

# *Saggiistica Aracne*

---



Giancarlo Antinori

**Uno sguardo oltre i confini**





Aracne editrice

[www.aracneeditrice.it](http://www.aracneeditrice.it)  
[info@aracneeditrice.it](mailto:info@aracneeditrice.it)

Copyright © MMXVI  
Gioacchino Onorati editore S.r.l. – unipersonale

[www.gioacchinoonoratieditore.it](http://www.gioacchinoonoratieditore.it)  
[info@gioacchinoonoratieditore.it](mailto:info@gioacchinoonoratieditore.it)

via Sotto le mura, 54  
00020 Canterano (RM)  
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-9510-2

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,  
di riproduzione e di adattamento anche parziale,  
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie  
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: ottobre 2016

*Niente, in verità, è paragonabile alla nuova vita  
che dona all'uomo capace di pensare,  
l'incontro con un nuovo paese.  
Anche se sono sempre lo stesso,  
pure credo di essere cambiato  
fino al midollo delle ossa.*

JOHANN WOLFGANG GOETHE,  
*Italienische Reise, (Viaggio in Italia 1786–1788).*



Il movente di quanti si mettono a scrivere storie non è unico, ma è diverso dall'uno all'altro. Alcuni si volgono a questo settore delle lettere per fare mostra dell'arte della loro eloquenza e trarne onore. Altri si sottopongono a queste fatiche anche se vanno al di là delle loro forze per fare cosa gradita a qualcuno dal quale possono trarre vantaggi. Altri perché sentono il bisogno di ordinare in uno scritto degli eventi nei quali ebbero personalmente una parte, per renderli noti a tutti. La maggior parte però è affascinata dalle grandezze di utili imprese rimaste neglette, e da esse traggono coraggio per metterle in luce a beneficio di tutti.

Gli ultimi due motivi sono propri anche a me.

GIUSEPPE FLAVIO,  
*Antichità Giudaiche*, Libro I° — Proemio





# Indice

II	<i>Dediche</i>
13	1. <i>Il primo sguardo fuori dei confini</i>
87	2. <i>Si schiude il Medio Oriente</i>
173	3. <i>L'Iraq. Come distruggere una nazione araba laica, avanzata e filoccidentale</i>
235	4. <i>Di nuovo in Italia, in Europa</i>
297	5. <i>Nell'acquario multinazionale</i>
319	6. <i>Di nuovo nel mondo extraeuropeo</i>
383	7. <i>Nel nuovo millennio</i>
439	8. <i>Il mondo multinazionale si allarga ancora</i>
481	9. <i>Creare valore. È finanza, non più industria</i>
501	10. <i>Si cresce nella Holding. In Medio Oriente si finisce con l'Iraq e nasce l'Isis</i>
543	II. <i>Arriva la grande finanza</i>
573	12. <i>Il viaggio arriva alla sua fine</i>
591	<i>Conclusione</i>



## Dediche

Il vero viaggio di scoperta non consiste (solo) nell'esplorare nuove terre, ma nell'avere nuovi occhi.

MARCEL PROUST

Queste pagine sono dedicate ai miei due nipoti Livia e Marco, perché nella loro vita si sforzino sempre di guardare il mondo anche attraverso gli occhi e le lenti degli altri, ancor di più se persone di altre culture e civiltà, cercando di comprenderne la diversa visione e valutarne le ragioni. Un grato pensiero va a mia moglie, ai miei figli, agli amici più cari, a mio padre e mia madre, persone con le quali avrei voluto ma non ho potuto condividere quasi nulla di quanto qui raccontato, sapendo anche come nel momento in cui avessero avuto bisogno di me, io invece fossi così spesso chissà dove, così lontano dalla loro vita, tanto da essere quasi inutile sperare di poterci contare. Un ringraziamento sentito va agli uomini dello stabilimento di Cisterna, operai, impiegati o quadri non conta, per avermi dato la prima lezione di vita, che dignità intelligenza e buon senso non hanno bisogno di una laurea per fare un uomo, ed a ogni donna o uomo della filiale italiana di una Società Multinazionale che ormai non esiste più ma che a suo tempo hanno fatto una squadra ammirata e rispettata nel mondo, sia quello esterno che quello non meno competitivo all'interno della nostra stessa Compagnia.

Un grazie particolare va anche a donne e uomini di tante altre nazionalità, come Maher, Marc, Savas, Peter, Ivan, Carlo, Ruud, Walter, Stavros, Semih, Helmut, Gabi, Lina, Fabrizio, Radovan, Makki, Recep, Laszlo, Salvatore, Victor e Rafael, Pina, Wilma e Tina, gli Area e District Managers fulcro delle Operazioni Export e degli Emerging Markets, persone con le quali sono stati condivisi fusi orari e deserti, emozioni, fatiche, pericoli, impegni, obiettivi, passando per le sconfitte ed i successi qui raccontati. Ed un profondo grazie lo devo anche a tutti coloro che incontrandomi nella vita al di fuori dei miei confini mentali o geografici mi hanno regalato un sorriso, un'idea, un'emozione, o una parola migliore di cento trattati per avermi dato la opportunità di percepire sentimenti e visioni diverse in culture differenti dalla nostra. Un pensiero rispettoso va a maestri mai conosciuti di persona, a Fosco Maraini, a Tiziano Terzani, Giuseppe Tucci i cui scritti fanno guardare le cose del mondo molto al di fuori dei nostri usuali confini, non solo geografici, ma soprattutto mentali. Un ultimo grato pensiero per l'insegnamento ricevuto corre indietro nel tempo e va ai miei professori del Liceo Mamiani di Roma, Punzi, Manacorda, Pagani, Vazzana, che in anni lontani insegnavano ad amare il bello, l'arte, la storia dell'uomo, il pensiero ma anche il Cogito che diventa il Dubito ergo sum, il valore del dubbio invece delle certezze, il cercare di capire il punto di vista di un altro ed a guardare il mondo fuori dalla finestra, forti dei nostri valori e della nostra cultura ma pronti ad allargare i confini della conoscenza.

## I. Il primo sguardo fuori dei confini

È il 1985

Un anno come tanti, ma non per me come vedremo. Anzi, a ben guardare un anno particolare anche per gli altri, è un mondo in corsa per divenire qualcosa d'altro. È l'anno in cui Mikhail Gorbaciov viene nominato Segretario Generale del PCUS, e nessuno poteva immaginare allora come quell'uomo con una voglia sulla fronte avrebbe smosso di lì a poco il sistema mummificato dell'URSS, sia smantellando un impero e l'equilibrio del terrore su cui si reggeva allora il pianeta, sia le piccole certezze di molte famiglie russe. Le grandi multinazionali stavano per cambiare il mondo portando in continuo sul mercato nuove tecnologie, e la velocità delle innovazioni cominciava ad incidere sulle aspettative di vita lavorativa delle nuove generazioni. I Compact Disc Sony e Philips brevettati nel 1982, cominciavano a mandare in soffitta dischi hi-fi in pvc, nastri e cassette. Ma mentre i primi addetti ad un impianto di produzione di dischi a 33 o 45 giri probabilmente erano andati in pensione lavorando nello stesso impianto che produceva dischi hi-fi, i nuovi assunti in un impianto hi-fi sarebbero stati espulsi dai processi produttivi a meno di sapersi convertire alla produzione prima di nastri, poi cassette VCR, e poi passare da queste ai CD, DVD. La Nikon stava già lavorando sul prototipo di macchina fotografica digitale che avrebbe cancellato il mondo delle fotografie su

pellicola. Steve Jobs dopo il primo personal computer con Mouse — la Lisa del 1983 — aveva presentato Macintosh a prezzi pensati per tutti: sta nascendo Apple e il mondo dei PC. Lotus 1,23, il primo programma di calcolo, è uscito anch'esso nel 1983, seguirà Excel nel 1987, e legioni di amministrativi stanno per cambiare mestiere. Luc Montaigner e Robert Gallo hanno isolato ormai da due anni il virus dell'AIDS e nei laboratori di Big Pharma è partita in tutto il mondo la corsa per trovare il rimedio all'immunodeficienza acquisita. Qualcuno nella NASA sta lavorando per portare in orbita il COBE, il satellite che rileverà variazioni nella radiazione di fondo, aprendo nuovi scenari alla cosmologia. Michael Jackson e Lionel Richie lanciano "We are the world", lo canteranno generazioni nei decenni a venire. In Europa con l'ingresso della Grecia, della Spagna e del Portogallo nella Comunità Europea siamo a 12 nazioni e si è completata la geografia del continente, è possibile fare un altro passo, diventare — o cercare di diventare — Unione Europea.

Intanto in Italia nel giugno 1985 Cossiga subentra a Pertini come presidente della Repubblica, siamo nella IX legislatura che dall'agosto 1983 arriva fino al 1987 con il governo Craxi, e dopo gli anni della palude e delle incertezze dei governi democristiani, sulla scena politica è arrivato uno che decide. Uno che sta a schiena dritta anche con gli americani. Finalmente ci sentiamo una nazione che ha un suo orgoglio quando il 10 ottobre 1985 a Sigonella, i carabinieri circondano i soldati americani della Delta Force e prendono il controllo dell'aereo che portava Abu Abbas. Craxi è un decisionista. Aveva già rischiato molto il 14 febbraio 1984 quando aveva varato il Decreto di San Valentino sulla scala mobile — ma aveva poi vinto il referendum abrogativo. L'Italia per la prima volta dopo De

Gasperi sembra avere un governo che sa quello che vuole e lo fa. Purtroppo il PSI di Craxi è schiacciato tra due poli, il comunista e il democristiano, per fare politica, strutturarsi, crescere e arrivare alle masse deve finanziarsi, chiedere, presto estorcere, contributi, prima per il partito, poi inesorabilmente si comincia a chiedere per la corrente e infine per il singolo parlamentare o per chiunque desidera far campagna elettorale.

In quei mesi del 1985 si dispiegavano insieme sia un grande progetto politico che un sistema diffuso di corruzione e concussione, tra i maggiori visti in Italia. Ancora, in Italia, in quel 1985 infuria la guerra di mafia contro lo Stato, o meglio contro quel pugno di uomini soli che per lo Stato la combattono rischiando la vita, veri eroi essendo consci: il Commissario Ninì Cassarà, ucciso assieme all'agente Antiochia il 6 agosto 1985, dopo Boris Giuliano, i magistrati Costa, Terranova, Chinnici, solo a nominarne alcuni. Ed erano tornate a colpire anche le BR, e a pagare con la vita il decreto sulla scala mobile era stato il suo disegnatore, un vero riformista, Ezio Tarantelli, assassinato dalle BR il 27 marzo 1985.

In Italia, in tutto quel divenire del 1985, cosa sta accadendo ad un quarantenne dirigente di una multinazionale? Molte cose danno una sterzata alla mia vita proprio in quel 1985. Quell'anno lavoro ancora come direttore in uno dei due Stabilimenti italiani di una Multinazionale americana, leader mondiale nel suo campo. La filiale Italiana rispondeva allora ad una sede europea situata a Parigi che all'epoca fungeva solo da coordinamento delle filiali nazionali, organizzate invece ancora su base geografica con forti strutture locali dotate di alta autonomia gestionale. Particolare che per me sarebbe stato molto importante, la filiale italiana era anche responsabile per il Medio Oriente e il

Nord Africa, nelle cui operazioni quindi era già avvenuto che fossi coinvolto. In quel 1985 la società si apprestava a chiudere uno dei due stabilimenti in Italia, il più vecchio, spostandone definitivamente produzioni e maestranze nel nuovo. E si sa già che tra due direttori di stabilimento uno è di troppo. Situazione per me, a 42 anni, una moglie e due figli appena adolescenti, certo non tranquilla. In più, abitando a Roma, a 50 km dallo stabilimento, dopo anni di vita da pendolare anche per me era tempo di cambiare. Ne sapevo ormai anche troppo di tecnica, produttività e di rapporti sindacali in una fabbrica. Per mia fortuna a decidere in quel frangente è il nuovo direttore Generale per l'Italia, responsabile delle Vendite Estero appena promosso, persona con cui avevo spesso cooperato per risolvere i tipici conflitti interni tra produzione e vendite, dialettica molto comune nelle aziende, o per risolvere problematiche commerciali presso i clienti. Con lui c'è da anni un rapporto di stima reciproca, e tra l'altro anche lui cerca uomini nuovi.

E così una delicata situazione di "redundancy" viene risolta con il mio trasferimento nel marzo 1985 alla sede di Roma come responsabile Marketing per la Divisione Acqua, la più importante della Società. Una vera scommessa, considerando che i miei 16 anni di pur ottima carriera erano stati fatti tutti in produzione, senza aver avuto prima alcuna vera esperienza commerciale. Un mondo nuovo quello del Marketing e delle vendite, in cui occorreva guadagnarsi la stima di uomini navigati che a quel posto potevano probabilmente anche ambire, potendo contare su esperienze più adatte a quel ruolo rispetto alle famose 4 P (product, place, price, promotion) del mio primo corso di Marketing. Il nuovo incarico comporta anche rapporti con gli altri gruppi Marketing europei e forti responsabilità



in campi nuovi, oltre che offrire l'opportunità di assaggiare il mondo del lavoro anche all'estero.

In quel 1985 la Divisione Acqua non aveva uomini per coprire bene il Medio Oriente, e in particolare il mercato in Siria. E proprio allora invece, in quella nazione che a noi italiani appariva enigmatica e un po' arcigna, successe qualcosa. Ci rappresentava in quella nazione la famiglia Wardat, un agente molto introdotto basato ad Homs, un tempo la Emesa dei romani e dei crociati, e allora rappresentava uno dei pochi centri industriali siriani, inclusa una grossa raffineria e un impianto per la produzione di fertilizzanti, il General Fertilizer o GFC. E Wardat ci anticipò l'arrivo di un bel contratto di circa due milioni di dollari per fornire prodotti e soprattutto assistenza tecnica al GFC. Quell'impianto — l'unico esistente in Siria per produrre urea e fertilizzanti — era in crisi, e non produceva i quantitativi richiesti o di design in parte anche a causa di una serie di problemi originati dalla penuria e dalla qualità dell'acqua disponibile per il raffreddamento.

La Siria non aveva molta buona terra coltivabile, c'era grande bisogno di fertilizzanti, e non c'erano soldi nelle casse governative per acquistare urea all'estero. La scarsissima valuta estera di cui la Siria disponeva serviva semmai per comprare armi, l'esercito ne aveva bisogno per mantenere le truppe nella valle della Bekaa ed eventualmente affrontare Israele. L'impianto doveva marciare e produrre, nient'altro.

Il nostro compito fu quello di risolvere quei problemi.

Per noi due milioni di dollari erano tanti, ma non avevamo strutture locali. L'unica soluzione per sostenere un contratto così impegnativo, e poter dare un'adeguata assistenza sul posto, era ricorrere alla struttura tecnica del gruppo Marketing, nella cui mission c'era anche il suppor-

to tecnico alle vendite, oltre che il lancio di nuovi prodotti. Creammo un bel Case History, trasferendoci a turno tutti lì per dare assistenza tecnica, mentre io avrei dovuto coprire anche la parte commerciale. Responsabilità? Rischio tecnico? Rischio paese? Rischi fisici? Ero felice come una Pasqua. Mai emergenza fu più benvenuta e opportuna. Altro che Parigi e il ballo sulle uova nei meeting Europei con stilette reciproche e veleno a profusione tra le consociate, quella è vita, perbacco! E proprio in Siria è cominciato il mio viaggio di italiano ed europeo educato alle certezze del “canone occidentale” in un mondo che europeo non è, anche se in Siria e nel vicino Oriente si scopre presto che tra i tanti sapori che si sentono in quel brodo di cultura non manca certo il nostro aroma. Presi con molta emozione e tante aspettative il mio primo volo della Syrian Airways per Damasco, e scoprii presto che la Siria era destinata a superare tutte le aspettative. In quel 1985 la Siria è una nazione assediata dalla sua stessa dittatura, dove vige un controllo occhiuto sulle comunicazioni, sui movimenti e sulle idee. Erano passati solo tre anni dalla ribellione scoppiata nel 1982 ad Hama contro la minoranza alauita che deteneva il potere e dalla feroce repressione ordinata da Hafez Assad sui Fratelli musulmani come pure sui semplici cittadini sunniti che si rivoltavano. Le linee telefoniche per chiamate internazionali spesso non funzionano, può capitare di stare anche due settimane senza parlare con casa; il cambio ufficiale con il dollaro è tre volte superiore a quello reale, e c'è il mercato nero. Se alcuni fanno grossi guadagni con il cambio in nero, ci sono anche molti pericoli nel farlo, specie per strada. Tutto deve essere registrato, bisogna conservare non solo le ricevute dei cambi fatti ma anche quelle delle spese. Gli alberghi timbrano sul retro il visto di entrata con i giorni di perma-

nenza per consentirne il controllo alla frontiera prima di mettere il visto di uscita. In ogni piano degli alberghi un annoiato ma sospettoso poliziotto guarda e registra tutti i movimenti. Fin dall'ingresso in Siria, dall'aeroporto alle strade agli alberghi, tutto dà l'idea di una nazione soggetta ad una dittatura occhiuta, e indica come la vita quotidiana della gente comune sia segnata da una povertà spesso trasandata, una povertà però egalaritaria nella sua diffusione, fatta eccezione per pochissimi potenti.

Ma Damasco [...]. Damasco è l'odore, il sapore del Medio Oriente, quell'aria calda e profumata della sera, la storia che ti avvolge dove guardi, tracce di antichi splendori di epoca romana in mezzo al brulichio vociante del suk, moschee omaiadi e chiese cristiane, povertà diffusa e concentrazioni di potere e di ricchezze. Occidente e Oriente si incontrano e si scontrano a Damasco, basta guardare quanto variegato sia il tenersi su delle ragazze, chi con un velo appena appoggiato sulla testa, chi in un hijab tutta in nero e senza un filo di trucco, chi in una abaya portata con eleganza, ma anche alcune, poche ragazze della buona società vestite di sera come a Parigi per una serata in qualche casa. O il traffico fatto di rare macchine ultimo modello occidentale, simbolo del potere, e una miscela di macinini che si domandano pure loro come riescano ancora a camminare, e poi asini, carretti e folla, tutto mescolato nella polvere, e notare nella folla la delicatezza con cui una ragazza con il viso incorniciato da un velo e un ragazzo camminano vicino uno all'altra senza potersi toccare, ma guardandosi ogni poco con tenerezza e sfiorandosi appena con le dita di tanto in tanto.

Giorno dopo giorno la Siria si rivela una scoperta continua, un arazzo di storia, di arte e di culture, vi si vedono ancora incontrarsi e scontrarsi civiltà, razze ed etnie, qual-

che lineamento che ricorda come siano arrivati fin qui perfino franchi, circassi e mongoli, stessa cosa per le religioni e relativi brodi di cultura, cristiani di ogni credenza staccatisi in qualche concilio, melchiti, caldei, giacobiti, ortodossi, cattolici di rito orientale o latino, tocca riguardarsi Nicea, Efeso e Calcedonia per poi scoprire che anche “loro”, i musulmani, in Siria sono più divisi di noi, si mescolano musulmani alauti, sunniti, drusi, sufi e qualche bahai e via dicendo. Ma quello che importa è che i culti si sovrappongono senza doversi elidere, e il cuore si allarga alla speranza entrando nella grande Moschea di Damasco, dove la tomba di San Giovanni Battista è al posto d'onore, o quando le guide turistiche indicano dove trovare le vesti o la cinta dette della vergine, ancora venerate in una casa a Damasco; tracce di cento religioni e credi spuntano ovunque, quasi come i ritratti del dittatore, Hafez el Assad che benedice i viaggiatori dall'alto di statue colossali erette sulle colline a dominare contrade e viandanti, o anche da piccoli tabernacoli posti lungo la strada ad ogni crocevia. Che posto, che scoperte, che anni.

Quella prima volta non possiamo rimanere a lungo a Damasco, avrò modo di fermarmi spesso per affari anche lì, e godermela a fondo, ma ora dobbiamo proseguire per Homs. Sulla strada per Homs e Aleppo impareremo a fermarci qualche volta per una deviazione di pochi chilometri e poter gustare quel gioiellino di Maaloula, residuo di una cristianità antica, nascosta, incastonata — gli americani direbbero *nestled* — tra i monti subito sopra Damasco. Maaloula è protetta da una gola che porta ad una piccola valletta, con le case e le chiese arrampicate sui bordi, e con una uscita di sicurezza, anch'essa un canyon nascosto in fondo, che ci parla di come forse Maaloula nacque o fiorì come rifugio delle comunità cristiane sotto l'incal-