

Sete di innovazione anticipando il cambiamento

Mario Moretti Polegato

Assistiamo a una situazione di incertezza e turbolenza generalizzata del sistema economico-finanziario globale. Il processo di globalizzazione si è propagato nell'ultimo quindicennio con un moto di sorvolo sovranazionale seguendo una spinta propulsiva troppo forte, che ha lasciato i singoli Stati impreparati di fronte a una accelerazione così bruciante. Trainati dal desiderio del commercio internazionale di incrementare la comunicazione, sviluppare gli scambi e costruire virtuose sinergie da un paese all'altro, si è arrivati alla rapida abolizione delle ultime barriere resistenti all'area del libero scambio commerciale.

Questo abbattimento di confini non ha visto però nascere come contrappeso un rigoroso e razionale sistema di norme per poter regolare in modo efficace le transazioni internazionali e costruire uno spazio aperto ma sicuro di commercio equo e giusto dentro un orizzonte di massimo rispetto della legalità e delle regole del mercato di libera concorrenza.

La *deregulation* degli scambi e delle transazioni finanziarie ha confidato in un principio autoregolativo dei mercati dei capitali decisamente troppo ottimistico, che non ha saputo generare anticorpi dagli eccessi di virtualizzazione dell'economia che dai cieli alti dell'iper-uranio della finanza derivata è precipitato improvvisamente al livello concreto dell'economia reale ad altezza del suolo. Mancando di regole effettive e funzionali, oggi l'intero mondo economico si trova a pagare il prezzo della caduta al suolo di quel volo di Icaro che è stata la presunzione di un mercato al di fuori dei limiti delle regole.

Le imprese che producono economia reale fatta di beni e di servizi si trovano di fronte al dubbio su come reagire, su cosa si debba fare per risollevarsi. Siamo a un punto cruciale di svolta, sulla soglia di un mondo nuovo dove cambierà pressoché tutto. Nei prossimi anni cambierà il mondo del business, del commercio, della politica, delle relazioni internazionali, della formazione, della conoscenza. Tutto è incerto, una cosa sola è certa: indietro non si torna.

La competitività a livello mondiale è destinata ad aumentare esponenzialmente nel prossimo triennio, per questo occorre prepararsi ad affrontare per tempo il futuro. Ma quale deve essere l'impresa del futuro? Al Summit di Davos, alla presenza di numerosi Premi Nobel dell'economia, è stato delineato il paradigma fondamentale dell'impresa destinata a essere protagonista del futuro.

Innanzitutto si deve introdurre il concetto di cambiamento: l'azienda deve avere fame di cambiamento. Un desiderio permanente di trasformazione deve ispirare il dna dell'azienda. L'impresa deve esprimere un processo di costante metamorfosi, non deve mai rinchiodarsi in una statica ripetizione, ma deve aprirsi al nuovo, cambiando prodotti e processi. L'impresa deve nutrirsi del cambiamento. In secondo luogo: l'azienda del futuro deve essere innovativa ben oltre l'immaginazione della propria clientela. Non è sufficiente seguire il mercato con un perfetto *time-to-market* sincronizzato sull'evoluzione degli umori del consumatore, ma bisogna arrivare addirittura ad anticipare il gusto del cliente. La terza caratteristica dell'azienda del futuro è l'integrazione globale: non basta soltanto la delocalizzazione produttiva, come realizzare i prodotti in Cina per venderli in America, ma si deve arrivare a una perfetta integrazione in una rete, un network complessivo, in una catena del valore perfettamente funzionante in un sistema integrato. Il quarto punto qualificante dell'impresa del futuro è quello di azienda come disturbatore nel mercato. L'azienda deve agire perturbando il mercato, modificandolo, animandolo, rendendo diverso da come era prima.

L'azienda deve agire come una struttura destabilizzante per l'equilibrio omeostatico di conservazione, manifestare un deciso carattere di aggressività sul mercato in maniera netta e chiara.

L'ultimo punto dell'azienda del futuro è che l'azienda deve essere non solo generosa ma genuina.

Generosa è l'azienda che fa star bene i propri collaboratori, premiandoli e valorizzandoli, l'azienda responsabile che ha rispetto dell'ambiente, che si impegna sul sociale. Fino a ora questi erano dati importanti per il buon nome e la reputazione: tutto questo è importante e degno di ammirazione, ma oggi per certi aspetti non è però più sufficiente. L'azienda deve esprimere anche qualcosa di più: deve essere genuina. Questo concetto di genuinità si traduce operativamente nella pratica della trasparenza: tutto quello che l'azienda fa deve essere trasparente e pubblicato. Da questo punto di vista le piccole e medie aziende devono assumere lo stesso livello di visibilità e apertura comunicativa come le aziende quotate. Con una volontà di trasparenza assoluta, proprio quello che manca oggi nel sistema finanziario e che ha determinato una perdita generalizzata di fiducia.

Geox è un'azienda che ha anticipato le tendenze più evolute del mercato in tempi non sospetti, perché è un'azienda che si è nutrita di cambiamento, che ha innovato il sistema di comunicare il prodotto e che si è integrata globalmente già da molto tempo. Geox ha avuto un ruolo di rottura nel suo mercato di riferimento, distruggendo gli schemi consolidati nel mercato della moda e della calzatura. Prima il prodotto scarpa era concepito solo dal punto di vista della moda, mentre oggi il consumatore ha compreso quanto benessere, comfort e salute rappresentino componenti necessarie insieme all'estetica. Geox ha contribuito a una nuova interpretazione del prodotto calzaturiero ridefinendone il concetto, anticipando un bisogno latente ma che non era stato ancora consapevolizzato dal mercato.

In soli 14 anni siamo riusciti a conquistare una leadership nel settore italiano arrivando a occupare il secondo posto mondiale nelle calzature da città. Le tecnologie e i progetti di cui disponiamo ci portano legittimamente ad ambire a una leadership del settore. Abbiamo ancora tanti mercati potenziali da affrontare e sfide sempre più globali, tanto spazio di

espansione. Per procedere in modo corretto e limpido ci siamo impegnati a introdurre il concetto della genuinità e della trasparenza come fattore decisivo.

Abbiamo anche introdotto già da qualche anno un codice etico all'interno di Geox: un insieme di norme che ci siamo volontariamente autoimposti per contribuire a orientare in modo certo l'orizzonte e il campo di valori che riteniamo prioritari e decisivi per un sano sviluppo della vita e delle relazioni aziendali. Per questo lavoro di ermeneutica dei valori ci siamo avvalsi della collaborazione di due personalità con un duplice profilo: uno più legato all'etica e alla comunicazione come Joaquin Navarro-Valls, che tutti ricordano come laico portavoce di papa Giovanni Paolo II; e l'altro, personalità più di derivazione aziendale come il vice presidente di Microsoft Europa Umberto Paolucci: due personalità integerrime e provviste di competenze hanno collaborato nella stesura del nostro codice etico.

Tra i punti qualificanti abbiamo introdotto concetti come il valore del rispetto delle persone e la tutela dell'ambiente. L'occasione della scrittura del codice etico è stata un'importante opportunità per coinvolgere in una riflessione collettiva e trasversale tutto il nostro sistema di relazioni interne ed esterne. Una cultura aziendale improntata a un approccio etico deve fondarsi su una interpretazione antropologica e umanistica che sia in grado di esprimere al meglio una cultura di rispetto del valore assoluto dell'uomo e della persona. La nostra azienda non è riducibile solo a bilanci e risultati economici, ma si fonda sulla ricerca di soddisfazioni più profonde, insieme morali e umane. L'etica di impresa è il tentativo di armonizzare il più possibile una combinazione equilibrata tra strategie industriali ed economiche e uno sviluppo organizzativo ad alto potenziale dentro un clima relazionale e di pratiche comportamentali ispirato e plasmato da valori morali. Da questo punto di vista è fondamentale il valore del dialogo: innanzitutto che le persone si aprano e si parlino arrivando a costruire solide relazioni fiduciarie tra di loro, che le persone si lascino coinvolgere dal lavoro di squadra arrivando a essere protagonisti attivi e responsabili in prima persona per tutto quello che accade all'interno del contesto aziendale.

Siamo arrivati a 30mila collaboratori sparsi per il mondo, è quasi una città di medie dimensioni, vogliamo che mantenga la qualità di una vera comunità in grado di dialogare al suo interno ma anche di aprirsi all'esterno. Dobbiamo arrivare a costruire un rapporto di fiducia che non deve essere fondato su un contratto di carta, ma su un patto fondato sulla volontà e l'impegno morale nello sforzo di costruzione di una relazione di fiducia profonda. Crescere significa sapersi assumere responsabilità e rischi, affrontare territori nuovi e sfide che possono mettere in difficoltà, sapersi mettere in discussione per capire meglio se stessi e riuscire a dare agli altri il meglio di noi stessi.

Grandi sfide, ma anche grandi soddisfazioni morali. Questo è il vero fattore di distinzione che può consentire di spingersi oltre il presente e proporsi in una sfida verso un futuro al di là dell'orizzonte del breve periodo. Leggendo questo codice etico si trova una riflessione prima di tutto antropologica, la domanda che attiene all'essenza e al modo di essere dell'uomo: *Chi sono?* – ma anche – *Come sono?* – e ancora: *Che cosa posso fare per gli altri?* Domande filosofiche che interrogano il senso e la qualità di quell'essere morale che, in quanto libero e in grado di fare il bene ma anche il male, è l'uomo. Ma l'uomo non è solo immerso in un flusso di coscienza etica, non è solo un essere di riflessione e contemplativo, ma è soprattutto compenetrato nella dimensione sociale e relazionale, e dunque diventa importante interrogarsi sulla qualità e sulla autenticità delle relazioni con gli altri. La ricchezza è una conseguenza logica dell'agire imprenditoriale, è una parte importante del nostro lavoro, ma non è l'obiettivo unico.

Noi siamo un'azienda quotata in Borsa, promettiamo ai nostri investitori di creare ricchezza, però il valore generato dall'impresa non è unicamente riconducibile al denaro. La nostra azienda è un'organizzazione che crea valore fondato sul fattore concreto reale e umano e non astratto, finanziario e speculativo. Non facciamo compromessi con la moralità pur di arrivare al risultato. Noi lavoriamo perseguendo progetti condivisi con i nostri manager in cui ci si impegna a dare il massimo di noi stessi nell'assoluto rispetto del fattore umano. Seguendo la massima della morale kantiana: l'uomo è sempre un fine e mai un mezzo per noi. Non intendiamo in alcun modo strumentalizzare l'essere umano al fine di produrre profitto.

La nostra è un'azienda globale che opera in 68 paesi del mondo. Per affrontare in modo adeguato le sfide di un'organizzazione complessa come la nostra formiamo internamente il nostro staff interno attraverso la nostra corporate «Geox Scool»: per i manager, per i tecnici, per i nuovi laureati, per i top manager. Noi investiamo nel cervello, nella mente, nella personalità, noi facciamo crescere professionalmente e personalmente i nostri collaboratori. Investiamo su di loro e cerchiamo di valorizzarli e supportarli al massimo, a questo proposito abbiamo creato degli strumenti che consentono di assistere i nostri collaboratori in qualsiasi problematica che si trovino ad affrontare all'estero. Un'assistenza che non è solo materiale ma anche psicologica, cercando di dare aiuto anche negli aspetti più personali ed esistenziali che una persona può dover affrontare quando risiede lontano dal proprio paese. Il nostro *headquarter* è fatto tutto di professionisti altamente qualificati: è una fabbrica della conoscenza. Il capitale è innanzitutto umano. Si lavora nella ricerca, nello stile, nella comunicazione, nella tecnologia in un processo di formazione continua.

L'Italia ha bisogno di comprendere che dall'avvento della globalizzazione ormai tutto è cambiato: il futuro dipende dall'intelligenza umana, dalla formazione, da sempre nuove competenze specialistiche e trasversali, dalla creatività, dall'abilità a gestire idee in una società ed economia sempre più fondate sul valore strategico della conoscenza. Il 90 per cento dei paesi in via di sviluppo diventa sempre più competitivo dal punto di vista della manifattura, ma noi, che per tradizione abbiamo grandi capacità creative, dobbiamo gestire con competenza i nostri *brand* che devono rimanere strategicamente nel nostro Paese per offrire opportunità di posti di lavoro ad alta concentrazione di intelligenza e qualificazione. La manodopera inevitabilmente ci verrà sempre più sottratta dai paesi in via di sviluppo, ma il vero valore aggiunto generato dalle idee rimane in Italia.

All'inizio dell'avventura imprenditoriale di Geox, dopo aver avuto l'ispirazione e l'idea di realizzare scarpe con un innovativo modello di suola, avevamo necessità di rintracciare un'area per il primo nucleo di insediamento produttivo. E se ne ebbe il doloroso spunto dal fallimento di un cotonificio a Montebelluna, in provincia di Treviso: in questa azienda lavoravano 600 persone.

Oggi dopo 14 anni, al posto di queste 600 persone ci sono 800 collaboratori che danno lavoro a un'organizzazione di 30mila esterni. Il sindacato italiano ci ha conferito un riconoscimento per l'occupazione creata: «Non si era mai visto uno sviluppo occupazionale in grado di rilanciare l'economia e l'occupazione nel territorio in un tempo così breve».

Una grande questione del nostro Paese riguarda il rapporto tra le generazioni. Non esiste una generazione più o meno intelligente a priori. La problematicità dell'avvicendamento nella guida nelle aziende familiari in linea generale non dipende da una minore capacità delle seconde o terze generazioni, ma piuttosto da una differenza di condizioni e di contesto in cui ci si trova a operare. L'Italia deve puntare sulle nuove generazioni, sulle competenze e la freschezza motivazionale dei giovani, altrimenti il declino è scritto nella struttura gerontocratica della nostra classe dirigente sempre più ostile al nuovo. Negli ultimi vent'anni c'è stata una creazione di piccole imprese nate da uno sviluppo di un lavoro tipicamente artigianale. Si tratta di imprese non create dall'iniziativa di un solo individuo, ma da un contesto familiare allargato, sono realtà tendenzialmente basate sull'eccellenza del lavoro piuttosto che sull'organizzazione imprenditoriale, e quindi sprovviste di una specifica cultura aziendale.

In questo caso, al successo iniziale si succede un momento in cui ci si trova ad affrontare una successione con un insieme di figli e senza una vera leadership, senza un'efficace organizzazione e una rigida struttura e gerarchia di ruoli. In un momento di crisi come quello che stiamo vivendo, segnato dal razionamento del credito alle piccole imprese, accanto al problema finanziario e al crollo degli ordinativi, dover gestire la ri-organizzazione aziendale moltiplica la complessità delle scelte da attuare.

Questo è un tipico e storico problema italiano che si trova ormai, di fronte alla selezione darwiniana della crisi, a un punto cruciale. Bisogna fare tabula rasa, ricostruire una nuova cultura di impresa, spiegare ai piccoli imprenditori che l'impresa non può più essere una famiglia, serve un concetto più anglosassone della gestione degli asset aziendali. L'impresa è un ente in cui l'imprenditore è fondamentale e imprescindibile soprattutto nella fase di *start-up* e decollo, ma che non può poi sopravvivere solo in funzione della bravura o del carisma del fondatore. La personalità dell'imprenditore non deve essere il centro attorno a cui ruota tutto il sistema. Altrimenti la fragilità diventa eccessiva.

L'impresa moderna è il luogo dove l'imprenditore ha saputo trasferire ai manager la filosofia dell'azienda e il modello operativo. La successione nell'azienda deve essere pianificata rispetto alle competenze e non a un mero criterio dinastico. Questo è il futuro: una capacità di ispirare, cui deve seguire una altrettanta capacità di costruire cultura e conoscenza, di affrontare nuove sfide, aprendosi alla tecnologia, decostruendo gli orizzonti del già visto e dello status quo in un orizzonte di trasformazione destabilizzante, creativa e mobile, ma mantenendo la fedeltà ai principi morali e all'identità etica dell'impresa.

(Mario Moretti Polegato, fondatore e presidente di Geox)