

Marco Vergeat, vice presidente vicario ASFOR, intervista Federico Marchetti



Federico Marchetti
e Marco Vergeat

Marco Vergeat

Federico Marchetti, 48 anni, fondatore e amministratore delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP. Fondatore e amministratore delegato di questo gruppo leader globale nel luxury fashion e-commerce, con i suoi online store multimarca, in-season e off-season, ma anche attraverso i numerosi online flagship stores.

Il gruppo ha un posizionamento unico in questo settore ad alta crescita: realizza 2 miliardi di euro di ricavi, il 50 per cento delle vendite trami-

te cellulare, ha raggiunto recentemente i 3 milioni di clienti attivi e, dato impressionante, nel primo trimestre 2017 ha avuto nei suoi online stores 200 milioni di visite.

La prima domanda nasce spontanea in questa Giornata in cui abbiamo sentito diverse storie appassionanti di imprese che stanno nascendo, di start-up che stanno muovendo i primi passi. La domanda è: come nasce la tua idea imprenditoriale? E soprattutto, che cosa ha consentito di trasformarla in una impresa di queste dimensioni e di questo successo?

Federico Marchetti

Grazie della domanda. Io ho cominciato nel 1999: ero appena tornato dagli USA, dove ero andato a fare il master alla Columbia e poi sono tornato in Italia, a differenza della maggior parte dei miei amici italiani che rimanevano là. Sono tornato, un po' a malincuore a dire la verità, ma sono tornato e ho deciso di fondare YOOX proprio appena rientrato. Ho finito il master alla Columbia a maggio, poi mi sono preso tre mesi di vacanza prima di incominciare a lavorare. Ho iniziato a lavorare a settembre in una società di consulenza, perché generalmente dopo un master si lavora in una società di consulenza, ma non mi sono trovato bene e quell'esperienza mi ha portato a dire "ora voglio fare quello che sogno da vent'anni, l'imprenditore".

Una delle cose che ha funzionato meglio secondo me – e che mi sentirei di consigliare a giovani *startupper* – è il fatto che io, sin dall'inizio, avessi pensato a YOOX non come a un progetto italiano. Già il nome la dice lunga: il nome me lo sono inventato io, voleva essere un nome che funzionava bene in Cina quanto in Giappone, Stati Uniti o Germania, essendo un nome che non aveva nessuna nazionalità. E poi proprio il progetto in sé: *yoox.com* è nato nel giugno del 2000 – stiamo infatti per festeggiare ora i 17 anni della nostra attività – e sin dal primo giorno è stato concepito come progetto europeo, infatti era in italiano e inglese ed era non soltanto sull'Italia ma su tutta l'Europa. Ricordo che i primi ordini fondamentali per dire se il progetto era in grado di funzionare oppure no, arrivarono dall'Olanda. Furono proprio gli ordini dall'Olanda che mi diedero l'opportunità di accedere alla seconda tranche di finanziamento e quindi di vedere la luce. L'importanza dell'approccio globale. Infatti nella prima slide del mio primo business plan – che in realtà è ancora quella: è ancora valida – c'è scritto che YOOX è leader globale dell'e-commerce per i principali brand della moda e del lusso.

Questa era la mia idea riassunta in tre parole. Perché l'Italia è piccola, non si può competere se uno pensa solo all'Italia.

L'Italia può esser vista come vantaggio competitivo, come nel mio caso, se si lavora sulle eccellenze dell'Italia, come ad esempio la moda e il lusso, o in altri settori come il food, il caffè o i mobili. Però come mercato di sbocco, soprattutto su Internet, ma non solo, è un mercato che non basta più e, subito, l'ambizione di essere anche oltre confine. Poi l'altro aspetto che potrebbe sembrare una banalità, ma è la pura e semplice verità: sono le persone che fanno la differenza. Devi avere la fortuna e la capacità – perché credo che è un po' e un po' – di trovare le persone giuste, che ti accompagnano, che ci credono, che dedicano una vita al progetto, che non è neanche loro e che lo facciano come se fosse loro: questa è la chiave di volta di tutto.

Sono stato fortunatissimo di aver trovato persone che sono ancora tuttora con me. Ricordo il primo che faceva il *data mining* – perché sono convinto che l'e-commerce è big data – e gli avevo dato il titolo di *data miner* – perché veniva da econometria – e adesso, 17 anni dopo, è l'attuale direttore generale. Come pure il capo della tecnologia, ora è capo dell'innovazione. Il direttore marketing invece adesso è rimasto nel consiglio di amministrazione di YOOX NET-A-PORTER degli Stati Uniti, ha fatto quello

per cui ha dedicato tanta passione e tanto *commitment*. Io sono molto fiero di dire che a oltre 200 nostri collaboratori abbiamo distribuito più di 250 milioni di euro in termini di stock options. Se le cose funzionano è giusto che venga diviso il valore tra tutti quelli che ti aiutano.

Quindi sottolineerei due cose: un progetto ambizioso non soltanto concentrato in Italia.

Io non investirei mai in una start-up che dicesse io la faccio solo in Italia, per quanto gli italiani abbiano una marcia in più su tante cose: dopo la fusione di YOOX con NET-A-PORTER vedo tutti i giorni italiani in tutto il resto del mondo e gli italiani hanno una marcia in più, ma non devono pensare solo all'Italia, devono pensare anche oltre.

E le persone sono il vero capitale sul quale costruire progetti imprenditoriali e sociali.

Marco Vergeat

YOOX è nata 17 anni fa e avete distribuito 250 milioni di euro a 200 persone?

Federico Marchetti

Sì, li abbiamo distribuiti con tutto quello che è successo dopo.

Mi ricordo che avevo chiesto a un compagno di studi della Columbia di venire a lavorare con me, perché ero solo, ma proprio solo. Lui mi ha risposto: «No, preferisco lavorare in McKinsey...». Ultimamente mi ha richiamato per chiedere se c'è un posto, ma è un po' tardi.

Marco Vergeat

L'e-commerce è ancora adesso in grandissima crescita, solo in Italia – che pure è ancora in ritardo rispetto alla Francia, all'Inghilterra e alla Germania – nel 2016 ha registrato una crescita del +16 per cento rispetto al 2015 e nel 2015 aveva già fatto +15 per cento rispetto all'anno precedente. Le vendite online sono passate da 8 miliardi nel 2010 a oltre 19 miliardi nel 2016. Ecco, la tua vista è ampia e internazionale su questo mercato e su questa evoluzione, qual è stata in questi anni questa evoluzione e quale sarà nel futuro? Che cosa è stato, cos'è e cosa sarà l'e-commerce nella tua visione?

Federico Marchetti

Parlo dell'e-commerce nel mio settore, perché noi siamo specialisti, facciamo moda, lusso e design: tutto il resto è esterno a quello che siamo noi.

Sicuramente quando ho cominciato nel 1999, brand del lusso e della moda che vendevano su Internet non ce n'erano. Hanno cominciato con noi.

La situazione è parecchio cambiata nel 2017, a partire in realtà già da un paio di anni, ed è tale per cui l'e-commerce e Internet sono diventati super strategici per tutti i brand del lusso, nessuno escluso, e nell'agenda di qualunque amministratore delegato di qualunque brand del lusso, al primo punto dell'agenda c'è l'e-commerce. Si è proprio capovolto l'ordine di importanza. Questo perché tutti hanno capito – anche un po' grazie a noi che li abbiamo accompagnati fino a qua e che li stiamo accompagnando anche oltre – che è un settore in forte crescita. Infatti, è prevista una crescita intorno al 15 per cento anno su anno da qui per i prossimi 5 anni.

Noi, come leader del mercato a livello globale, pensiamo di crescere anche un po' di più del 15 per cento e ci siamo posti come obiettivo una crescita in una forchetta dal 17 al 20 per cento. L'incidenza attuale dell'e-commerce sul totale delle vendite del brand del lusso è ancora *single digit*, stiamo parlando di un 6-7 per cento, mentre il 93 per cento avviene attraverso i negozi fisici. Però è anche vero che l'e-commerce sta influenzando sempre di più anche tutto quello che è esperienza nel negozio fisico e stiamo parlando di oltre il 50 per cento che è influenzato dal web.

È in atto una progressione molto veloce e con questi ritmi di crescita si pensa di arrivare intorno al 20 per cento nei prossimi 5 anni. È un settore davvero in crescita e proprio per questo sta diventando molto competitivo: tutti vedono che è un settore che cresce e tutti vogliono buttarsi dentro.

Marco Vergeat

C'è una tendenza ormai abbastanza evidente che riguarda le aziende, in particolare quelle grandi e innovative, che si orientano a essere *purpose driven organization* cioè aziende guidate da scopi, scopi che non sono solo il profitto e il valore per l'azionista, ma sono anche scopi sociali, di sostegno delle persone, del pianeta, di attenzione alla sostenibilità, ai territori ecc. Ci sono osservatori accreditati che addirittura sostengono che questo sia l'unico modo per generare una impresa sostenibile, con un futuro. Quello che colpisce del vostro bilancio sociale è che la visione di sostenibilità si fonda su tre pilastri che occupano molto spazio anche nella vostra comunicazione: *education*, *empowering women* e *responsability*. Quali sono le ragioni strategiche, oltre che etiche, che vi hanno portato a investire su questa ricerca di scopi rilevanti, tante vostre energie e tanti soldi? In che misura è davvero una priorità? In che misura fa parte della cultura aziendale o è solo uno strumento della comunicazione?

Federico Marchetti

No, la visione di sostenibilità è parte della vita quotidiana delle 4.200 persone di YOOX NET-A-PORTER.

Sono molto orgoglioso di aver distribuito la ricchezza creata con YOOX a tutti i manager e non solo ai manager: è stata distribuita a tutti i livelli. Sono altrettanto orgoglioso del bilancio di sostenibilità del 2016. Abbiamo iniziato a farlo nel 2009, appena ci siamo quotati, perché è una cosa in cui ho sempre creduto. Poi, essendoci fusi, ovviamente tutto quello in cui credeva YOOX abbiamo cercato di trasferirlo in NET-A-PORTER, il che, in mezzo a una fusione che è abbastanza *transformation* delle due società, ha rappresentato una ulteriore difficoltà. Però penso che ci siamo riusciti e la sintesi del fatto che ci siamo riusciti è contenuta nel bilancio che invito a trovare nel sito www.ynap.com perché è interessante, basta anche leggere solo l'Executive Summary.

Per noi il bilancio di sostenibilità è strategico ed etico. Strategico perché, soprattutto per quello che riguarda l'Italia, noi cerchiamo di fare scuola, dalla formazione al training. Tanta gente arriva da noi, poi esce e va a lavorare in posti di grande prestigio: cosa di cui spesso sono anche felice – ovviamente sono meno contento se vanno a lavorare dai concorrenti – però in linea di massima sono molto soddisfatto quando uno, dopo YOOX, trova un posto di eccellenza, perché noi insegniamo un mestiere che è il mestiere dell'e-commerce per quel che riguarda il lusso.

Education perché ci abbiamo sempre creduto e la stiamo facendo da 17 anni.

Sul discorso delle donne, anche questo è un punto molto strategico: i nostri clienti per i 2/3 sono donne.

Da 17 anni ho sempre pensato che la cosa più semplice per servire meglio, per accontentare i nostri clienti, sia quella di avere dipendenti che assomigliano molto ai nostri clienti. Se hai due terzi di 3 milioni di clienti che sono donne e tu sei un'azienda fatta di tutti uomini, che cosa vuoi capire? E devo dire che i risultati sono incredibili. Siamo un'azienda nella quale l'Executive Committee, che è l'organo direttivo, ha il 50 per cento di componenti donne. Il 61 per cento dei dipendenti sono donne, il 50 per cento delle prime 200 persone – middle manager e top manager, su 4.200 persone: quelle un gradino sotto l'Executive Committee – sono donne. E ciliegina sulla torta: le donne, che fanno parte di queste 200 persone, cioè il 50 per cento, sono pagate il 14 per cento in più, non in meno, rispetto alla media.

Ribadisco non rispetto agli uomini, rispetto alla media.

Penso insomma che la nostra sia un'azienda all'avanguardia anche da questo punto di vista anche considerando che siamo un'azienda di tecnologia.

Sulla sostenibilità è un fatto di attenzione ai consumatori.

Tutti e tre i punti: *education, empowering women e responsibility* sono sempre intorno al concetto di *customer centric*. La nostra sostenibilità è necessaria perché i nostri consumatori ce lo chiedono.

Abbiamo appena annunciato che non venderemo pellicce, il che per noi è un sacrificio di svariati milioni, ma l'abbiamo fatto perché abbiamo realizzato una ricerca con un campione di 25.000 clienti e più del 50 per cento ha affermato la propria attenzione agli *animal rights* e, quindi, abbiamo deciso di non venderle più. Tutto di fatto ruota attorno al cliente.

Marco Vergeat

C'è anche una tematica sulla responsabilità collegata ai materiali costruttivi e sulle energie rinnovabili, insomma, avete un impegno ampio su questo fronte.

Federico Marchetti

Sì, partiamo dalla decisione che per il 2020 ci siamo impegnati a essere con energie rinnovabili al 100 per cento e gli impegni in tal senso sono molto vasti.

Un impegno che va dall'etico allo strategico.

Il nuovo magazzino a Milano sarà con tutte le certificazioni possibili e sarà il massimo esempio dell'ecosostenibile. Ad esempio la plastica dei cestini, che sono prelevati dai robot nel nostro magazzino di Bologna, è tutta plastica riciclabile. E sono tutti costi, in realtà. L'anno scorso abbiamo spedito 10 milioni di ordini tutti con packaging ecosostenibile.

Marco Vergeat

Fondamentalmente è l'affermazione del concetto che il valore deve essere generato per tutti gli stakeholder, per tutti i clienti e per l'ambiente di cui i clienti fanno parte. Una forma di redistribuzione del valore.

Federico Marchetti

Un concetto che trovo molto naturale, in fondo mi sembra abbastanza normale, con 10 milioni di ordini non si possono fare spedizioni che inquinano.

Marco Vergeat

Aggiungo solo una cosa sui dati puntuali che hai dato, relativi all'impiego delle donne e alla loro qualificazione: voi fate parte di una piattaforma "*women global equal pay coalition*", voluta da Obama – forse suggerita da Michelle – per accelerare il superamento del gap retributivi fra uomini e donne nel mondo.

Federico Marchetti

Noi in effetti abbiamo il gap al contrario.

Marco Vergeat

Vorrei tornare sul tema dell'education, che fa parte della nostra Giornata e della missione di ASFOR, perché sono rimasto particolarmente impressionato dal vostro impegno in tale ambito.

Siete membri della "Coalizione per l'occupazione e le competenze digitali istituita dalla Commissione Europea" che ha lo scopo di fornire formazione per il settore digitale a 1 milione di giovani entro il 2020.

Insegnate il linguaggio di programmazione nelle scuole primarie e secondarie: il *coding*.

Promuovete un *MBA Internship programme* che dà opportunità di stage a studenti che provengono dalle migliori Università del mondo presso di voi.

Con SDA Bocconi avete avviato un master su strategie digitali, digital marketing ed e-commerce sul lusso.

Sono diverse iniziative.

Federico Marchetti

In realtà, abbiamo iniziato il master con Politecnico però non era concentrato sul lusso ma sull'e-commerce. Ora però abbiamo virato verso un percorso formativo specifico sul lusso. Devo quindi ringraziare il Politecnico perché abbiamo iniziato con loro.

È un grande impegno quello avviato della "nave scuola".

Abbiamo appena chiuso un accordo su Londra – perché sono due i nostri quartier generali: Londra e Milano – con l'*Imperial College*, scuola di ingegneria, per cui noi finanziamo gli studenti dell'*Imperial College* che vanno a insegnare coding e tecnologia specificatamente alle ragazze (quindi di nuovo attenzione alla parte femminile) delle scuole del circondario. Generalmente sono scuole pubbliche frequentate da studenti provenienti da famiglie che non hanno tanti mezzi, pertanto noi iniziamo dalle scuole elementari.

Abbiamo finanziato gli studenti che così hanno i "mezzi" per fare questa attività di coding, anziché farla direttamente noi. Interessante è che mia figlia, di quasi sei anni, una settimana fa – si appresta a fare la seconda elementare in una scuola inglese a Milano perché la mamma è inglese e doveva scegliere gli extra (tipo: balletto, piano...) – mi ha detto: «Sai babbo (babbo perché sono romagnolo), che cosa ho scelto? ho scelto robotica e programmazione dei droni». E allora... mi sono detto è proprio mia figlia!

Marco Vergeat

Voi siete molto impegnati nella ricerca e nello sviluppo dell'innovazione tecnologica. Sarebbe forse anche lungo dire quanto siete impegnati in questa ricerca, intelligenza artificiale ecc. Nel lungo periodo, secondo te, la tecnologia sostituirà il talento?

Federico Marchetti

No, non succederà mai perché il talento è unico e sorprendente. Io non sono mai rimasto sorpreso dall'automazione, sono rimasto sempre sorpreso dai ragionamenti e dalle sorprese e dalle invenzioni fatti dai talenti con i quali ho lavorato.

Penso che tutto quello che stiamo facendo, attraverso la *lean organization* e l'automazione di magazzino, che significa che anziché efficientare il percorso di una persona che deve spostarsi attraverso 100 mila metri quadri di magazzino a Bologna, efficienza organizzativa e miglioramento della vita lavorativa si realizzano in maniera più efficace attraverso un braccio meccanico. Ma il contatto umano con i clienti lo salvaguardiamo sempre. Il pacchettino finale lo fanno sempre le persone non è demandato a robot o droni e stessa cosa sulle invenzioni. L'automazione non andrà mai a coprire l'invenzione, l'automazione è un sistema di efficientamento, che può essere molto utile per liberare risorse da focalizzare sempre più su cose a più alto valore aggiunto.

La verità è che queste sono parole diplomatiche, in quanto sicuramente alcuni lavori non esisteranno più. Ma sono convinto, che il bilancio rimarrà positivo per via di tutti i lavori creati e che prima non esistevano. Ad esempio i titoli, mi arrivano titoli lunghissimi, come *data specialist*, *senior manager* ecc. sono tutti lavori nuovi, che prima non esistevano, quindi io penso che il bilancio della tecnologia sia un bilancio assolutamente positivo.

Marco Vergeat

Probabilmente a condizione che quelle competenze si acquisiscano, si imparino, quello è un settore in cui conviene investire.

Federico Marchetti

Per forza. Sì noi investiamo in 25 mila ore di formazione all'anno.

Marco Vergeat

Un messaggio importante, il valore della buona formazione, da far girare agli imprenditori italiani.

Due domande personali, veloci: la prima: nel tuo blog – che consiglio a tutti di vedere è molto bello e forse si impara a fare un blog in modo giusto – sei tu che suoni la batteria. Se non avessi fatto l'imprenditore in questo settore, che cosa ti sarebbe piaciuto fare? Cosa rimpiangi di non aver fatto?

Federico Marchetti

Seguo direttamente e personalmente Instagram, lo faccio io, che automaticamente aggiorna il blog. Tutto quello che posto su Instagram diventa una cosa anche sul blog.

Io sognavo di fare l'imprenditore. Vengo da una famiglia normalissima di due dipendenti di Ravenna, quindi piccola borghesia ravennate, in altri termini non avevo una lira. Ho cominciato da zero e mi son fatto finanziare da un *venture capitalist* al quale sarò sempre riconoscente e che mi piace sempre nominare, si chiama Elserino Piol. Penso che non ci sarebbe nessun altro lavoro al mondo che potrei fare se non fare quello che ho fatto, cioè l'imprenditore. Sono molto riconoscente a tutti quelli che mi hanno aiutato per quello che ho fatto.

Marco Vergeat

Infine in questa Giornata abbiamo detto che per essere bravi *startupper*, conta determinazione, imprenditorialità, creatività. Una domanda: ma ci va anche un po' di... fortuna o no?

Federico Marchetti

Sì, la risposta è sì. Sicuramente sì, anche se io, da bravo italiano, influenzato anche dalla cultura e dalla scuola cattolica da parte di mia madre, ero sempre un po' *low profile* sul fatto di dire... «tutto questo è stato grazie alla fortuna». A volte nelle prime interviste dicevo sono stato fortunato, quasi miracolato, tutto grazie alla fortuna. Poi piano piano ho conosciuto il mondo anglosassone, con il quale ho fatto una fusione due anni fa, e tutti dicevano, macché fortuna? Non devi dire così, devi dire che sei stato bravo. Noi in America diciamo che sei bravo e basta. Non ci vergogniamo se le cose funzionano e hai successo. Mentre in Italia un po' ce ne vergogniamo.

Da bravo italiano però non me la sento di fare l'americano, ho trovato la coniugazione per la risposta giusta a questa domanda e cioè che la fortuna è importantissima, ma effettivamente, pensando anche a tutte le varie biforcazioni che ci sono state negli ultimi 17 anni di vita professionale su YOOX, è sempre comunque una questione di provarci, di rischiare.

La fortuna arriva ma devi prenderti rischi enormi, poi effettivamente può succedere che ti prendi rischi e la fortuna non arriva. Ma la fortuna non arriva se non assumi rischi.

Un messaggio, una riflessione che voglio offrire ai giovani laureati italiani.

Marco Vergeat

Grazie. Ora domande dal pubblico.

Barbara Santoro, consigliera ASFOR, direttore Marketing & Comunicazione Shenker Corporate

Il fatto di essere italiano, pur avendo studiato alla Columbia University e aver fatto una esperienza nord americana, quanto incide o ha inciso sulla capacità di fare impresa?

Federico Marchetti

Tantissimo. Ho fatto un po' il bilancio di essere tornato in Italia e aver fondato YOOX in Italia: accesso al mercato di capitali inferiore, supporto culturale anche, ma ci sono tantissimi più, proprio tanti eguali positivi in più, tanti e quindi il bilancio è assolutamente positivo, ritornerei in Italia. Rifarei YOOX in Italia e non la farei mai in Silicon Valley perché ho avuto un vantaggio competitivo enorme: la prossimità ai brand del lusso, capire i brand del lusso, parlare la stessa lingua, la parte creativa, la flessibilità. Non va dimenticato che dal 2000 ad oggi ne abbiamo passate di tutti i colori, non penso ci sia mai stato un decennio così complicato, dalle Torri Gemelle, al crack finanziario e alla lunga crisi economica. L'adattabilità, che abbiamo avuto da bravi italiani a navigare con pochi soldi in mezzo ad acque molto molto burrascose, questa caratteristica è sicuramente unica.

Enrico Nosedà, partner growITup

Siete stati l'unica start-up italiana davvero significativa degli ultimi vent'anni, perché? Se come affermato c'è una lunga lista di più, di segnali positivi, avrebbero dovuto affermarsi altri soggetti di pari peso.

Federico Marchetti

La domanda è giusta. In realtà non so rispondere.

Penso che sia un mix di risposte: la determinazione, lo spirito di sacrificio sono stati fondamentali.

Ricordo il primo anno di università dormivo in un monolocale con il bagno fuori, in una casa di ringhiera e tutte le sere estraevo il letto dal divano letto per andare a dormire.

Penso che ci voglia un sacco di spirito di sacrificio e di determinazione. Io non ho mai avuto paura di non farcela, nonostante sia scoppiata la bolla un mese dopo che ho avuto il finanziamento dal *venture capitalist*.

Culturalmente l'Italia non ha modelli come l'America e questo lo diceva Elserino Piol, il mio "padre spirituale" che mi ha aiutato e fatto partire, che mi diceva: «In Italia i giovani hanno come modello, come esempi i calciatori, in America invece hanno Steve Jobs o Mark Zuckerberg». C'è un pochino, penso, un problema culturale e di scala di valori che va risolto qui.

Francesco Rossetti, *senior partner Gruppo Summit*

Si parla molto delle aziende liquide, poi bisogna stare attenti all'interno di non farle liquefare, a forza di questa liquidità, perché bisogna portare risultati.

Il management ha un compito difficile: gestire il cambiamento, gestire lo sviluppo.

Voi siete un esempio di successo. Se vede le competenze manageriali dei suoi leader che hanno fatto il successo di YOOX in questi ultimi 17 anni e guarda i prossimi 17, dove pensa siano i punti di debolezza che dovrete migliorare o che vorrete andare a migliorare come competenze? E quali, invece, sono stati i punti di forza del suo management, oltre ovviamente al suo esempio, al business in termini di competenze manageriali applicate. Perché poi la traduzione di una strategia passa dall'esecuzione, parlando di HR, di Capitale Umano nessuna azienda assume *low performer* ma li crea.

Quali sono le competenze che vuole rafforzare nel suo management?

Federico Marchetti

Noi ci siamo inventati, attraverso YOOX, un lavoro.

Nel 1999 non è che ci fossero competenze adeguate sul mercato. Per forza, nei primi anni, la cosa più importante era quella di crederci perché comunque quante volte ci è stato chiesto «Ma come fai a vendere vestiti su Internet se non si possono provare?».

Il crederci è più sul fatto dell'impegno, del commitment, piuttosto che sull'essere laureato in Bocconi, per intenderci. Adesso sicuramente e per i prossimi anni – l'azienda è da 2 miliardi, 4.200 dipendenti, globale, con uffici in tutto il mondo, 8 centri logistici sparsi tra Asia e Stati Uniti – è diventata una azienda anche complessa da gestire e sicuramente le skill sono importanti. Ma ci troviamo in una situazione in cui ancora tante competenze sono da sviluppare.

Tutti ora parlano di *omnichannel*, ma nessuno sa che cos'è. O per lo meno sui libri c'è, ma dal punto di vista anche della naturale applicazione, ci sono tante cose da inventare. Penso che in realtà c'è ancora tanto da inventare e le competenze sul mercato le dobbiamo ricreare. Omnichannel, processi innovativi della digital transformation, progettualità, big data, come usare tutti questi dati... È anche il bello della mia azienda: sono 18 anni che faccio questo lavoro e non mi sono mai annoiato un secondo perché tutti gli anni il mio lavoro è cambiato completamente. Adesso poi il cambiamento è alla ennesima potenza dopo la fusione. L'invenzione è ancora parte della nostra azienda.

Cristina Rossi Lamastra, *associate professor Politecnico di Milano Graduate School of Business*

Prima ha evocato due narrative molto belle: il tema del talento femminile e quello della mobilità sociale: del fatto che sia possibile arrivare a questi risultati con punti di partenza semplici. Queste sono narrative molto interessanti ed efficaci, ma come è possibile diffonderle e farle diventare in Italia una regola, una buona pratica ampiamente adottata?

Federico Marchetti

È impossibile! Nel senso che ognuno è padrone del proprio destino, noi non ci sentiamo di metterci su un pulpito. Per noi ha funzionato così. Però ogni imprenditore è libero di fare quello che crede.

L'unica cosa che possiamo dire da parte nostra, è che la diffusione del fatto che funziona lo facciamo attraverso interventi come quello di oggi. Cerchiamo nel nostro piccolo di raccontare queste storie belle, altrimenti, soprattutto in Italia, c'è una predisposizione ad autoflagellarsi. In realtà ci sono tantissime storie belle e non si può fare altro che raccontarle, ma da lì a dire se le adotterà qualcun altro, non me la sento di erigermi a imprenditore modello.

Roberto Palmieri, *business driver Forma del Tempo*

Per un imprenditore avere energia è molto importante, come essere determinati, focalizzati ed essere anche aperti. Riguardo a disperdere energie ed essere focalizzati. Secondo la sua esperienza, che commento può fare.

Federico Marchetti

Ho cominciato che avevo 29 anni ed ero molto "aperto", tanto: "imprenditore-opportunità", sempre alla ricerca dello sviluppo, perché ovviamente è più divertente pensare sempre a cose nuove. Poi sono cresciuto.

In realtà sto imparando tutti i giorni, ho detto che tutti gli anni faccio un lavoro diverso, devo imparare ogni anno. Quello che sto imparando adesso è a essere sempre più un imprenditore focalizzato affinché le cose vadano bene. Però c'è sempre uno spazio dedicato all'innovazione, alla inventiva, alla creatività il che mi consente anche di divertirmi ancora. Decido io a che ora voglio andare a lavorare e a che ora voglio uscire: uno spazio di decisione personale è sempre molto importante.

Isabella Agosto, head of Learning – D&I Gruppo Generali Italia

Ho ascoltato questo racconto della sua vita professionale ed è veramente molto interessante. Una domanda: ma 17 anni fa, quando andavamo a comperare il lusso andavamo in una boutique e come clienti vivevamo una esperienza bellissima, di lusso. Quali erano le prime reazioni delle aziende, quando lei andava a raccontare questo tipo di vendita legato al lusso? Perché penso sia stato un momento molto di disruption, molto particolare.

Federico Marchetti

Io ero un totale outsider, non venivo dal mondo della moda e neppure dalla tecnologia. Ero l'imprenditore che aveva il sogno: il sognatore, neanche l'imprenditore. Il sognatore perché non avevo neanche l'impresa. Molti dicono: «Ah, il settore della moda è un po' un ghetto, tutti chiusi». In realtà, io posso parlare solo bene di tutti i brand con cui ho lavorato. Hanno creduto alla mia storia, ai miei sogni, hanno provato, perché io li invitavo perché anche io stavo provando. È stato un settore molto responsive a questo sogno e vorrei sfatare il luogo comune che il settore della moda è fatto di persone chiuse che si aiutano solo fra di loro, io sono un esempio esattamente del contrario.

Andrea De Spirt, ceo and founder Jobyourlife

Prima ha parlato del valore di Elserino Piol per costruire YOOX. Volevo capire se è stato un valore di *smart money*, nel senso che oltre a mettere soldi è stato utile nell'execution, oppure è stato un valore di idee, di supporto fondamentale.

Federico Marchetti

Il ruolo di Elserino Piol è stato un polivalente. Nel senso che prima di tutto io mi sono licenziato che era Natale del '99 perché avevo in mano questo business plan e dal 7 gennaio sono andato a bussare alla porta di quattro venture capitalist italiani, che forse ora sono diventati tre. O cinque. E tutti, tutti, incredibilmente mi rispondevano: «ma chi altro vuole investire insieme a me, a noi?». Ma se sei venture capitalist, dovresti essere primo, non ultimo o secondo. Il ruolo è quello di essere il primo. Invece Elserino Piol in due settimane fece il contratto e mi diede 3 miliardi per il 33 per cento. Fossi stato in Silicon Valley mi avrebbero dato 30 miliardi per il 33 per cento, ma va bene ugualmente perché il bilancio è positivo. La velocità è stata fondamentale, perché se avessi trovato quei soldi entro febbraio del 2000, a fine marzo è scoppiata la bolla di Internet e si sono chiuse tutte le porte dei venture capitalist sull'e-commerce per due anni, non sarei partito. Quindi velocità. Elserino Piol mi ha dato il "la", ha creduto nel mio progetto imprenditoriale. E poi lungo il percorso ha venduto le quote.

Marco Vergeat

Questa è la risposta esemplare di capacità di analisi, valutazione dei rischi e fortuna.

Federico Marchetti

Lungo i 10 anni, perché dopo 10 anni i venture capitalist devono disinvestire, a malincuore Piol ha venduto in quotazione perché lo doveva in base allo statuto. Però per 10 anni mi ha sempre dato una grande mano come supporto morale, perché ero solo, non avevo mai fatto impresa: il livello di responsabilità e di stress che un imprenditore, che non ha mai fatto l'imprenditore, deve assumersi per fare una cosa così è enorme, soprattutto se non hai un padre che ne capisce né una madre, che spera ancora che torni a casa a mangiare i cappelletti a mezzogiorno.

In alcune situazioni chiave in cui altri *venture capitalist* dopo sono entrati e hanno tentato di farmi sgambetti – perché poi sono tutti rapaci essendoci tanta carne sul fuoco – lui mi ha sempre difeso. È stato un gran signore, un gentiluomo. Peccato che non lavori più, che sia in pensione e che sia soltanto uno.

Sono anche molto riconoscente ai miei genitori perché mi hanno lasciato libero.

Giuseppe Pugliese, director of Certification IPMA Italy CVMB Member IPMA International

Negli ultimi anni quale è stata la decisione più grande, la più difficile e importante che ha dovuto prendere? E il futuro, lo vede in continuità con una crescita interna organica o pensa anche a cose particolari, acquisizioni fuori dal perimetro stretto?

Federico Marchetti

Due anni fa ho fatto una discreta fusione, con un'azienda che ha sede a Londra, mantenendo comunque YOOX NET-A-PORTER quotata in Italia, con sede legale a Milano. Di nuovo una dichiarazione d'amore per questo Paese fare una cosa del genere, anche perché le dimensioni delle due aziende erano pressoché paritarie.

Non parlatemi di acquisizioni e fusioni, sto ancora lavorando e mancano circa dodici mesi alla fine della integrazione. Abbiamo passato la metà del guado, siamo contenti, funziona tutto, ma finché non ho finito l'opera non penso ad altro.

Il più grande rischio è stato questo, nel senso che fare una fusione transfrontaliera, *cross-border*, con un'azienda dall'altra parte e anche in una maniera non particolarmente gradita dalla fondatrice dell'altra azienda, che però l'aveva già venduta nel 2010 e in realtà non aveva motivo di opporsi all'azionista, è stato sicuramente un rischio.

Ricordo che quando ho annunciato l'accordo nel marzo del 2015, verso aprile/maggio mi è venuto un gran bel mal di stomaco, l'impatto dello stress. "Ma ce la posso fare?"...

Un conto è fare l'imprenditore di una azienda dove hai collaboratori che lavorano con te da 17 anni, che ti capiscono anche solo con un sguardo, con un consiglio di amministrazione amichevole. E un conto invece avere un grosso azionista: uno dei più grossi gruppi del lusso svizzero, che si chiama Richemont e fare una fusione con gli inglesi non necessariamente così convinti all'inizio. Gli inglesi hanno un senso di supremazia non da poco e il ritrovarsi un amministratore delegato italiano, non è semplice neppure per loro. In tutto questo, mi sono posto la domanda ma ce la faccio? Per sei/nove mesi ho continuato a chiedermelo. Adesso rispondo di sì.

Marco Vergeat

Grazie Federico Marchetti della testimonianza di uomo e imprenditore.



Conclusioni

Vladimir Nanut

presidente ASFOR

Consentitemi alcune considerazioni finali che cercheranno di cogliere alcuni aspetti rilevanti dell'odierna giornata.

Partirei dal sottotitolo di questa nostra XV Giornata della Formazione Manageriale: "Le vie per il futuro delle giovani generazioni". Io credo che un elemento che ci portiamo a casa, al termine dei nostri lavori, è la consapevolezza che ciò che ci aspetta nei prossimi anni (ma in realtà già da domani) è profondamente diverso da quello che c'era fino ad oggi. In altri termini, "nulla sarà come prima" in quanto le sfide che abbiamo davanti, i processi di cambiamento a cui stiamo assistendo, hanno una intensità, una complessità e una velocità, che non trovano riscontri nel passato.

Come sistema Italia, complessivamente, abbiamo fatto molta difficoltà a metabolizzare quello che è stato il grande cambiamento degli ultimi 20-25 anni: la *globalizzazione dei mercati*. In più occasioni ho già avuto modo di rilevare che la globalizzazione ha comportato una consistente perdita della nostra capacità produttiva. Io vengo dal Nord Est: ebbene, l'area dei distretti (mobile, elettrodomestici, tessile ecc.) – che negli anni '80 era un po' il motore dello sviluppo imprenditoriale italiano – attualmente si trova dimagrita del 20-25 per cento delle proprie imprese.

Oggi dobbiamo affrontare la nuova sfida: la *digitalizzazione*. Alcune delle imprese che sono sopravvissute, avendo avuto grandi difficoltà ad "assorbire" e a metabolizzare la prima sfida della globalizzazione, si trovano di fronte alla seconda sfida, quella della digitalizzazione, che abbiamo visto avere implicazioni molto forti per tutte le aree della gestione aziendale.

La domanda di fondo che ci siamo fatti in questa XV Giornata è: quali sono le implicazioni di questa realtà in un futuro nel quale l'unica certezza è che nulla sarà come prima? Quali sono le implicazioni per le imprese e per le business school, per le corporate academy o university? E, più in generale, come il nostro Paese deve affrontare le sfide del futuro?

Credo che Remo Lucchi, ricercatore e fondatore Eumetra-Monterosa Research, abbia messo in evidenza come nello scenario ci sia un player ancora troppo assente, cioè lo Stato. Alla fine per vincere queste sfide ci vuole una forte capacità di policy-maker da parte di uno Stato protagonista, che indichi quale sia la direzione e che sappia prendere provvedimenti politici coerenti.

Nel nostro Paese si verifica invece che spesso sono gli altri soggetti, a cominciare dalle imprese e dalle business school, che devono supplire alla mancanza di vision dello Stato, alla mancanza di progettualità del futuro, che dovrebbe essere il primo compito dei policy-maker. Invece li troviamo spesso assenti, presi da altre cose per loro più importanti. Preso atto che questa è la realtà italiana, dobbiamo agire nei confronti dei policy-maker per cercare di convincerli a prendere in considerazione seriamente questi aspetti. È un ruolo istituzionale che, come Sistema ASFOR, riteniamo di poter svolgere, dopo oltre 45 anni di attività.

Venendo specificatamente al ruolo delle business school, quali sono le implicazioni degli scenari che abbiamo oggi visto? Mi sentirei di riassumerle in un aspetto fondamentale: capacità di innovazione. Ritengo infatti che le business school, come le università e tutto il sistema dell'alta formazione, devono saper innovare: corpo docente, programmi, processi e metodologie. Per attuare tali cambiamenti bisogna avere dei soggetti responsabili che abbiano capacità, competenze per farlo, ma anche spirito imprenditoriale. Qui ci troviamo spesso in difficoltà. Siamo ospiti oggi di una sede, il Politecnico di Milano, che è un leader nel mondo accademico, che ha spalle molto solide e una capacità quindi di rispondere alle sfide mettendo in campo 1.200 docenti e una valida school of management. Ma altre realtà accademiche, magari altrettanto grandi, non hanno una vision altrettanto chiara di quali possano essere le sfide e di come affrontarle.

Ritengo invece che oggi, in un'intensa giornata di lavoro e studio, abbiamo avuto la possibilità di cogliere, attraverso le relazioni, gli esempi e le testimonianze, alcuni elementi estremamente importanti per comprendere come affrontare il futuro. Credo del resto che questo sia il contributo che noi possiamo offrire come Associazione di business school e coporate university e academy: cioè portare esempi concreti che possano aiutarci nelle nostre scelte quotidiane nei diversi ruoli. Dobbiamo cogliere gli elemen-

ti positivi che oggi ci sono stati offerti, a cominciare dalla nostra premiata Francesca Gino, ASFOR Award 2017 Best Under 40 Italian Professors e poi dai giovani imprenditori: Andrea De Spirt, Valentina Garonzi, Enrico Nosedà, Giorgio Pautrie. Tutti ci hanno detto cose importanti: è fondamentale avere il team, è fondamentale il coraggio, è basilare accettare il rischio. Perché non dimentichiamo che uno dei temi che anche Enrico Sassoon ha sottolineato come strategico – e che oggi non siamo stati in grado di sviluppare in modo adeguato per vincoli di tempo – è il tema del rischio.

In Italia il tema del rischio, come quello del potere, è spesso rimosso: tutti cercano garanzie, protezione, sicurezza. Anche nel business si cerca di rischiare con i soldi degli altri, ma continuare a operare ogni giorno, mettendo in discussione ciò che si è raggiunto, è un esercizio molto più complicato, più difficile.

Questi giovani talenti imprenditoriali hanno invece dimostrato che si può farlo, unendo il coraggio, la determinazione e la volontà di realizzare un sogno.

Dobbiamo imparare anche dall'esempio offerto da Federico Marchetti, ASFOR Award for Excellence 2017, che ci ha dato segnali rilevanti. Mi sono annotato alcuni elementi che meritano di essere sottolineati: *“pensare in grande subito”*, *“fare un progetto globale”*, *“seguire il sogno”*.

Sembrano slogan, ma rappresentano molto spesso le condizioni perché una iniziativa possa durare e avere successo. Poi certo occorre essere capaci di gestire e magari avere un pizzico di fortuna. Ho detto tante volte, se non proprio fortuna, è importante non avere sfortuna: perché è già un ottimo risultato non trovarsi in una situazione in cui gli eventi sono contro di te.

Federico Marchetti rappresenta un punto di riferimento sia per chi è impegnato nella costruzione e sviluppo di imprese sia per chi opera nel sistema della higher education, che deve saper innovare e contribuire a sviluppare le competenze manageriali per affrontare le sfide sul tappeto, come la digital transformation.

Mi auguro che dai lavori di oggi i partecipanti si portino via un significativo valore per la propria attività, elementi sui quali ragionare e riflettere anche con i propri collaboratori e partner.

In questa logica di costante confronto sui temi della formazione manageriale, sviluppo del capitale umano e processi di cambiamento e innovazione, vi do appuntamento al 25 e 26 ottobre in occasione della VII edizione del Learning Lab ASFOR sulla Leadership *“Leadership Readiness for the Future. Quali sono il senso e la direzione della Leadership nelle imprese che affrontano sfide complesse e pluridimensionali?”*, in programma a Milano, nella sede di Edison. Sarà un'altra occasione nella quale cercheremo di affrontare tematiche rilevanti per i soci ASFOR, per gli imprenditori e i manager, e per il nostro Paese. Sarà – nella linea della storia di ASFOR – un'ulteriore riflessione verso le sfide del futuro.