

La stagione dei cigni neri

La settima edizione del World Business Forum affida a oratori di spicco, provenienti dal mondo dell'economia, della scienza dell'incertezza, della strategia e dall'impresa, le prefigurazioni dell'anno che verrà. Su un punto sono tutti d'accordo: l'ora dei cigni neri è scoccata, bisogna prepararsi al peggio.

di Raul Alvarez ed Elin Miroddi

Fiera di Milano, 27 ottobre, ore 9.00: un video roboante annuncia l'inizio della settima edizione del World Business Forum, il convegno di due giorni organizzato da HSM. Una sfilata di guru si concede a fotografi ansiosi di immortalare il mito e a una platea avida di conoscere il loro pensiero. Il pubblico acclama, lancia domande, sorride e sospira, cercando idee e ispirazioni per l'anno che verrà.

Tutto procede al meglio finché fa la sua comparsa uno degli ospiti più attesi, l'ex vicepresidente degli Stati Uniti, senatore, proprietario di Current TV e premio Nobel per la pace Al Gore. Ed è allora che accade l'inaspettato: mentre sta per salire sul palco, sul mega-schermo compare una scritta inequivocabile: "Per questa conferenza non è prevista la presenza della stampa". Si direbbe uno scherzo in anticipo di qualche giorno sulla festa di Halloween, invece è tutto vero. Veniamo catapultati fuori dal teatro senza spiegazioni e a nulla valgono le proteste. Messi alla porta come un gruppo di terroristi dell'informazione, rimaniamo ammutoliti ad aspettare di poter rientrare. Nei corridoi la voce di Al Gore rimbomba con tutto il suo fervore democratico e noi restiamo in disparte, increduli, in attesa di essere riabilitati. Fortunatamente gli oratori che seguono valgono il prezzo del biglietto, altrimenti il nostro reportage sarebbe finito qui.

ROBUSTEZZA E FRAGILITÀ DELL'ECONOMIA SECONDO NASSIM TALEB

Nassim Nicholas Taleb è un personaggio fuori dagli schemi, a cominciare dall'abbigliamento sin troppo casual ("Non mi fido di chi porta la cravatta", afferma), e con un know-how inclassificabile: professore di scienze dell'incertezza, operatore di borsa, saggista epistemologo, narratore affascinante, nemico acerrimo degli economisti cui non risparmia battute salaci. "Gli economisti? Persone inaffidabili dalla parlantina intelligente, ciarlatani, fautori della curva gaussiana e di altri inganni metodologici", tanto per citarne qualcuna. Libanese, 51 anni, Visiting professor alla London Business School e docente di risk engineering all'Istituto Politecnico della New York University, ha iniziato come trader in varie banche d'affari di New York, scommettendo sui ribassi dei titoli con opzioni a prezzi stracciati. E il Lunedì Nero del 6 ottobre 1987, quando le borse di tutto

il mondo crollavano a picco, lui – prevedendo l'imprevedibile – si è portato a casa 40 milioni di dollari. La stessa strategia l'ha adottata con Empirica, il suo hedge fund, operativo dal 1999 al 2004. Poi l'avventura è proseguita con Universa, un fondo gestito da un suo ex allievo. A chi sostiene che le sue scommesse sul ribasso di Borsa abbiano contribuito a scatenare il crollo di Wall Street, Taleb risponde con l'abilità di un politico navigato: "Oggi faccio il professore a New York, non gestisco Universa che opera in California, non seguo il suo trading quotidiano. Me ne occupo solo una volta la settimana, analizzandone il livello di rischio. Tuttavia voglio ricordare che quando crolla un ponte non si va a vedere qual è l'ultimo camion che ci è passato sopra, semmai si cerca l'ingegnere che l'ha progettato". Nel 2001 è salito alla ribalta con un libro originale a metà fra autobiografia e speculazione filosofica: *Giocati dal caso, il ruolo della fortuna nella finanza e nella vita*, un titolo che la dice lunga sulla sua filosofia. Quando nel 2007 escono *Il Cigno nero* e, di seguito, *Robustezza e fragilità* (tutti editi in Italia da Il Saggiatore), la sua fama supera i confini planetari.

Il 'cigno nero' è l'emblema dell'eccezione, la variabile incontrollata che cambia le regole del gioco demolendo convinzioni millenarie, rimettendo tutto in discussione, rendendo impensabile qualunque previsione.

Taleb sostiene che un piccolo numero di eventi inaspettati (come la scoperta dei cigni neri, fino a qualche secolo fa giudicati inesistenti) può spiegare fatti cruciali come l'11 settembre o la crisi finanziaria che sta inghiottendo il pianeta. Le discontinuità oggi si verificano con maggiore frequenza e l'espressione 'cigno nero', al pari di termini come 'punto critico' e 'coda lunga', entra nel gergo quotidiano (non solo finanziario) come emblema dei tempi che stiamo attraversando. *Il Cigno nero* è un testo chiave per comprendere la crisi del capitalismo moderno, e i consigli che se ne ricavano sono stati adottati da uomini illustri come il premier inglese David Cameron, che Taleb giudica "l'unico leader al mondo che ha capito le radici della crisi e cosa bisognerebbe fare per risolverla". Le tesi di Taleb trovano oggi spazio persino nei documenti strategici del Pentagono, il che rivela la mole di chi abbiamo di fronte.

Quando sale sul palco la curiosità è tanta, e lui non tradisce le attese. Ha un viso bonario, ma come inizia a parlare sfodera accuse e profezie, mostrando acume e humour. "Tempo fa un dirigente della Lehman Brothers mi assicurò che la sua banca era in grado di prevedere i rischi, come se i rischi si potessero misurare con un righello! Possiamo stimare l'incidenza di un evento futuro, ma questa è cosa ben diversa da poterla misurare. Gli economisti prevedono sempre tutto dopo



1. Nassim Taleb, professore di scienza dell'incertezza e nemico acerrimo degli economisti.
2. *Il Cigno nero*, best seller mondiale sull'improbabile che governa le nostre vite, divenuto ormai un modo di dire (e non solo nel mondo della finanza). Il suo seguito, *Robustezza e fragilità*, è appena uscito in Italia presso Il Saggiatore.



che è successo”, sottolinea con un sorriso di scherno, “e dimenticano che viviamo in un mondo dominato dalle discontinuità, un mondo dove proliferano i cigni neri. Basti dire che un tizio che guadagna in Borsa sette milioni di dollari in sette giorni, con il crack economico può perdere sette miliardi in sette secondi. E ancora, dei ventimila libri di narrativa pubblicati dagli editori americani, cinque o dieci soltanto rappresentano metà delle vendite della casa editrice. Delle dodicimila società quotate in Borsa, appena 50 rappresentano la metà del capitale. Viviamo in un mondo dominato dagli estremi”.

È a questo punto che Taleb enuncia una delle sue metafore preferite, quella del Mediocristan e dell'Extremistan. A suo dire, “la maggior parte di noi vive nel Mediocristan, ovvero una realtà fittizia dove gli eventi rari non si verificano mai. Ma il mondo reale è più complesso, è un Extremistan dove eventi imprevedibili e devastanti si succedono all'ordine del giorno”. Per ravvivare il concetto Taleb attinge a un'allegoria che strappa il sorriso: “Il tacchino tende a mangiare tanto”, spiega. “Poi, però, quando arriva Natale e sente che sta per essere macellato, deve rivedere completamente le sue convinzioni sul nutrimento”. Economisti e analisti finanziari, a suo dire, vivono nella falsa sicurezza del Mediocristan, proprio come i tacchini.

Sono tre i bersagli su cui Taleb scaglia i propri anatemi. Il primo è la propensione all'indebitamento. “Meno riusciamo a prevedere il futuro, meno dovremmo cadere nella trappola dell'indebitamento”, suggerisce. “Ma durante questa recessione è accaduto l'esatto opposto. Contrarre debiti ha creato certezze illusorie, soluzioni a breve termine che conducono solo verso vicoli ciechi a lungo termine. Le persone (soprattutto i governi) si indebitano in risposta a una previsione, oppure usano la previsione come alibi per contrarre prestiti. Ma fare previsioni in una situazione simile è impossibile, e ricorrere al prestito ci rende più vulnerabili. Probabilmente è per questo che nei secoli scorsi le religioni del Vicino Oriente proibivano i debiti. Rispetto a due anni fa il sistema è diventato più instabile, anche a causa dei modelli di gestione del rischio delle banche che continuano a ignorare i cigni neri. Pensano di seguire una politica prudente, invece sono sedute su bombe a orologeria, esposte a crac ciclici”.

10 REGOLE PER UNA STRATEGIA A PROVA DI CIGNO NERO

- 1) Ciò che è fragile dovrebbe rompersi presto finché è ancora piccolo. Nulla dovrebbe diventare troppo grande per fallire. Invece l'evoluzione nella vita economica aiuta a crescere coloro che hanno la massima quantità di rischi nascosti.
- 2) No alla socializzazione delle perdite e alla privatizzazione dei guadagni. Negli Stati Uniti, durante il decennio 2001-2010, le banche hanno assunto il controllo del governo e questo è un fenomeno surreale.
- 3) A coloro che hanno guidato uno scuolabus a occhi bendati (e lo hanno distrutto) non si dovrebbe più affidare un altro mezzo. È folle farci condurre fuori da questo disastro da quegli stessi economisti, banchieri e cosiddetti 'esperti di rischi' che lo hanno prodotto.
- 4) Non lasciare che una persona che ottiene un bonus d'incentivazione possa gestire una centrale nucleare, e nemmeno i tuoi soldi. È probabile che sia incline a fare tagli sulla sicurezza pur di poter presentare questi risparmi come 'profitti'.
- 5) Bilancia la complessità con la semplicità. La complessità derivante dalla globalizzazione e da una vita economica riccamente organizzata in reti ha bisogno di essere controbilanciata dalla semplicità nei prodotti finanziari. Il capitalismo non può evitare le bolle finanziarie. Ma le bolle azionarie (come nel 2000) sono moderate, mentre le bolle di debiti sono maligne.
- 6) Non dare in mano ai bambini dei candelotti di dinamite, anche se hanno un'etichetta di garanzia. I prodotti finanziari complessi non devono essere proibiti, bisogna semmai proteggere i cittadini da sé stessi e dalle banche che vendono loro prodotti per la copertura delle perdite.
- 7) I governi non dovrebbero mai avere bisogno di 'ripristinare la fiducia'.
- 8) Non dare altre droghe ai tossicodipendenti che hanno crisi di astinenza. Prestare denaro a chi soffre di eccessivo indebitamento per aiutarlo ad alleviare i suoi problemi non è la cura. La crisi per indebitamento non è un problema temporaneo, è strutturale. I tossicodipendenti devono essere recuperati.
- 9) I cittadini non dovrebbero dipendere da risorse finanziarie come depositi di valori e non dovrebbero fare affidamento su consigli di 'esperti fallibili' per il loro pensionamento. Bisogna imparare a non usare i mercati come depositi di valore; non contengono le certezze che servono alle persone normali.
- 10) Fai una omelette con le uova rotte. Nella crisi del 2008 non si trattò di riparare i guasti con metodi di fortuna. Abbiamo bisogno di rifare il sistema prima che si rifaccia da sé. Scegliamo di passare a un'economia robusta aiutando ciò che deve rompersi a rompersi da solo, convertendo il debito in azioni, proibendo l'acquisto di società mediante finanziamenti attraverso debiti, confinando i banchiere nell'ambito che compete loro, recuperando gli indennizzi di chi ci ha condotto in questa situazione.

Fra i bersagli di Taleb non poteva mancare la globalizzazione. “Pensavamo che la globalizzazione avrebbe reso la macchina economica più forte e flessibile, ma l'entità dell'indebitamento che essa comporta e i gradi di scambio fra le parti collegate nella rete globale hanno come conseguenza che piccole crepe in un determinato luogo finiscono per creare infiltrazioni nell'intero sistema”.

Ultimo bersaglio: l'illusione che le aziende più grandi siano anche aziende più solide e sicure. Ma il caso Lehman Brothers non è certo l'unico. “Se i governi decidessero di non aiutare le società quando si ingrandiscono troppo, e privilegiassero invece le piccole e medie imprese, forse avremmo una maggiore stabilità nel mercato. Ma i governi tendono sempre a sostenere le imprese più grandi 'per-

ché danno lavoro a un gran numero di persone'. senza tenere conto che queste, crescendo, finiscono col diventare forse più efficienti ma anche più vulnerabili alle contingenze esterne. Si aggiunga anche che, per soddisfare le richieste degli analisti di Wall Street, le mega-imprese hanno bisogno di ottimizzarsi. E gli analisti finiranno così per esercitare pressioni su di loro affinché aumentino il rendimento azionario migliorando i bilanci. Ma così facendo contribuiscono solo alla loro rovina. E il governo che le ha aiutate a crescere finirà per cadere in balia delle loro richieste”, come il caso Fiat insegna.

A conclusione della sua conferenza, Taleb viene raggiunto da una ondata di applausi e di domande. Chi sta peggio, l'Europa o gli Stati Uniti? “L'Europa ha più debiti





dell'America, sia nel pubblico sia nel privato. Deve liquidare 60-70mila miliardi. Comunque, sia euro sia dollaro oggi sono diventati spazzatura. Per uscirne da questa situazione rischiosa bisognerà rompere molte uova. Prevedo una cattiva asta dei titoli pubblici del Tesoro americano e investitori che smetteranno di comprare. Allora le banche centrali cominceranno a stampare moneta per finanziare il debito e l'iperinflazione distruggerà il valore di molti beni". Non è una visione incoraggiante. "E non è niente rispetto a quello che succederà. Stiamo vivendo il peggior periodo della storia dell'economia dell'ultimo secolo, peggio ancora della Grande Depressione. Abbiamo più debiti di allora, frutto di un'epoca di irresponsabilità. Non possiamo continuare a trasferirli sulle spalle delle future generazioni".

Cosa consiglierebbe ai risparmiatori? "Il risparmio deve essere depositario di valore, non generatore di reddito. Serve a creare un nido per la vecchiaia, evitando possibilmente che il suo valore venga eroso dall'inflazione. In genere gli Stati Uniti erano depositari di valore e si investiva nei buoni del Tesoro. Oggi i rischi negli Usa sono peggiori che a Dubai o in Grecia. Dubai ha contratto prestiti per poter vendere appartamenti da cartolina. Il governo americano ha sottovalutato quanto verrà speso per queste megacommesse e sopravvalutato gli eventuali proventi, come è successo in Grecia. Ma negli Usa la situazione è peggiore, perché almeno il Fondo Monetario Internazionale ha costretto il governo greco a applicare una politica di contenimento del deficit. Negli Stati Uniti, invece, nessuno ha ancora capito cosa bisogna fare. Quando c'è un grosso debito, c'è fragilità. Se un'azienda chiede un prestito, quando nascono problemi il debito si trasforma in azionario. Se invece è un governo ad avere problemi, il problema viene trasferito alle generazioni successive. Insomma, stiamo giocando d'azzardo sulla pelle degli altri. Il mio consiglio è: non investite in titoli di stato di medio-lungo termine. Meglio stare alla larga dalla Borsa, che ha bruciato già le pensioni di molti contribuenti. Ci si

3. Paul Krugman, premio Nobel per l'Economia nel 2008.
4. Il testo chiave di Krugman (scritto nel 1999, rivisto e aggiornato nel 2008, edito in Italia da Garzanti), che ha intercettato i sintomi della crisi che sarebbe arrivata dieci anni dopo.

può rifugiare in beni reali come i terreni, ma coltivabili, non per l'edilizia".

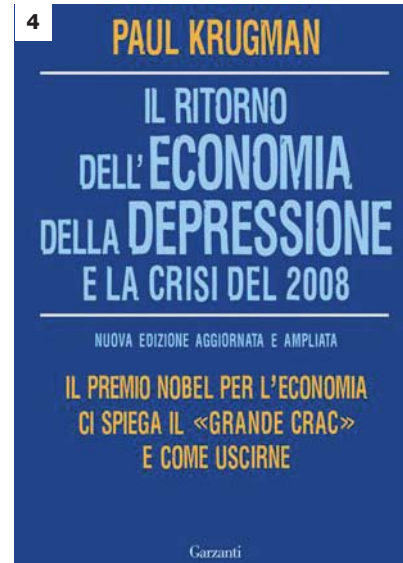
Se le cose continuassero ad andar male, c'è un luogo del pianeta più sicuro? "La Russia, perché è riuscita a gestire parecchi scossoni. Ho seguito la crisi post-Gorbaciov e vi assicuro che nessuno lì è morto di fame. Trovo che anche il mio paese, il Libano, sappia resistere bene alle catastrofi, perché conosce la solidarietà e il supporto della comunità, qualità che lo rendono forte. E ancora la Siria, l'unico paese al mondo che non ha debiti perché nessuno gli fa prestiti: e in un certo senso è una fortuna. Perciò direi che è più prudente comprare terreni in Siria che altrove. Anche il Canada e l'Australia sono due ottimi posti con un basso indebitamento, piuttosto stabili poiché hanno attraversato e superato diverse crisi".

L'ECONOMIA DELLA DEPRESSIONE SECONDO PAUL KRUGMAN

Dopo le provocazioni di Taleb ci si aspetterebbe che il successivo oratore, Paul Krugman, premio Nobel per l'Economia nel 2008, editorialista del *New York Times* e docente presso università prestigiose come Yale, Stanford e il MIT, replichi per le rime riabilitando la propria categoria. E invece, nessun commento. Con aria serafica e piglio accademico, Krugman va dritto per la sua strada con un copione che rincara la dose e mette in allerta una platea già sufficientemente preoccupata.

"All'inizio della crisi i governi hanno attuato diverse operazioni di salvataggio delle banche, e per recuperare liquidità hanno messo in moto un'efficace cooperazione internazionale. Tutto sembrava sotto controllo, ma ora stiamo tornando indietro. E questa, purtroppo, non è una buona notizia". Gelo in sala. Una pausa ben studiata e Krugman riprende la parola, ma il suo tono ora somiglia a quello di un oncologo piuttosto che a quello di un economista. E la sua diagnosi non lascia speranze.

"La crisi è stata trattata come un virus, nella convinzione che, superata la fase acuta, si sarebbe potuto debellare. Ma così non è. Direi piuttosto che questa crisi somiglia a un cancro. Per sconfiggerlo occorrerebbe un trattamento radicale, sistematico e continuativo. Purtroppo non è quello che si sta facendo. Oggi paghiamo lo scotto di un passato irresponsabile. Nell'ultimo decennio ci sono stati



molti eccessi e un'enorme bolla immobiliare dietro la quale incombe la bolla del credito. E come tutte le bolle, alla fine è scoppiata. Conseguenza: tredicimila miliardi di dollari di perdite nel settore immobiliare, di cui duemila miliardi hanno colpito il settore finanziario, destabilizzando le banche. E oggi il debito soffoca l'economia mondiale. I paesi indebitati sono costretti a ridurre gli investimenti e la domanda è depressa. Le banche tagliano i tassi d'interesse, ma questa soluzione, che in passato si è rivelata decisiva, stavolta non basta. I normali mezzi della politica economica non funzionano più, è tornata l'economia della depressione. Per la prima volta dopo due generazioni, la scarsità della domanda torna a essere un chiaro ostacolo al benessere di gran parte del mondo. La Federal Reserve comprerà il debito americano. Ma l'America è un'economia da quindicimila miliardi di dollari l'anno e comprare un debito di questa portata è impegnativo. Probabilmente l'operazione consentirà di accorciare la scadenza del debito per un anno ma non sarà sufficiente a ribaltare la situazione. Dobbiamo trovare risposte alla 'economia della depressione' perché ormai la crisi investe tutti".

"Cosa può stimolare la ripresa?", si chiede Krugman. "Anzitutto la volontà di offrire un supporto fiscale importante. È così che è terminata la Grande Depressione degli anni trenta. La pressione fiscale aveva provocato una guerra mondiale, e questa produsse un periodo di inflazione che aveva ridotto il valore del debito. Alla fine della guerra l'economia globale era pronta per la ripresa. Ma c'è un'altra strada: l'innovazione radicale del business o una tecnologia innovativa che dia il via a investimenti sostanziosi. È ciò che è accaduto all'inizio degli anni novanta con l'Information Technology. Questo business ha favorito il rilancio dell'economia, anche se poi ci sono stati gli eccessi delle dot-com. Un altro driver per il rilancio è la politica del clima. Ma gli Stati Uniti non stanno ancora facendo granché in proposito. E se non iniziano loro, temo che nemmeno l'Europa si muoverà su questo versante".





World Business Forum



STRATEGIE PER L'ERA DELL'INCERTEZZA SECONDO RAM CHARAN

L'oratore che segue ha la flemma degli indiani e il piglio dei guru. Ama definirsi un 'consulente aziendale globale', dal momento che gira per il mondo 24 ore su 24, dividendo il proprio tempo fra consulenza e conferenze: oggi a Milano, domani a Dubai, dopodomani a Hong Kong. Settant'anni compiuti e l'energia di una matricola, Ram Charan sembra un santone piuttosto che un uomo di business. Fra i suoi clienti vanta aziende del calibro di General Electric, DuPont, Bank of America. È il penultimo di sette figli: suo padre aveva un piccolo negozio di abiti in un villaggio nel nord dell'India, ma lui ha potuto studiare. Laurea in ingegneria, MBA, un dottorato alla Harvard Business School, e il suo talento prende il via. Da lì la strada è tutta in salita, lungo i sentieri del successo. Questa la leggenda. Ha scritto diversi libri, fra cui il celebre *Execution* (edito in Italia da Sperling & Kupfer) insieme a Larry Bossidy, ex Chief executive officer di Honeywell. Ora Etas ha tradotto in italiano il suo nuovo lavoro, *Leadership nell'era dell'incertezza*, una preziosa guida per gestire la minaccia della liquidità. Il suo campo di interessi va dalla strategia all'execution, alla leadership. Come inizia a parlare, scende dal palco e si mescola al pubblico, sollecita domande, si prodiga a rendere semplici le sue tesi, sebbene non ce ne sarebbe bisogno. Anche i libri che scrive scorrono senza intoppi. Ma lui ha la vocazione del docente e continua a verificare se la platea ha capito, benché tutti continuino ad annuire sin dalle prime battute. "Le persone vengono prima della strategia", annuncia con l'enfasi dei santoni. "È il talento a determinare la strategia: senza talento non ci sono nemmeno i numeri. Perciò comincerò dai 'quattro passi' per sviluppare una disciplina personale che rafforzi il talento e migliori la qualità dell'execution". La gestione del talento è il tema del suo nuovo libro, *The Talent Masters*.

"Primo passo: non terminate mai una riunione col vostro team senza aver prima

5. Ram Charan, acclamato guru indiano della strategia e dell'execution.
6. Il nuovo libro di Ram Charan (edito nel 2010 da Etas) spiega come mettere in pratica e mantenere la leadership nell'era dell'incertezza nelle diverse funzioni aziendali.

tirato le fila e deciso chi farà cosa e con chi. Tutti devono sapere cosa ci si aspetta per l'appuntamento successivo. Era il principio guida di Jack Welch: se diventa un'abitudine, sarete più efficienti e il numero dei vostri incontri diminuirà. Secondo passo: follow up. Le persone devono ottemperare agli impegni presi, sentirsi impegnati nella soluzione, rincontrarsi per confrontarsi sui risultati. Terzo passo: uccidete il vostro Power Point. Quanta energia gli dedicate? Troppa. Usatelo solo per proiettare le immagini o i dati necessari. Il vostro uditorio deve ricordare pochi messaggi. Stimolate le domande e il confronto, parlate con il cuore e il messaggio arriverà. Se lo delegate a Power Point, arriverà solo alla testa: tanto vale una videoconferenza. Quarto passo: chiarezza di pensiero. Senza chiarezza non c'è una buona execution".

A questo punto Charan scrive alla lavagna quattro concetti: Margine, Velocità, Entrate/Ricavi, Soddisfazione del cliente. E prosegue: "Aiutate il vostro team a riflettere su questi quattro elementi. Definite con loro gli obiettivi e scrivete su un tabellone le idee che vengono fuori, poi discutatele trovando i collegamenti fra di loro. Infine, fissate le priorità. Questo esercizio accelera la velocità di esecuzione. Lo faccio ogni tre mesi con i Ceo con cui lavoro, e vi assicuro che dà risultati".

Perplexità in sala. Qualcuno si chiede se Charan abbia sbagliato conferenza. Più che sulla strategia si direbbe un intervento sulla comunicazione interna. I fusi orari, specie per chi viaggia tanto, possono fare di questi scherzi. E tiriamo un sospiro di sollievo quando, nella seconda parte del suo speech, arriva al cuore del problema.

"La pace economica in cui abbiamo vissuto finora è finita. Siamo in guerra. Combattiamo per la sopravvivenza", avverte Ram Charan. Poi aggiunge: "Occorre una guida diversa da quella adottata finora", una leadership che lui chiama 'leadership dell'incertezza'. In che cosa consista e come si pratici lo sintetizza in tre mosse.

Prima mossa: "Realizzare cambiamenti strategici, strutturali, finanziari, operativi, e in fretta, anche se avete informazioni incomplete, perché la concorrenza è veloce e spietata. E senza perdere di vista l'indicatore più critico: la liquidità. È come il veleno di un serpente", avverte con un'analogia da brividi. "Può mettere in ginocchio un colosso.



La liquidità ha tre fonti: gli utili derivati dalle attività correnti, il capitale di esercizio (costituito dal magazzino e dal credito) e la vendita degli asset. Tutte e tre devono essere perseguite con vigore. Ogni vendita va soppesata non solo in base all'attrattiva del margine ma anche rispetto a quanta liquidità il magazzino e i crediti finiranno per congelare". In un contesto instabile come questo, le aziende devono cambiare mentalità: dopo anni di attenzione alle quote di mercato, è arrivato il momento di selezionare i clienti. "Ma per scegliere quali tenere e quali abbandonare", spiega Charan, "dovete conoscere l'impatto di ciascuno sul vostro business. Mantenerli tutti è controproducente. Ci sono clienti che possono generare problemi di liquidità quando vi impongono di tenere molti prodotti a magazzino. In questo caso potete decidere che per voi la liquidità è più importante di certi ricavi. Talvolta converrebbe ridurre le proprie quote di mercato complessive, limitare le linee di prodotti, sfolire la base clienti e conquistare nuove quote nei segmenti cash-efficient. È ciò che avrebbero dovuto fare General Motors, Chrysler, Ford. Altra minaccia per la liquidità: il ridimensionamento del personale. Può abbassare i costi, ma se mandate a casa i dipendenti più anziani la buonsuscita può sottrarvi parecchi liquidi che in questo momento possono essere vitali per la vostra sopravvivenza".

Seconda mossa: potenziare la comunicazione interna fra le funzioni aziendali. "La situazione attuale richiede di elevarsi al di sopra degli interessi di parte. Occorrono informazioni non filtrate e in tempo reale. Attivate una comunicazione interna rapida e trasparente, rompete i 'silos dipartimentali', informatevi su ciò che le altre funzioni stanno scoprendo e verificate cosa conoscano di quanto accade nella vostra area di business. In quest'ottica di trasparenza e cooperazione, le fonti informative più importanti diventano il marketing e le vendite. Le decisioni di business si dovranno fondare sui loro dati. Infine: controllo e riduzione dei tempi nella verifica degli obiettivi. Dovete lavorare su un





orizzonte temporale più ridotto: trimestrale, mensile o persino settimanale”.

Terza mossa: non perdere la voglia di fare scelte coraggiose. Il consiglio di Charan è: “Mettete in atto mosse offensive, non solo difensive. Tagliare i costi va bene, ma acquistate anche gli asset di un concorrente se pensate che saranno più remunerativi in futuro. Inoltre, ricordate che le crisi rendono improvvisamente disponibili sul mercato i migliori talenti. Riuscirete ad attirarli se vedranno che avete un piano per riemergere dalla crisi più forti di prima”. Dunque le crisi offrono opportunità di crescita, se si sanno cogliere.

Infine Charan indica le sei qualità dei leader nell'era dell'incertezza. 1) Onestà e credibilità. “Non potete bluffare: oggi chiunque può mettervi alla prova con una semplice ricerca su Google”. 2) Capacità di trasmettere ispirazione. “Aiutate il team a sviluppare uno o due scenari del futuro realisticamente ottimistici. Concentrate l'attenzione sulle priorità, seguendole voi stessi per primi”. 3) Connessione in tempo reale. “La realtà è un bersaglio in movimento. Monitoratela, modificatela se necessario, non lasciatevi intrappolare da una sola visione e della situazione”. 4) Equilibrio fra realismo e ottimismo; 5) Intensità nella gestione. “La vostra partecipazione attiva e il coinvolgimento del personale è essenziale in periodi duri come questi”. 6) Audacia nella preparazione del futuro.

IL CODICE DELLA LEADERSHIP DI DAVE ULRICH

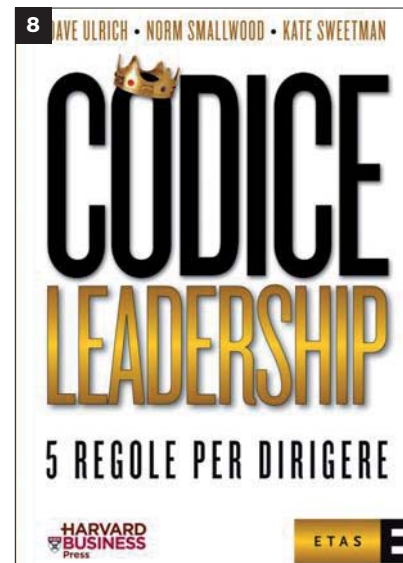
Con il successivo oratore si parla ancora di leadership, ma stavolta in modo insolito e con un consulente di spicco che ha dedicato all'argomento centinaia di articoli, quindici libri e vent'anni di carriera. Docente di business administration all'Università del Michigan, blasonato da molti titoli onorari, consulente in risorse umane (la sua seconda passione, alla quale ha dedicato indagini rigorose), in Italia è arrivato solo il suo testo più recente, *Codice Leadership* (2009), edito da Etas. Ci si aspetterebbe un oratore acca-

7. Dave Ulrich, professore di business e consulente in leadership e human resources, autore di numerosi best-seller manageriali. Nel 2008 Fast Company lo ha nominato fra i dieci pensatori di management più innovativi.
8. *Codice Leadership*, l'ultimo libro di Ulrich (edito in Italia da Etas), riporta il suo modello messo a punto in seguito a un approfondito studio comparativo.

demico, con un copione ben strutturato. Niente affatto: parla a braccio, proietta slide difformi da quelle distribuite in sala (“Le ho rifatte ieri sera per adeguarle a questa platea”, si giustifica), scende dal palco, gira fra i banchi, raccoglie domande, improvvisa soluzioni intrattenendosi con i coraggiosi che lo chiamano sottoponendogli i loro dilemmi, trasforma la sala in una palestra e spara battute a raffica, sebbene lo humour non sia il suo forte.

Anni di ricerche per giungere alla conclusione che la leadership si fonda su due componenti: un ‘codice della leadership’ (competenze comuni a tutti i leader efficaci) e i ‘fattori differenzianti’. Questi ultimi variano con la vision, la strategia aziendale e le caratteristiche della mansione e dei compiti. Il codice, invece, è composto da cinque competenze chiave. 1) I leader migliori sanno dove vogliono andare, hanno una visione e una strategia. 2) Sanno come passare dalla visione all'azione. 3) La strategia si attua con le persone, perciò bisogna coinvolgerle sulla definizione della strategia, specie i talenti. 4) Il successo dei leader si misurerà in base a due qualità: quanto sono abili a diffondere la leadership nel proprio ambiente, contribuendo a sviluppare il potenziale dei collaboratori, e 5) quanto sono in grado di gestire sé stessi (self-leadership). Ulrich ha anche scoperto che le aziende hanno spesso un modello sbilanciato di competenze, propendono per alcune di queste a scapito delle altre. Ed ecco il suo consiglio: “Prima di promuovere una persona ad alto dirigente bisognerebbe accertarsi che tutte e cinque le competenze del codice della leadership siano sviluppate. Il codice è la base, il resto sono gli elementi differenzianti: competenze che ci distinguono dalla concorrenza e allineano i comportamenti del leader alle aspettative dei clienti”. Questo, in estrema sintesi, è il suo modello.

Al World Business Forum Ulrich ha preferito il dialogo alla teoria. E le domande non si sono fatte aspettare. Qual è la differenza fra manager e leader? “Il manager si focalizza sulle attività, è più operativo. Il leader lavora sui principi e sulla visione. Ma un leader efficace deve possedere entrambe le competenze. Steve Jobs, per esempio, è una grande leader ma non ha costruito una discendenza degna del suo talento. E quando nel gennaio 2008 si è diffusa la notizia della sua malattia, il valore del titolo Apple è sceso del 40%. Evidente-



mente Apple aveva un leader valido ma non una leadership altrettanto solida al suo interno. Quando invece Bill Gates uscì da Microsoft, i titoli di borsa ressero benissimo. Evidentemente aveva creato le basi per la successione. Non basta avere bravi leader, bisogna incorporare la leadership nel dna dell'azienda. Leadership, infatti, significa anche lasciare un'eredità che sopravviva al carisma del leader”.

Se il leader deve gestire più progetti, come può mantenere la tensione su tutti senza dare l'impressione che sia più interessato a uno che agli altri? “Quando non puoi dare a tutti la stessa attenzione, valuta le priorità. Se per dimagrire fai venti chilometri di corsa al giorno, domani sarai spompato. Non funziona. Inizia da un traguardo realistico, e per gli altri diventerai più credibile. Se hai dieci progetti, valuta l'impatto di ciascuno e la facilità/difficoltà di implementarli”.

Come si trasferisce la leadership in un'azienda familiare? “All'inizio occorre molta creatività per affermarsi sul mercato. Ma man mano che l'azienda cresce, ha bisogno di disciplina e di struttura. Se continua solo a creare, senza curare gli altri due aspetti, non ci sarà crescita”.

Perché è necessario investire in leadership? “Durante la recessione, i governi hanno soccorso le aziende con il ‘salvataggio finanziario’. È servito nell'immediato, ma è un po' come stare su una barca che affonda mentre qualcuno si limita a darvi un secchio per tirare fuori l'acqua. Se non chiudete la falla, la barca continuerà ad affondare. Finché non promuovete la leadership in azienda, la falla non potrà essere del tutto riparata. È la leadership a fare la differenza fra chi affonda e chi resta a galla nella tempesta”.

Il suo ultimo libro è centrato sulla leadership in Asia: in che cosa è diversa da quella nei paesi occidentali? “In Asia tutti i leader servono i loro clienti cercando di creare e mantenere relazioni di fiducia nel lungo periodo. La leadership asiatica tende a prestare particolare attenzione alle relazioni, si fonda sul duro lavoro e su una fortissima disciplina nella gestione dei processi, più che da noi”.



World Business Forum



Chi sono i leader da prendere oggi a modello? “È difficile trovare un leader che possieda tutte e cinque le dimensioni della leadership descritte dalla mia ricerca. Hanno tutti punti di forza e criticità. Barack Obama, per esempio, ha dato prova di possedere una chiara visione del futuro. Ma ha avuto difficoltà a mettere in pratica la sua strategia e a ottenere l'accordo dei decisori. Tony Blair, invece, è stato abilissimo nell'execution, mentre molti dubitano che avesse una chiara visione del proprio progetto politico”.

IL PIANETA DIGITALE SECONDO DON TAPSCOTT

L'oratore che segue non ha bisogno di presentazioni. C'è chi lo considera il Marshall McLuhan dell'era digitale. E il suo libro *Wikinomics*, arrivato in Italia nel 2007 (tradotto da Etas), è diventato la bibbia dei cybernauti. Persino il Presidente degli Stati Uniti, Barack Obama, lo annovera fra le sue letture preferite e si dice che ne abbia ispirato la campagna presidenziale. *Wikinomics* annunciava una nuova era: quella della collaborazione di massa per la creazione del business. Ma oggi la rivoluzione di internet sta andando ben oltre e investe il sociale in senso più ampio. È un po' come il passaggio dalla microeconomia alla macroeconomia. E il nuovo attesissimo libro di Don Tapscott e Antony D. Williams, in arrivo in Italia a dicembre (edito da Etas), si intitola infatti *Macrowikinomics* e racconta l'estensione della wikinomics alle istituzioni sociali.

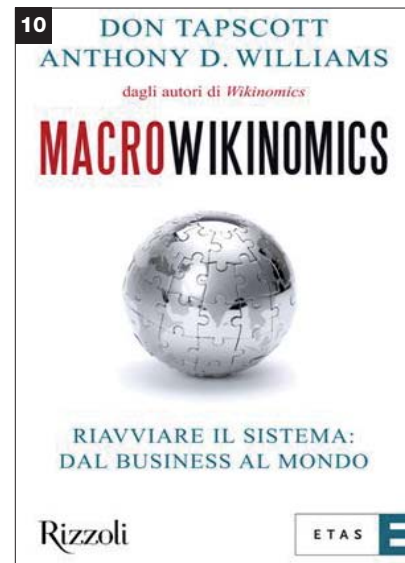
“Così come milioni di persone hanno contribuito a Wikipedia – e migliaia di individui continuano a partecipare a progetti collaborativi su larga scala, come Linux o il progetto del genoma umano – oggi abbiamo l'opportunità di aggregare ingegno e intelligenza sulla rete per estendere la collaborazione di massa a tutte le istituzioni sociali”, scrivono Tapscott e Williams. Gli autori ricordano che negli spazi collaborativi del web esistono già soluzioni promettenti. Per la lotta contro il cambiamento climatico è nato sulla rete un movimento che accresce la consapevolezza dei

9. Don Tapscott, il Marshall McLuhan dell'era digitale. Il suo libro *Wikinomics* ha ispirato la campagna presidenziale di Barack Obama.
10. *Macrowikinomics*, l'atteso nuovo libro di Tapscott e Williams (edito in Italia da Etas), sarà in libreria a dicembre.

consumatori su cosa può ridurre la nostra impronta carbonica. Le università abbattono le torri d'avorio mettendo in rete lezioni che qualunque aspirante studente del pianeta può usare per ampliare la propria conoscenza. Gli innovatori che operano nel settore pubblico si avvalgono del web per creare servizi più equi e produttivi. Persino dopo il terremoto di Haiti un gruppo di volontari si è riunito per studiare soluzioni di information management, trovandone di più efficaci rispetto a quelle adottate dal team di soccorso ufficiale che comprendeva le più grandi organizzazioni umanitarie del mondo, il ministero degli esteri degli Stati Uniti e l'esercito di Haiti.

L'era della macrowikinomics è iniziata. Ad annunciarlo è Don Tapscott in persona, mentre sale sul palco del World Business Forum con aria sorniona e uno sguardo che sprizza intelligenza. Le sue parole si diffondono in sala, squillanti e veloci come le informazioni sulla rete, facendo impazzire le interpreti. Ma ascoltarlo è un piacere, anche perché, anziché piangere sui mali del presente, ci proietta in un futuro pieno di opportunità.

“Non siamo di fronte a una recessione”, annuncia Tapscott, lasciando per un attimo l'uditorio nello smarrimento. “Siamo di fronte a una svolta che investe non solo la società ma un'intera civiltà. Fra qualche anno, guardando indietro, ci accorgeremo che durante questa recessione la vecchia economia industriale stava vivendo i suoi ultimi giorni. Oggi sono quattro le rivoluzioni in atto: una rivoluzione tecnologica, una demografica, una sociale e una di business, con molteplici problemi da gestire. Il debito pubblico, innanzitutto: i governi sono gravati da debiti senza precedenti, e gli Stati Uniti sono la nazione più in difficoltà. Molte vecchie istituzioni stanno fallendo, la stampa in prima linea. In dieci anni in America sono scomparse settanta testate. Mi chiedo per quanto tempo ancora il *New York Times* potrà permettersi di pagare il suo alto debito. Il giornalismo era alla base di una società libera: cosa lo rimpiazzerà? Probabilmente continuerà a vivere, anche se in forma diversa da quella attuale. L'energia è la nuova sfida: liberare il mondo dalla dipendenza dai combustibili fossili e creare un'economia basata sull'energia verde. Ma il problema più pressante al momento è la finanza. Occorre una regolamentazione dei mercati finanziari. Non sarebbe opportuno passare a un nuovo



modello normativo che divulghi tutte le informazioni pertinenti attraverso il web e consenta a una rete mondiale di esperti di condividere suggerimenti, modelli di rischio e analisi finanziaria in stile 'wiki'?”.

Secondo Tapscott, queste trasformazioni radicali impongono di riconfigurare le istituzioni e le imprese su cinque valori guida: collaborazione, trasparenza, condivisione, interdipendenza, integrità.

Collaborazione: “Internet non si limita ai siti web. I vecchi hanno creato i siti, i nuovi stanno dando vita a una comunità vibrante che genera, scambia, integra idee e collabora attivamente sulla rete. I vecchi erano 'content provider', i nuovi sono 'generatori di contenuto'. MTV diceva: 'Spero vi piaccia il nostro contenuto'. YouTube dice: 'Noi creiamo la piattaforma dove potete auto-organizzarvi per trasmettere i vostri contenuti'. La collaborazione è il nuovo imperativo della wikinomics. Linux è stato creato gratuitamente da volontari, ora è installato nelle centrali atomiche e ha grossi clienti persino in Cina. Se volete vincere le nuove sfide, dovete collaborare con le community che si auto-organizzano, abbracciarle anziché contrastarle. IBM si è trovata a dover fronteggiare Linux. Il suo obiettivo era farlo fuori. Poi ha capito che gli conveniva collaborare, e ne ha tratto grossi vantaggi. Chiedetevi: qual è oggi la vostra strategia per liberare le risorse che esistono fuori dai confini dell'azienda? La collaborazione è un imperativo. Con internet i costi della collaborazione sono scesi e le organizzazioni verticali cominciano a organizzarsi in reti di business. Pur con le dovute precauzioni e i controlli sulla proprietà intellettuale, non bisogna temere di aprirsi, anche perché dalla collaborazione nasce l'innovazione”.

Trasparenza: “La complessità rende necessaria una maggiore partnership fra le aziende. E questo comporta apertura e scambio di informazioni. Anziché temerla, dovremmo vivere la trasparenza come una risorsa per conseguire risultati di business. C'è di più, la trasparenza crea un clima di fiducia, consente la fertilizzazione delle idee, aiuta a





sviluppare i progetti e ad accrescere la competitività. Ma per questo occorre anche l'integrità delle persone".

Integrità: "L'integrità significa far propri valori quali l'onestà, la considerazione per le necessità degli altri e un forte senso di responsabilità per il bene comune. Dobbiamo far entrare l'integrità nel dna delle nostre organizzazioni. L'intera economia globale è collassata proprio perché il sistema finanziario aveva rinunciato a questo valore".

Condivisione: "La condivisione è la nuova forma di capitalismo del ventunesimo secolo, una nuova concezione della 'proprietà intellettuale'. Ma non tutti l'hanno ancora capito. L'industria discografica, per esempio, anziché innovare il proprio modello di business continua a escogitare soluzioni giuridiche. Fare causa a chi scarica illegalmente è diventata la sua nuova fonte di ricavi. E questa non mi pare una grande idea. Le aziende sanno che cercare di difendere coi denti il proprio patrimonio intellettuale può limitare la capacità di creare valore. È per questo che il Chief executive officer di Nike ha preferito cedere 400 brevetti (GreenXchange) e ricavarne gli utili da chi li utilizza, piuttosto che scatenare una guerra legale".

Interdipendenza: "Dalla crisi abbiamo appreso una lezione importante: le aziende non possono farcela da sole. Viviamo in un mondo interconnesso che ci costringe ad assumere una prospettiva di scambio".

A conclusione del suo intervento, Tapscott si sofferma su un tema che ha particolarmente a cuore e al quale ha dedicato anche un libro, *Growing Up Digital*. "C'è chi sostiene che internet rimbacchisce i ragazzi. Sono ipotesi non supportate da dati", assicura. "Ho fatto una ricerca intervistando undicimila ragazzi di dieci paesi, compresa l'Italia, e ho scoperto che non è così. I ragazzi della net generation non sottraggono tempo alla socializzazione o allo sport, come sostengono i detrattori di internet: semmai alla tv. Fanno multitasking (leggono, organizzano, compongono pensiero) e questo sviluppa le loro abilità cognitive. Si dice che i ragazzi siano più in-

11. Francesco Casoli, Presidente di Elica e senatore della Repubblica Italiana.

12. Le cappe Elica hanno puntato sul design e sulla cura del cliente per conquistare i mercati internazionali.

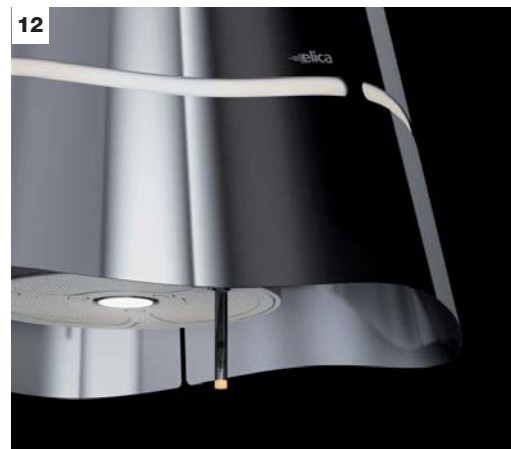
differenti perché anestetizzati da internet. È falso: basti pensare che da almeno quindici anni il volontariato è in crescita. Si dice che i ragazzi dell'era digitale siano più violenti. È falso: la criminalità giovanile in America è in calo. Si dice anche che internet renda schiavi della rete. Anni fa io e mio figlio abbiamo incontrato in Kenya una ragazzina che custodiva le capre. Non aveva acqua ma aveva accesso a internet e questa era la sua unica grande libertà, l'unico modo per restare in contatto col mondo. È la prima volta nella storia che i bambini sono un'autorità. Spingono i genitori a seguire la rivoluzione digitale, sono i driver del cambiamento. Ho conosciuto studentesse assunte per insegnare agli insegnanti a usare internet in classe. Viviamo in un momento di discontinuità dove le regole stanno cambiando, la piramide è rovesciata".

A conclusione della sua riflessione, un monito di speranza per il futuro. "Il nostro è un periodo di grandi pericoli", ricorda Tapscott, "ma anche di grandi opportunità. Occorre una leadership che guidi questa trasformazione. Il futuro non dobbiamo predirlo, dobbiamo agirlo. Allora, cominciamo ad ascoltare i giovani. Non c'è niente di più potente di un'idea il cui tempo è giunto. Ebbene, questo è il tempo della net generation".

LEADERSHIP MADE IN ITALY: I SUCCESSI DI ELICA

E dopo tanti guru stranieri diamo un'occhiata all'Italia, per ricordarci che anche da noi esistono casi di eccellenza. Ogni anno il World Business Forum riserva uno spazio agli imprenditori italiani che si sono distinti con i loro successi. Dopo averli ascoltati, ogni volta scopriamo che non sfigurano affatto in confronto ai colleghi stranieri, anzi. E il loro successo riempie d'orgoglio. A salire sul palco stavolta sono Francesco Casoli, Presidente del Gruppo Elica, e Mario Moretti Polegato, Presidente e fondatore di Geox: due aziende di successo, due brand che danno lustro al made in Italy.

Il Gruppo Elica è leader mondiale nella produzione di cappe per cucina. Nasce nel 1972 a Fabriano, nelle Marche, come un'azienda familiare. Ma il fondatore, Ermano Casoli, muore sei anni dopo, lasciando l'azienda al figlio Francesco, appena diciassettenne, che nel 1990 assume l'incarico di Amministratore delegato a 29 anni. I successi si



susseguono anno dopo anno, e con essi anche i premi, fra i più prestigiosi dei quali ci sono il Great Place di Work Europe e il recente Top Employers 2010. Dal 2006 l'azienda è quotata in Borsa. Oggi il Gruppo Elica conta oltre 2.400 dipendenti, una produzione di 20 milioni di pezzi fra cappe e motori, diversi siti produttivi e un fatturato annuo di 385,4 milioni di euro. Dal 2006 Francesco Casoli, un oratore eccellente, è anche Senatore della Repubblica Italiana. Si muove sul palco con la padronanza di un attore navigato: pause al punto giusto, frasi a effetto, gesti ben dosati, energia trainante, aneddoti e humour quando basta per strappare l'applauso. Ha preso il meglio del politico e dell'imprenditore.

"Com'è riuscita un'azienda di cappe in un piccolo centro delle Marche a diventare, nel giro di pochi anni, leader nel suo settore?", si chiede Casoli. Sono in molti a volerlo sapere, e lui cattura il suo pubblico con una storia che ha del prodigio. "Nel 1970 mio padre realizza la sua prima cappa. Nel 1972 la presenta alla Philips. Il giorno dell'incontro col top management, tutti gli occhi sono su di lui. Mio padre attacca la spina della cappa alla presa di corrente: un corto circuito manda in tilt il sistema elettrico e lascia al buio l'intera palazzina. Attimo di gelo, mio padre dice al Presidente della Philips: 'Non è che col vostro sistema elettrico mi avete rovinato il prodotto?'. In sala esplode una gran risata, e Casoli prosegue: "Ha funzionato. È stata proprio quella sua capacità reattiva a trasmettere fiducia al management, a far capire che, anche di fronte a un problema, lui era uno che non si scoraggiava. È quello che gli uomini Philips si aspettavano da lui. Il futuro è questo: giocare d'anticipo. A volte non puoi perché le circostanze esterne ti si scaraventano contro. Nel 1978 mio padre muore, e mi ritrovo a diciassette anni alla guida di un'azienda con 80 dipendenti. Ma nella sofferenza si cresce. Da noi si dice 'O bevi o affoghi'... Io ho bevuto. Qualche anno dopo, un nostro stabilimento ha preso fuoco. Mi ritrovo 600 dipendenti che chiedono preoccupati: 'Dove andremo a lavorare domani?'. Lo stabilimento più vicino era a 30 chilometri. I dipendenti si sono organizzati e il giorno dopo sono andati a lavorare. In quella circostanza ho capito che a noi della Elica non ci ferma nemmeno





World Business Forum



il fuoco. Lo hanno capito anche i dipendenti, i clienti e persino i concorrenti". A questo punto fa una pausa ben studiata prima di annunciare: "Io non amo i concorrenti. Non li saluto nemmeno. Sono i miei nemici e faccio di tutto per farli chiudere. Perché loro ci hanno provato con me. A diciassette anni avevo dieci concorrenti a Fabriano che mi guardavano come un ragazzino al quale rubare la marmellata. Oggi di quelle dieci aziende ne ho comprate sette, e tre le ho fatte chiudere". La platea applaude, eccitata da questa storia di successi che ha il sapore di una leggenda. Ma l'avventura continua.

"Nel 2002 iniziamo l'internazionalizzazione. Partiamo con il Giappone, un mercato difficilissimo. Ci siamo detti: se riusciamo con loro, possiamo esportare ovunque. Cosa mangiano i giapponesi? Sushi. E io che faccio? Cappe. Vi rendete conto che sfida? Come vendere frigoriferi agli esquimesi. Durissima. Sapete come li abbiamo conquistati?". Breve pausa, sguardo di sospensione. Tutti attendono la risposta, qualcuno prende appunti. "Cosa amano i giapponesi? L'estetica. La presentazione del cibo per loro è quasi più importante del sapore. Allora abbiamo ideato un sistema di illuminazione del piano cottura che produce una bella atmosfera durante la preparazione dei cibi. Loro hanno capito che Elica poteva portargli non solo l'illuminazione, ma anche l'estetica e il design. Ha funzionato. E insieme abbiamo messo su un'azienda che cresce a vista d'occhio e che al momento detiene il 70% del mercato giapponese. Oggi abbiamo siti produttivi in Messico, Spagna, Polonia, Cina, Giappone, India, più undici stabilimenti in Italia". Un risultato che strappa l'applauso. E Casoli rincara la dose con una frase a effetto: "Se vuoi essere leader devi rischiare, devi gettare il cuore oltre l'ostacolo". Poi torna alla concretezza dei dati. "Anche noi abbiamo conosciuto la crisi, una flessione del 20%. Come abbiamo reagito? Investendo sul personale interno per mantenere alta la motivazione. Abbiamo anche rafforzato la cura del cliente, sapendo che non basta più soddisfarlo. La customer sati-

13. Mario Moretti Polegato, fondatore e Presidente di Geox.

14. Un'idea geniale, la suola che respira, ha fatto la fortuna di Geox. La sua storia è la dimostrazione di come anche in Italia sia possibile innovare con successo.

sfaction è roba vecchia: oggi devi farti amare. Questo non lo dico solo ai manager, lo trasmetto anche alla linea di produzione".

L'INNOVAZIONE COMINCIA DAI PIEDI: IL CASO GEOX

Dopo Elica, è il turno di un'altra storia di successo. Quella di Mario Moretti Polegato, 58 anni, veneto di Crocetta del Montello (Treviso), fondatore e presidente di Geox, un'azienda che non ha bisogno di presentazioni. La sua è una di quelle storie che sembrano uscite da un libro di favole, potrebbe intitolarsi 'Leader per caso'. È lui stesso a raccontarla con l'enfasi dei cantastorie e un accento inconfondibile.

"Avevo 28 anni", spiega, "e idee poco chiare sul mio avvenire. Per chiarirmele, mio padre mi mandò in America. Ero lì a promuovere i nostri vini (la mia famiglia ha un'attività vinicola da tre generazioni) quando, a furia di camminare, cominciai ad avvertire un forte male ai piedi. Pensai a come risolvere il problema e mi venne un insight. Con un coltellino feci un buco sotto le soles, una soluzione rudimentale che tuttavia riuscì a produrre una ventilazione e a ridurre il fastidio ai piedi. Tornato in Italia, anziché buttare quelle scarpe bucate le conservai. E mi misi subito alla ricerca di un negozio dove vendessero calzature con quell'optional: far respirare i piedi. Non ne ho trovati. Possibile che nessuno abbia studiato una tecnologia per risolvere questo problema?", mi chiesi. Fu in quel momento che capii di essere un pioniere in questo campo. E cominciai a darmi da fare. Dopo una ricerca di materiali per raggiungere questo risultato, scoprii una membrana speciale usata nelle tute degli astronauti. Era impermeabile e traspirante. Così, con due semplici componenti (una banalissima suola di gomma con i buchi e quella membrana sulla parte interna), ho realizzato la prima suola che respira. Ho pensato subito a brevettare l'idea: quello è stato il passaggio fondamentale. Poi ho passato tre anni a offrire la mia invenzione alle più grandi aziende di scarpe al mondo. Sfortunatamente, o fortunatamente dovrei dire, nessuno mi ha capito. Ma i visionari non vedono il denaro, vedono la miniera d'oro. Così ho deciso di provare io stesso a produrre quel tipo di scarpe. Ho messo insieme cinque ragazzi, a ognuno ho



affidato una mansione, e siamo partiti. Dopo 14 anni, le persone da cinque sono diventate 30mila, fra dipendenti diretti e indiretti. Siamo in 105 paesi al mondo, con 11mila negozi plurimarca, 1.150 negozi monomarca, leader in Italia, secondi a livello mondiale nell'International Lifestyle Casual Footwear Market". Un successo che è valso a mister Polegato il titolo di professore. Da tempo, infatti, insegna in università italiane e straniere. Una domanda sorge spontanea: un simile successo è solo frutto del talento personale o anche delle circostanze?

"L'Italia non manca di creatività, è una dote insita nel nostro dna", ricorda Polegato. "Ciò di cui siamo carenti, semmai, è la capacità di gestire le idee. Il concetto di innovazione è complesso, e nessuno ci spiega cosa significhi concretamente. Molti lo vedono limitato alla ricerca & sviluppo, che costa. I più si aspettano aiuti dalla politica per investire in innovazione, sebbene questa sia la chiave per il rilancio dell'economia. In Sicilia l'80% della popolazione è per strada, il 20% in uffici pubblici: ma che razza di paese è diventato questo?".

L'uditorio approva, applaude, si scalda. "Secondo la mia esperienza, innovare consiste in tre azioni", prosegue Polegato. "Innanzitutto modificare qualcosa che già esiste: io non ho creato le scarpe, le ho solo modificate. In secondo luogo, quando hai l'idea appropriatene subito brevettandola. Molte piccole imprese giudicano il brevetto inutile perché, sostengono, tanto i cinesi finiranno sempre per copiare tutto. Infine, collabora con le università: l'idea nuova, una volta brevettata, ha bisogno di sperimentazione. Il piccolo e medio imprenditore innovativo deve attingere dall'università. Viviamo col terrore della competitività, ma in futuro questa aumenterà, specie con la condivisione delle conoscenze via internet. Alla fine ciò che resta è solo la gestione delle nostre idee. Se vogliamo innovare dobbiamo investire sui giovani, sui brevetti, sulle idee". E sulle note di questo sogno, si chiude il World Business Forum 2010. ■

