

Un Grand Tour dei valori morali per l'Italia

Matteo Marzotto

Questo nuovo impegno istituzionale in un'agenzia governativa come l'ENIT comporta una responsabilità di tipo diverso rispetto alle mie precedenti esperienze di management di azienda privata: il governo della cosa pubblica richiede un impegno e un equilibrio autenticamente *super partes* per servire in modo più efficace e trasparente le priorità del proprio Paese.

Si tratta di contribuire a orientare percorsi di maggiore coordinamento nella valorizzazione del turismo attraverso una maggiore sinergia e una nuova collaborazione tra tutte le competenze che contribuiscono a dare valore al sistema del turismo del nostro Paese.

Si tratta di rendere fruibile il sistema turistico secondo un progetto strategico di modernizzazione dell'immagine e di comunicazione più efficace delle peculiarità dell'Italia.

Vengo da una storia industriale strettamente connessa alle vicende familiari di una dinastia di imprenditori, che hanno intrecciato il proprio destino con le vicende del settore tessile che ha, sin dalle sue origini, rappresentato un pilastro dell'economia italiana.

Da giovane ho cercato e fortemente voluto assumere un ruolo di responsabilità in azienda: un onore e un onere allo stesso tempo, quello di portare un contributo in una impresa alla sesta generazione, simbolo della comunità di Valdagno.

Solo l'entusiasmo e un po' di sano fatalismo mi hanno permesso di non venire sopraffatto dal senso di responsabilità verso una storia aziendale così significativa. Decisi per un immediato coinvolgimento, immergendomi nel flusso di complessità e assumendomi la piena responsabilità delle scelte decisive nei vari ruoli. L'umiltà e la curiosità dell'apprendere, il gusto della sfida interiore, il desiderio di dimostrare di meritare la fiducia, che mi era stata accordata, costituivano le motivazioni essenziali nella mia esperienza a Valdagno.

Tutto questo accadeva in un momento di profonda metamorfosi e di brusca accelerazione del contesto geo-economico prodotto sull'onda della prima globalizzazione. La Cina si stava inesorabilmente trasformando nella grande potenza industriale del pianeta: la nuova fabbrica del mondo pronta a un decollo economico senza precedenti. Dalla storica presenza nel tessile, all'entrata nel settore abbigliamento, fino all'acquisizione di un *top brand* come Valentino, si è trattato di un percorso di vita relativamente breve in termini di anni ma vissuto in un crescendo di intensità, mentre l'essenza del business si trasformava a velocità vertiginosa. Da manager e da azionista ho vissuto in prima persona l'accelerazione di una economia mondiale in radicale trasformazione, pronta a cogliere sempre nuove opportunità ma anche sottoposta a pressioni e compromessi con necessità sempre più stringenti. Un processo di metamorfosi permanente, dovendo prendere decisioni cruciali in termini di innovazione e di delocalizzazione produttiva, sotto il peso morale di scelte in grado di impattare su abitudini ed equilibri consolidati nel tempo.

Mio nonno, Gaetano Marzotto, a Valdagno ha tracciato negli anni uno stile di impresa ispirato da un orientamento etico incentrato sull'apertura verso un concetto di piena responsabilità sociale, che ha permesso di sperimentare tutta l'importanza e la forza di un'opzione per la densità morale e la qualità sociale nella ricerca di un nuovo modello di relazione e di identificazione tra comunità e azienda.

Ogni generazione attraversa momenti di discontinuità a volte drammatici in cui si devono ripensare i fondamenti morali e pragmatici della propria azione: questa crisi che ci sta investendo è uno di quei momenti decisivi, dove non si può che uscire allo scoperto assumendo il dovere di dire la verità, tutta la verità fino in fondo. La generazione di mio nonno ha dovuto affrontare due devastanti conflitti mondiali, riprendendosi ogni volta con una ricostruzione integrale da zero, e ha attraversato il periodo più acuto della crisi delle relazioni industriali e della grande trasformazione epocale degli anni della contestazione.

La mia generazione è, invece, figlia di un tempo di disillusione, di progressiva riduzione delle opportunità: un'epoca che ha visto l'alternarsi sempre più ravvicinato e frequente di crisi e ristrutturazioni, in un susseguirsi di discontinuità sempre più imprevedibili e spiazzanti.

La storia, per ironia della sorte, a volte produce quelli che Giambattista Vico definiva i «corsi e ricorsi storici». Mi sono trovato ad attraversare il primo momento di forte discontinuità, una sorta di anticipazione di quello a cui siamo arrivati oggi, già nel periodo 1987-1988 con una serie di cicli economici negativi che chiudevano gli anni Ottanta. Si aprivano poi gli anni Novanta ancora all'insegna della turbolenza con una crisi profonda come quella del 1992. Quando il mondo degli affari si rinchiude nel proprio orizzonte autoreferenziale, limitato all'interesse particolare senza alcun riguardo al benessere collettivo, si determina una pericolosa miopia dello sguardo, incapace di prevedere i segnali di crisi all'orizzonte. Nel 1997 le frontiere del vecchio mondo del commercio venivano abbattute da un nuovo sistema di accordi WTO. L'immenso potenziale sprigionato dalla New Economy ha poi finito per alimentare una speculazione enorme sui titoli della Net Economy. Si è arrivati a creare valore virtuale con indici di capitalizzazione al di fuori di qualsiasi ragionevolezza, senza selezionare le reali opportunità di business dalla pura speculazione. Chiusura di stabilimenti, messa in mobilità di persone da generazioni legate all'azienda: lo storico rapporto con una comunità territoriale improvvisamente veniva messo in discussione dall'impatto degli effetti della globalizzazione. Il cuore dei distretti industriali in cui eravamo consolidati veniva trasferito in altre parti del mondo globale.

Il dovere dell'imprenditore non è però quello di vagheggiare nostalgicamente il passato, ma è quello di rispondere con rapidità, intuito e realismo al cambiamento di scenario: l'etica imprenditoriale è il coraggio di accogliere le sfide. L'etica di impresa è connessa al dovere di decidere secondo un margine utilitaristico della ricerca del maggior benessere possibile.

La creazione di valore si realizza attraverso la produzione di merci o l'erogazione di servizi: la finanza è uno strumento al servizio della trasformazione di merci o servizi, e non il fine dell'attività economica. La finanza, questo tipo di finanza speculativa, invece ha reso sempre più virtuale la creazione di ricchezza, scommettendo sulla differenza di valore di determinate merci tra due diverse date.

E ciò presuppone il mancato rispetto delle regole e la conseguente condanna contro chi le ignora.

Oggi invece chi è colpevole di reati rimane pressoché impunito, non c'è più nemmeno l'infamia dell'arresto a inibire dal commettere le peggiori immoralità. La mancanza di memoria del nostro Paese tende ad assolvere i peggiori comportamenti senza sanzionare penalmente e nemmeno moralmente chi pratica le più nefande azioni. Di un eccesso di normative si può anche morire, la nostra democrazia stanca e farraginoso tende a incagliarsi nei fondali bassi delle procedure senza raggiungere la meta di una reale eticità. L'Italia paga gli sprechi, la scarsa trasparenza, il trasformismo di chi passa da un partito all'altro. L'etica del governo della cosa pubblica passa per il rispetto e la buona gestione del denaro pubblico.

È la prima volta che mi trovo ad avere la responsabilità di gestire la cosa pubblica e denaro altrui. Invero, fino a questo momento mi era capitato in aziende quotate di gestire il denaro altrui ma di persone che hanno liberamente deciso di investire nelle azioni di un'azienda.

Il mio approccio è quello di cercare di realizzare pragmaticamente una sintesi armonica di ciò che si può fare senza cadere nella pura utopia di promettere tutto senza mantenere. Ho cercato di arrivare alla sintesi di una fattività con una scala di priorità che sappia tener conto delle esigenze del Paese. La *mission* dell'Agenzia nazionale per il Turismo (ENIT) è migliorare l'impiego delle risorse aggiungendo fantasia e creatività in una nuova interpretazione del messaggio, modulato su una maggiore sintonizzazione con l'attualità culturale e la percezione del nostro Paese nel contesto internazionale. Scontiamo una forte limitazione determinata dalla dispersione di risorse, una dinamica di decentramento federalista rischia di annacquare e disperdere gli sforzi di coordinamento dell'ENIT per veicolare un messaggio unico e comprensibile del sistema italiano del turismo nel contesto internazionale. Serve un contributo nuovo, immediato e di qualità senza perdersi nella conflittualità tra le risorse regionali. Il rischio è quello di smarrire il senso di una politica unitaria del turismo in Italia.

La discutibile interpretazione del modificato titolo V della Costituzione e il referendum che ha cancellato il ministero del Turismo hanno reso più difficile gestire in modo univoco il nodo delle competenze amministrative; e l'iniziativa legislativa da quando non esiste più il dicastero competente diventa complicata. Serve minore individualismo e una maggiore generosità verso il Paese consentendo di coordinare e impiegare risorse di comunicazione al massimo livello per veicolare la sua identità turistica e culturale. La mobilità turistica su scala globale sta aprendo scenari unici per chi sarà in grado di sintonizzarsi in una nuova filosofia del viaggiare. Siamo di fronte a un'occasione unica di moltiplicazione di opportunità per il futuro turistico ed economico del Paese, ma serve maggiore senso di responsabilità istituzionale e autentica volontà di interpretare al meglio il cambiamento di una politica e di una cultura del turismo più attuale, etica e sostenibile.

(Matteo Marzotto, imprenditore e presidente di ENIT - Agenzia Nazionale per il Turismo)