da vendere in Sud America, per un valore di 850 Lire Nuove piemontesi.

*1860/90: la seconda generazione*

Marco Antonio Grendi ha tre figli, di cui la prima muore prematuramente, mentre la seconda, Maria Angela, sposerà lo spedizioniere Agostino Musso, ed il terzo figlio, Luigi Gaetano affiancherà il padre fino a prendere il comando dell'azienda, ma non lascerà eredi diretti, ed alla sua morte la società inizierà ad essere gestita dalla famiglia Musso.

(15) Italo Calvino, *Le città invisibili*, Einaudi, 1972

### *1899: la terza generazione*

Marco Antonio Musso, nipote di Agostino Musso che aveva sposato Mariangela Grendi, eredita sia l'attività dei Musso che quella dello zio Luigi Gaetano Grendi. Marco Antonio Musso sposa Ernesta Cevasco, sorella di Serafino Cevasco, che nel 1899 costituisce la società "Eridania Fabbrica di Zucchero". Società che, per trasportare i suoi carichi di materie prime e spedire il prodotto finito si avvale proprio della società di spedizioni "Marco Antonio Grendi & Figlio".

### *1919: la quarta generazione*

Ugo Musso, figlio di Marco Antonio, all'età di vent'anni, reduce dalla prima guerra mondiale cui aveva partecipato come volontario, viene ammesso come Socio all'Associazione Generale Ligure Spedizionieri e Transitari di Genova. Per cinquant'anni Ugo rimane al timone dell'azienda avviandone e gestendone una forte espansione con apertura di filiali a Venezia, Ravenna, Cagliari, Durazzo pur con tutte le difficoltà di uno dei periodi storici più duri per l'Italia attraversata dall'uragano della Seconda Guerra Mondiale. Nel 1947 muore Serafino Cevasco ed il colosso della Eridania Zuccheri, non avendo Serafino altri eredi, passa alla famiglia Musso.

### *Anni '50: la quinta generazione*

Ugo Musso ha tre figli, Anna, Giorgio e Bruno. I due maschi, cui è destinata la responsabilità di gestire l'azienda si iscrivono all'università negli anni '50. Giorgio, cui è destinata l'Eridania, si laurea in ingegneria chimica; Bruno, cui è destinata la Grendi, si laurea in scienze economiche.

Giorgio e Bruno riescono a convincere, dopo molte perplessità, il padre Ugo a diversificare l'attività del gruppo per diventare armatori di navi capaci di trasportare i container che stavano per rivoluzionare il mondo dei trasporti. Nel 1963 viene costituita la T.A.R.R.O.S. SpA poi divenuta Tarros SpA con il trasferimento, nel 1972, da Genova a La Spezia. Mentre, in quegli stessi anni una scalata azionaria fa perdere alla famiglia Musso il controllo dell'Eridania. Nel 1966 viene acquistata la prima nave varata con il nome di Vento del Golfo e seguita poi da molte altre battezzate sempre con i nomi dei venti. Da allo-

ra in poi l'attività della Tarros SpA inizia la sua costante, anche se spesso faticosa, crescita che in parte è stata descritta nell'articolo.

*Dal 2000: la sesta generazione*

Giorgio Musso e sua moglie Marlena hanno avuto tre figli: Paolo, Sandra ed Alberto. La storia della sesta generazione è in corso...

G