



„*Federico Marchetti*

SENZA

PER CHI COMMERCIA ONLINE, SUPERARE LE BARRIERE FISICHE
E CULTURALI È ESSENZIALE: SIGNIFICA APRIRSI A UN MONDO
CHE RICHIEDE IL MEGLIO DELLA TRADIZIONE ITALIANA,
SENZA PERDITE D'IDENTITÀ. LEONARDO DA VINCI L'AVEVA CAPITO

LIMITI

„*Paul Jung*

I confini sono un'idea misteriosa. Non porseli è da sempre nel dna mio e della mia azienda: che infatti ha adottato la capacità di operare a livello globale come suo credo, varcando le frontiere culturali oltre che geografiche, grazie a quella forma particolare di conoscenza che è la tecnologia.

Un solo esempio. In genere le imprese italiane che vanno all'estero mettono responsabili italiani nelle *subsidiaries*; noi lo consideriamo un errore culturale. Dall'esperienza, e dalla storia, sappiamo che occorre comprendere le culture in cui si lavora, affidandosi alla diversità e investendo su di essa: per questo alla selezione delle persone abbiamo applicato la formula del mix delle nazionalità, che potrebbe sembrare quasi la barzelletta dell'italiano/inglese/tedesco di quand'ero piccolo. Invece è il modo migliore di sfidare i confini, in questo caso della cultura aziendale italiana, aprendosi a una dimensione davvero globale.

Un altro esempio. L'ingresso di Yoox in Cina nel 2010, prima di ogni altro online retailer di moda, ha richiesto una "to do list" di 101 attività, derivanti da una cultura diversa dalla nostra. Le abbiamo superate facilmente grazie a quel modo di lavorare, sul valore della diversità. Che, ne resto convinto, è quanto fa la differenza, perché da sempre sposta il confine. Dal primo che si conosca, quello dei romani. Nella cultura romana il *limes* era la barriera verso l'ignoto, lo scudo contro il pericolo della fine della civiltà. Ma al tempo stesso era anche quello di Augusto: cioè il suo rovescio, una sottile via di comunicazione con i territori sconosciuti, il mezzo che consentiva di conoscere culture che non parlavano la lingua di Roma.

Una linea mobile, dunque. Un punto di riferimento assoluto proprio perché relativo. La storia, la scienza e la religione rappresentano tutte quest'esigenza intima prima che pratica: superare le proprie Colonne d'Ercole, le leggi dell'anima più che della fisica. È questo il vero dna dell'*homo sapiens*, che oltre un milione di anni fa si è messo in marcia superando i confini personali prima di quelli geografici, senza più fermarsi.

Questa è anche l'idea base della mia avventura professionale e personale. Volevo proprio fare l'imprenditore, quello che non costruiva aziende ma spostava i limiti, che creava valore condividendo le conoscenze e superando gli stereotipi. Molti anni dopo, ne sono ancora convinto: imprenditore è prima di tutto chi abbatte le barriere e fa dialogare mondi apparentemente opposti. Servendosi di una lingua franca, che ieri era il latino e oggi è internet. È con questa idea che nel lontano 1999, prima di Wikipedia, Facebook e dell'iPhone, ho creato Yoox, un'intuizione culturale prima che tecnologica. Volevo abbattere i confini tra internet e moda, due mondi che a tutti sembravano invalicabili perché non avevano mai comunicato.

Per superare i confini, internet è il mezzo più potente che sia mai stato inventato. Prima la Terra era enorme e chiusa, divisa in culture sconosciute e spesso incomprensibili. Il web ha modificato per sempre la vita delle persone perché ha abbattuto lo spazio e il tempo, le due fondamentali soglie con cui l'uomo si è orientato per millenni. Quest'intuizione del linguaggio universale credo sia dovuta a un italiano, uno dei massimi geni dell'umanità. Nel *Codice Atlantico*, Leonardo da Vinci scrisse: «Parleransi li omini di remotissimi paesi l'uno all'altro e risponderansi e parleransi e toccheransi e abbracceransi li omini, stanti dall'uno all'altro emisferio, e [in]tenderansi i loro linguaggi». Fu il primo a immaginare per il futuro una lingua unica, semplice. Come internet.

Ma, a proposito del web, riflettere su Leonardo mi ha permesso di approfondire un altro aspetto, che ha molto a che fare con la tecnologia e con i confini. Il genio era nato e viveva a Vinci ma andava continuamente a Firenze; in questo modo ha iniziato fin da giovane a spostare i propri confini personali, che avrebbe in seguito portato a Milano, in Francia, in molti altri luoghi.

Mi sono sempre domandato a cosa pensasse mentre andava avanti e indietro per la Toscana, cosa vedesse, come si sentisse. Poi un giorno, nella Silicon Valley, ho trovato una risposta: con uno stile e una bellezza certo incomparabili, lì Leonardo vedeva quello che si vede oggi in California. Una classe dirigente attiva, risorse economiche e culturali, una lingua franca che abbatte barriere e confonde stili, culture, persone. Allora era l'arte, oggi la tecnologia. La Toscana del Quattrocento aveva cancellato ogni frontiera tra persone e luoghi come continua ad accadere nella Silicon Valley, l'unico luogo al mondo ove queste non esistono e tutto diventa possibile.

I più grandi successi del genio e delle aziende italiane, del resto, si sono materializzati quando si è guardato fuori. Penso ai mercanti medievali, agli artisti del Rinascimento, al Futurismo e ovviamente al Dopoguerra. Perciò non si spiega perché negli ultimi vent'anni la tendenza del paese si sia invertita e il paradigma si sia rovesciato. Salvo alcune eccezioni straordinarie, è come se da decenni i confini mentali degli italiani, ancor

prima di quelli economici, si fossero sempre più ristretti. Il contrario di quanto accadeva nel resto del mondo e, soprattutto, nella nostra migliore tradizione.

Per questo ho voluto che, fin dal primo giorno, Yoox guardasse all'estero, distribuisse in tutta Europa e dialogasse da subito in italiano e in inglese. Grazie a questa visione abbiamo ricevuto i primi ordini di acquisto dall'Olanda, che ci hanno permesso di affrontare meglio il secondo round d'investimenti: senza quell'aiuto dall'estero, se non avessimo spostato il nostro mondo italiano verso l'esterno, forse oggi non sarei qui a scrivere. Ora abbiamo tre milioni di clienti, dal Giappone all'Arkansas. Perché la ragione del nostro successo consiste nello spostare i limiti e unire i puntini, in modo da far incontrare un universo possibile di clienti con la creatività dei migliori stilisti di tutto il mondo.

Alcuni pensano che oggi allargare i confini comporti una perdita dell'identità. Non è così e i fatti lo dimostrano. Significa al contrario andare verso il mondo riprendendo appunto il meglio della tradizione italiana. Non solo, sono convinto che significhi anche salvaguardarla, facendo leva sul nostro vantaggio competitivo - un vantaggio ideale, spirituale, prima di tutto, una capacità di visione e di attitudine: cioè la capacità di guardare oltre, spostando frontiere e barriere. Questo per me è il senso del made in Italy, che si deve comprendere prima di rivendicare. Nell'essenza profonda come nella pratica quotidiana, è il marchio che garantisce nel mondo che le cose migliori sono create in Italia. Ne sono certo: se ho fatto quello che ho fatto oggi, lo devo all'aver viaggiato molto, soprattutto da giovanissimo. Ho una figlia di sei anni e questo voglio trasmetterle, perché andare per il mondo insegna ad aprire prima di tutto le barriere della mente. L'altro si conosce e si comprende solo nel suo habitat, altrimenti è come andare allo zoo. Lei è per metà inglese: mi addolora che viva in un'epoca in cui Londra non è più parte dell'Europa. E pensare che due anni fa ho concepito il primo (e unico) *cross-border merger* Italia-Inghilterra tra due *etailer* di moda, Yoox e Net-A-Porter.

Continuo a spostare i limiti, a muovere le frontiere, a contaminare esperienze. Anche in azienda, dove invito i dipendenti a provare ruoli e campi diversi, ad andare oltre. Forse perché io stesso, che vengo considerato un uomo di business, mi ritengo prima di tutto un creativo e non so mai dove mettere il mio confine?

FEDERICO MARCHETTI è il fondatore del sito ecommerce di moda Yoox. Nato nel 1969 a Ravenna, dopo la laurea in Economia all'Università Bocconi di Milano e un master alla Columbia University di New York, nel 1999 ha creato l'online fashion retailer. Nel 2015 la

fusione che porta alla nascita di YNAP, Yoox Net-A-Porter Group, di cui ha assunto la carica di amministratore delegato e che oggi fattura 2 miliardi di euro. Quest'anno è stato nominato Cavaliere del lavoro dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.