

La trasparenza come prassi consolidata

Emanuela Palazzani

Stiamo attraversando una crisi in piena evoluzione dove la forza d'urto della tempesta si alimenta degli effetti moltiplicativi generati da una comunicazione e influenza mediatica. Non c'è più nemmeno tempo per una anamnesi/prognosi: la diagnosi in tempo reale richiede una navigazione a vista. In un momento di tale intensa criticità si deve invece procedere alle necessarie ristrutturazioni cominciando proprio a definire la differenza tra rischio e incertezza.

Il primo si dovrebbe basare su calcoli per i ritorni, la seconda per organizzare un nuovo futuro con nuovi approcci per il business.

Dal punto di vista etico, morale e sociale si deve compiere una severa riflessione sulle ragioni profonde e sulle cause del fenomeno e appellarci a una intransigente e severa sanzione morale: un embargo etico, un ostracismo dalla *business community*.

Come donna imprenditrice sento il dovere di spendere una parola a favore di un universo culturale, quello femminile, dove il rapporto con il rischio è vissuto in un modo più concreto e prudente per motivi profondi di tipo antropologico culturale.

La prudenza, l'attitudine alla lucidità deliberativa sono elementi caratterizzanti la dimensione dell'imprenditore donna. Come nei racconti dei grandi narratori russi, dopo la disperazione delle tragedie del destino, sono le donne per prime a smettere di piangere, a svestire gli abiti del lutto e riprendere a vivere e a lavorare, procedendo tenacemente nella ricostruzione. Partendo da un concreto pezzo alla volta. Questa pazienza rigenerativa, questo innato istinto alla giustizia concreta è parte ancestrale della cultura pratica del genere femminile, fatto di attitudine pragmatica alle equità delle relazioni, più che di inquietudini e voli metafisici o di incursioni nei territori dei valori assoluti. La donna è più diretta e ha una propensione naturale alla trasparenza sapendo riconoscere gli errori.

Oggi c'è un forte bisogno di verità. Senza clamori ed eccessi si devono rimuovere gli autentici colpevoli, e al loro posto scegliere persone di competenza riconosciuta e verificabile. Questo è quello che ci si deve attendere da chi ha responsabilità importanti: non solo assecondare il successo ma anche sanzionare l'insuccesso, riconoscendolo puntualmente con onestà intellettuale, avviando velocemente una strategia che inverte la rotta sbagliata. La *governance* è delimitata da un contenitore legale con una definizione giuridicamente vincolante delle competenze di ordinaria e straordinaria amministrazione. Più che la delimitazione normativa della *governance* è assolutamente indispensabile quella virtù insieme naturale e morale che si chiama leadership. Il leader autentico sa convivere con la paura naturale a cui è connessa la coscienza della realtà. Chi ha coscienza sa prendere atto della realtà, reagendo con prudenza e analitica razionalità, intraprendendo azioni correttive. Non credo a chi non ha paura: non è degli incoscienti che abbiamo bisogno per superare la crisi.

Il nostro Paese fatto di un tessuto complesso di piccole medie imprese, deve ritrovare le sue naturali attitudini. In Italia sappiamo fare bene molti mestieri, ma è sull'abilità manifatturiera che si sono costruite tante storie imprenditoriali di successo. Cura, eccellenza, creatività, passione, rispetto del sapere antico e ricerca del dettaglio distintivo sono le nostre peculiarità da difendere a oltranza. In questo momento, nelle aziende del nostro Paese si respira un'ansia paralizzante rispetto al futuro, perciò occorre prendere atto dei problemi costruendo un'agenda di priorità di azione e concentrandosi sull'*execution*.

Dalla crisi bisogna uscirne rafforzati: in questa situazione complessa, va ridefinito il processo di adattamento, continuando a sperimentare oltre che risolvere problemi. Questo è il momento di mettere in campo tutta la nostra qualità imprenditoriale.

La parola «crisi» nella lingua cinese corrisponde al termine «Wei Ji», composto da due ideogrammi: il primo «Wei» significa minaccia, pericolo; il secondo «Ji» significa opportunità.

Ma come trasformare la crisi in una opportunità? Un primo esempio: la questione ecologica/energetica. Tutti percepiscono che le attività legate alle soluzioni ecocompatibili di questo problema possono davvero rappresentare il volano economico per il prossimo decennio per la ripresa della crescita e dello sviluppo. Quello che hanno rappresentato l'informatica, la new economy e le telecomunicazioni nell'ultimo ventennio.

Un secondo esempio che mi riguarda da vicino: la questione idrica. Sono convinta che l'impresa che guarda al futuro abbia il dovere di affrontare il tema dell'ecologia al pari dell'economia. La mia azienda ne ha fatto un vero e proprio «Business Issue» che l'ha portata a realizzare nuovi prodotti e sistemi in grado di tutelare l'ambiente ed evitare lo spreco dell'acqua potabile creando ricchezza e lavoro.

Abbiamo creato soluzioni per un consumatore che ha già pagato e dovrà pagare l'acqua sempre più cara, e non solo proposto nuovi prodotti.

Da imprenditrice italiana ritengo che il bene casa rappresenti una priorità e un volano fondamentale per il sistema produttivo del Paese.

C'è necessità di un modello di consumo più consapevole, si deve evolvere verso una crescita di maturità da parte del consumatore per comprendere la differenza essenziale tra beni voluttuari e durevoli. Acquisti nella direzione di una economia sostenibile e del risparmio energetico e di beni fondamentali come l'acqua.

Paradossalmente in un momento di incertezza come l'attuale, l'atteggiamento attendista del consumatore colpisce proprio i beni durevoli. Rinunciare ai piaceri edonistici del consumo è difficile: i bisogni risorgenti tendono a essere ripetuti per una sorta di inerzia, mentre l'acquisto del bene durevole viene rimandato più semplicemente: questo penalizza in modo tangibile l'importante comparto della manifattura italiana, l'ago della bilancia della nostra economia.

Una procrastinazione degli acquisti significa perdita di posti di lavoro in molti settori ma anche un riposizionamento dei prezzi: il consumatore sa riconoscere il valore del bene che ha di fronte.

Bisogna studiare nuovi prodotti adatti a consumatori più cauti nello spendere, più sensibili alla qualità, all'utilità, alla durata.

La distribuzione ha ormai abdicato alla funzione di conoscere a fondo le potenzialità del mercato affidandosi ai brand più consolidati invece di sviluppare un ruolo strategico di ricerca e di selezione di nuove merci, con particolare attenzione ai marchi italiani di qualità. Continuando a favorire le consolidate lobby, vengono ad annullarsi opportunità di crescita per i nostri produttori che per vincere la concorrenza utilizzerebbero il benefit del costo – e non certo a scapito della cura e della bontà dei prodotti –, avvantaggiando il consumatore.

Le scelte che fino a ieri potevano ancora avere una logica, allo stato attuale devono essere immediatamente riviste.

La responsabilità principale della politica in un momento di questa gravità è proprio quella di assumersi l'onere di scelte impopolari.

Servono manovre d'urto. In un momento di questo tipo c'è bisogno di un defibrillatore, non di un'aspirina. Stiamo finendo i fondi della cassa integrazione, è assurdo che si intendano ancora erogare fondi alle aziende che hanno già trasferito all'estero parte della produzione. Gli aiuti vanno dati a chi opera sul territorio. Questa è una scelta che definirei «etica», dato l'aumento della disoccupazione crescente nel nostro Paese.

Si deve ricominciare proprio da un'autentica selezione della credibilità etica dell'imprenditore, della potenzialità effettiva del *business plan* e degli uomini che devono realizzarlo. Nel nostro Paese, troppe piccole e medie imprese (Pmi) sono il «one man show» di imprenditori accentratori. L'azienda deve operare una meta-cognizione su se stessa: chiedersi dove vuole andare, con quali uomini, strutture e finanziamenti.

Quello che serve alle nostre Pmi non è affaticarsi maggiormente, ma imparare a conoscersi meglio per migliorare efficienza di processi e competitività complessiva.

L'impresa è vincente quando è sfidante e se non c'è la sfida non c'è nemmeno la crescita.

Le professionalità che tutti davano per scontate devono essere riviste radicalmente. Il culto e la spinta dell'Ego che ha sempre contraddistinto il mondo della piccola impresa italiana deve essere profondamente rivisitato. La solitudine del leader, la qualità personale e la storia di vita dell'imprenditore italiano non sono più sufficienti. Lavorare da soli è ormai un disvalore, bisogna saper condividere ambizioni in team, occorre saper scegliere, motivare e delegare i collaboratori. E tutto ciò in funzione di uno sviluppo sostenibile e in un rilancio dei valori morali di impresa. Un ritorno all'etica dell'imprenditorialità.

L'etica è la trasparenza dell'azione pragmatica, la presa di coscienza della verità, ma sapere le cose non basta: bisogna metterle in pratica.

Nell'etica non esiste nulla di scontato, non esiste la ripetitività. Gli scenari sono in continua mutazione. Avremo sempre nuove domande. L'etica è uno stile di comportamento di vita, di trasparenza di fronte a ogni sfida. È necessaria una forma di devozione verso la trasparenza. Dire la verità è la condizione necessaria dell'etica, richiede di saper crescere ogni giorno, senza mai accontentarsi di quello che si è fatto, sapendosi osservare nell'atto del cambiamento, accettando il confronto e la sfida con se stessi e accogliendo lo sguardo e la misura degli altri. Non ci sono scorciatoie: la strada è lunga e impervia, ma esaltante per chi nutre un vero spirito imprenditoriale teso a creare un benessere condiviso e guarda al futuro con ottimismo e capacità progettuale.

(Emanuela Palazzani, amministratore delegato di Rubinetterie Teorema e vice presidente nazionale dell'AIDDA)