

## Il destino della credibilità

Alfredo Novelli

Dopo la laurea ho rinunciato a una tranquilla occupazione all'interno di una multinazionale: non mi interessavano né stipendi gratificanti né grandi carriere aziendali, ma volevo giocare al meglio tutta la mia urgenza imprenditoriale. Nei primi anni Ottanta per dei giovani ingegneri pieni di iniziativa, armati solo dalla propria ambizione, esisteva un orizzonte ricco di opportunità inesplorate, occasioni per creare impresa partendo dal nulla: così sul modello delle *start-up*, che nascono da un sodalizio di universitari, e profittando di un momento di grande sviluppo nell'ambito dell'elettronica, abbiamo abbandonato mete professionali più sicure per gettarci nella sfida imprenditoriale nel campo dell'automazione dei processi industriali.

Si stava delineando un periodo di intensa trasformazione economica in cui la perdita di posti di lavoro determinata dall'automazione veniva ben adeguatamente bilanciata dai maggiori investimenti in nuove imprese: una dinamica industriale in grado di offrire sempre nuove occasioni di lavoro. In quegli anni le nuove generazioni potevano crescere socialmente migliorando le proprie condizioni di vita: si percepiva un fermento e una dinamica effettiva del circuito economico in grado di legare a doppio filo creazione di sempre nuovo lavoro e progresso effettivo nella qualità della vita. In soli dieci anni il nostro gruppo è riuscito a costruire dal nulla un'azienda di centoventi persone altamente qualificate. Il margine di profitto è però nel tempo cominciato a calare una volta raggiunto il punto di saturazione del mercato: ed è questa la ragione per cui di migliaia di piccole aziende solo poche sono sopravvissute alla severa selezione darwiniana della competizione. Come azienda abbiamo resistito fino a quando, nel secondo decennio di vita, si è raggiunta una soglia dimensionale che richiedeva una massa critica finanziaria che poteva essere assicurata solo da una multinazionale: la saggezza della leadership richiede di comprendere quando è il momento di realizzare alleanze strategiche o cedere il controllo dell'azienda per garantire un futuro concreto ai dipendenti.

Chi ha contribuito a creare un'azienda dal nulla in un paese burocratico e ostile alla nuova impresa come l'Italia, ha sperimentato quale immenso impegno e quale ferrea tenacia significhino. Una dedizione assoluta fatta di momenti di grande entusiasmo alternati a periodi di angoscia e preoccupazioni a non finire: enormi sacrifici ma anche indescrivibili soddisfazioni morali. Venduta l'azienda, mi sono concesso il privilegio di due anni sabbatici di riflessione. Chi ha istinto imprenditoriale e vive immerso nell'azione come vocazione e stile di vita può trarre grande beneficio da un tempo sospeso dedicato alla riflessione: cultura, pensiero, stimoli, curiosità per il mondo, ritrovando occasioni di dialogo e confronto con gli altri, dopo un periodo di focalizzazione esclusiva sugli affari.

In fondo, la pratica dell'etica stoica era incentrata in questa attività di perfezionamento continuo, di cura di sé attraverso la perfetta armonia tra momento della riflessione e tempo dell'azione.

L'etica è pensiero sull'azione: si serve della verità, ma il suo scopo ultimo consiste nell'indirizzare l'agire pratico verso il senso e la dignità individuale contribuendo alla fondazione di una società più equa e collettivamente degna di essere vissuta.

Dopo un'importante pausa di riflessione, mi sono rimesso in campo avendo acquisito un atteggiamento più consapevole, più maturo rispetto a quel gusto per l'energia pura dell'azione che caratterizza l'età dell'entusiasmo giovanile. La mia vita di imprenditore mi ha consentito di comprendere come l'agire produttivo ed economico non possa assolutamente essere scisso da una scelta di tipo esistenziale, in cui il dovere del profitto si confronta con l'ambizione a un livello ulteriore di conoscenza, di sviluppo umano, di qualità del vivere.

Destinare i propri anni migliori a un impegno senza soste non può essere una scelta motivata dal solo interesse economico, ma costituisce, nel mio caso è stato proprio così, una vera scommessa esistenziale, un percorso condiviso con persone scelte che sanno distinguersi per la forza della motivazione e la dimensione rara dell'integrità morale.

A rischio di apparire immodesto o ingenuo, credo che nella mia vocazione all'attività imprenditoriale ci sia una spinta verso un modello ideale di fare impresa come azione determinata dall'ambizione e dal senso dell'onore. Infatti, a mio parere, l'errore di una intera generazione imprenditoriale italiana è stato quello di smettere di fare impresa in senso stretto e convertirsi a una dedizione esclusiva alla finanza. Chiudersi in una sola rendita di posizione, o in un puro interesse speculativo, significa smarrire la missione dell'etica del fare, la quale rappresenta la principale fonte di legittimazione di cui è investito l'agire imprenditoriale.

Occorre non capitalizzare rendite immobiliari, ma investire in attività con un progetto industriale e produttivo in grado di generare conoscenza e contribuire a una crescita economica diffusa in un territorio. Questo non significa confondere l'imprenditore con il filantropo, ma mantenere chiara la distinzione tra imprenditore e speculatore. Chi vuole essere imprenditore deve possedere nel proprio dna il carattere del rischio calcolato finalizzato a un progetto.

Il vizio più grande delle piccole imprese italiane dipende dalla tendenza all'accenramento assoluto nel proprietario senza alcuna reale delega verso i collaboratori, dando così vita a un'azienda viziata dalla presenza di colli di bottiglia nei processi di management e gestione operativa; all'opposto, serve una cultura non individualistica ma di conoscenza condivisa in grado di creare aziende ad alto potenziale di team, in grado di andare oltre la forza del fondatore e assicurando longevità all'impresa ben oltre la leadership carismatica. Questo concetto si ritrova nel network relazionale delle aziende italiane: ottime individualità, ma con una certa renitenza a fare squadra aumentando il potenziale del Paese. Mai come oggi è indispensabile costruire una cultura collaborativa in grado di moltiplicare massa critica e forza del sistema-Italia. L'imprenditore illuminato deve concepire l'azienda con passione ma anche con il giusto distacco,

valutando le occasioni di possibili alleanze strategiche fondamentali per aprirsi in modo efficiente alle opportunità dei mercati internazionali.

La tendenza all'eccellenza è una nostra caratteristica nazionale, ma a questo deve aggiungersi una ricerca di efficienza e di maggiore continuità dei processi, per evitare di finire intrappolati nella spirale discendente della piccola impresa italiana. Il passaggio verso una maggiore chiarezza e trasparenza nella *governance* è decisivo per il miglioramento del sistema delle nostre imprese, pensando all'azienda non dal punto di vista del dominus assoluto del proprio patrimonio personale, ma da quello della costruzione della cultura della gestione trasparente, leggibile e logica degli asset aziendali. Una cultura dell'etica precede e ispira anche la *vision* aziendale: la credibilità è fondamentale se si vuole entrare in un contesto di apertura e relazione soddisfacente con gli azionisti: con i propri soldi si può fare quello che si vuole, ma con i soldi dell'azienda non si può fare altrettanto. La vita di chi guida un'azienda è scandita da un susseguirsi di urgenze che rendono in alcuni momenti non semplice una adeguata pianificazione: si viene così a creare una sorta di difficoltà di respirazione per l'impresa. La leadership ha quindi il dovere di prendere decisioni nel tempo costruendo un ordine di priorità: una gerarchia di valori, se vuole darsi un profilo morale, una statura di riconoscibilità etica, un connotato di identità comportamentale e morale riconoscibile nel tempo.

Le difficoltà dell'Italia sono ancora di tipo sistemico e derivano in parte dalla senescenza del suo apparato industriale ma soprattutto dall'assenza di una politica economica degna di tale nome.

Così una delle infrastrutture decisive per il decollo del Paese come il sistema del trasporto ferroviario stenta ancora a modernizzarsi.

Inoltre, l'avvenuta caduta dei monopoli nazionali ha innescato un processo di concentrazione delle grandi aziende del settore: da tantissimi costruttori di convogli e di materiale rotabile si è passati a sole tre multinazionali: un gruppo francese e due gruppi tedeschi che complessivamente controllano il 60 per cento del mercato.

Il mercato italiano si trova con player troppo piccoli per lottare con i colossi internazionali, ma anche troppo grandi o non così piccoli per rifugiarsi in logiche di nicchia.

Sessa Klein, per esempio, si ritrova nella situazione paradossale di essere apprezzata all'estero e a dover faticare sul terreno del mercato domestico. La stagnazione degli investimenti nel settore ferroviario nel nostro Paese si ripercuote su tutta la filiera produttiva, determinando anche un pessimo servizio ai viaggiatori italiani. Da più parti si riconosce come sia una priorità fondamentale quella di investire in infrastrutture di trasporto su rotaia se si vuole far compiere un salto di qualità alle vie di comunicazione del nostro Paese, che sta scontando un ritardo decennale rispetto alle altre grandi nazioni europee con una grande perdita di competitività complessiva. Tutto questo richiede a monte di definire, all'interno di tutta la filiera industriale del settore ferroviario, un dialogo costruttivo tra fornitori, produttori e committenti.

Il rilancio di un settore strategico come quello del trasporto su rotaia richiede una vera sinergia tra cliente e fornitori: questa è la prassi usuale all'estero, che sembra però non valere in Italia dove negli ultimi anni si è verificato non solo un *blackout* di investimenti, ma anche relazionale fra clienti e fornitori. Si tratta di ripristinare quelle che sono le *best practices* nel comparto. *Procurement* in senso trasparente non vuol dire «io non parlo con i fornitori e faccio le gare», ma significa interloquire per capire che cosa hanno da proporre le industrie più innovative. I fornitori non possono essere appiattiti dentro una mera logica del *cost saving*: il prezzo è solo una componente di una proposta.

Il mercato ferroviario italiano ha bisogno di questi investimenti, ci si attende quindi che l'entrata in gioco di una molteplicità di attori nel settore del trasporto ferroviario porti i benefici e la trasparenza di una vera logica di concorrenza a favore del consumatore. Il futuro richiede pianificazione, investimenti e, *last but not least*, una rete di relazioni industriali basata sull'affidabilità e la fiducia verso i propri partner e fondata sulla qualità etica e sulla cultura di reputazione e di eccellenza: un clima di affidabilità è l'unico che consenta di stabilire relazioni solide nel tempo. Tutto questo sta venendo a mancare nel momento in cui l'unico parametro di valutazione è il ribasso nelle gare d'appalto.

Si possono ottimizzare i costi tessendo una solida struttura di relazioni con la filiera di aziende credibili che investono nel tempo e nell'affidabilità di lungo periodo. L'etica dell'azienda, del rispetto, della qualità, dell'affidabilità può dare un contributo decisivo allo sviluppo della comunità.

L'etica è il destino verso la credibilità: il modo di costruire insieme con i nostri partner un percorso guidato da valori condivisi in grado di ostracizzare i furbi e i disonesti dalla *business community*.

Fare, insomma, le cose giuste nel modo giusto per valori giusti: questa è la formula etica per sostenere la sfida del progresso del nostro Paese.

(Alfredo Novelli, presidente e CEO di Sessa Klein)