

Commenti

Sorpresa. In Italia la meritocrazia esiste, almeno nel caso Yoox

La biografia di Federico Marchetti

Giulia Crivelli

Oggi Federico Marchetti presenta il suo libro all'Emporio Armani Café di Milano; domani sarà a Breganze (Vicenza) per parlare con Renzo Rosso. Non c'è niente di casuale: Giorgio Armani (che firma anche la prefazione) e il fondatore del gruppo Otb sono tra le persone più citate ne Le avventure di un innovatore (Longanesi), la biografia che Marchetti - noto soprattutto come fondatore di Yoox, primo vero sito di e-commerce europeo e globale della moda - ha scritto con Daniela Hamau. Il titolo è quasi ingannevole, perché il libro parte dall'infanzia a Ravenna, dove Marchetti nacque nel 1969, e arriva all'oggi, gettando diversi ponti verso il futuro, personale e professionale, di un 54enne che sembra aver conservato la curiosità e l'intraprendenza del bambino che correva in edicola a comprare il nuovo «Topolino», lo divorava e poi lo rivendeva agli amici. Due caratteristiche temprate, non già smussate, dalle sue «avventure di innovatore» e alle quali Federico Marchetti ha unito prima di tutto una solidissima istruzione (laurea alla Bocconi e master alla Columbia di New York). Racconta di aver avuto il mito degli Stati Uniti e dell'American dream fin da prima dell'università, senza forse sapere cosa avrebbe voluto dire per lui. Ma se per sogno americano intendiamo raggiungere traguardi eccezionali (il «New York Times» definì Marchetti «l'uomo che ha portato la moda sul web») senza scorciatoie né privilegi acquisiti, la definizione calza a pennello. L'invito ripetuto innumerevoli volte nel libro ai giovani, intese come persone che pensano a come costruire la

DALL'INFANZIA IN ROMAGNA ALL'ADDIO A YNAP, UN INVITO A ESSERE «FOOLISH» E A NON AVER PAURA DELLE PROPRIE IDEE

loro indipendenza, in primis economica, è a non avere paura, a restare foolish (in memoria di Steve Jobs, ovviamente) e allo stesso tempo concentrati su un obiettivo. Invito meritorio e sicuramente sincero e sentito, ma è come se Marchetti - lo ammette egli stesso in un passaggio del libro - non si fosse mai lasciato alle spalle la «sindrome da impostore», quella sensazione sussurrata da demoni interni, più che esterni, di non meritare davvero quello che ci si è conquistati. Invece pare di poter dire che il fondatore di Yoox sia l'esempio vivente di come la meritocrazia esista persino in Italia. Nata nel 2000, portata in Borsa nel 2009, poi fusa con l'allora principale concorrente Net-a-porter in Ynap e infine venduta a Richemont, terzo gruppo del mondo dopo Lvmh e Kering, Yoox è il frutto - forse irripetibile - di entusiasmo, curiosità e fiducia nelle persone, oltre che nell'innovazione («due anime che convivono con serenità - scrive - Credo nella tecnologia e in un nuovo umanesimo»). Dell'alchimia fanno parte però anche coraggio, coerenza e, sì, grandezza d'animo e, last but not least, autolealtà. Persino su questa caratteristica Marchetti si rifugia nell'understatement, attribuendo la facilità nei rapporti personali a suo essere romagnolo. Mentre l'empatia è stata coltivata con cura: diventare l'elenco dei regali con i quali Marchetti si presenta agli incontri importanti, da quello con Johann Rupert, presidente di Richemont, a quello di compleanno per Re Carlo III. Nel libro si racconta nel dettaglio il periodo che va dal 2000 al luglio 2021, quando il fondatore di Yoox lasciò Ynap, di cui era all'epoca ceo, ma molti dei fatti ricordati sono noti a chi ha seguito la storia dell'e-commerce nella moda. Ancora più interessanti sono le (poche) righe dedicate agli incontri ravvicinati con Jeff Bezos, Elon Musk, Mark Zuckerberg, Sergio Marchionne e altri: Polozoid che raccontano più di mille articoli di cronaca o notizie di Borsa. Ci sono poi passaggi che riguardano persone delle quali chi lavora nella moda - e non solo - molto gli sa, da Armani e Rosso a Franca Sozzani, da Domenico Dolce e Stefano Gabbana ad Anna Wintour. Ma è uno sguardo discreto e tutto il stesso tempo profondo e, di nuovo, umano. Marchetti ammette tutti i suoi errori, piccoli e grandi, individua gli incontri sbagliati e quella che definisce «mancanza di tempismo», non sembra però provare rancore per alcuno, né rimpianti, forse ancora più importante. Tranne uno: Elserino Pini, l'uomo che per primo finanziò la «pazza idea» di Yoox e per il quale dice di avere il più grande debito di gratitudine, sia di recente scambio e non possa leggere il libro. Marchetti è stato pioniere anche sulla sostenibilità, quando nessuno ne parlava. Condivide il sogno di una moda più rispettosa dell'ambiente e delle persone con Re Carlo. Speriamo che il suo tocco alchemico trasformi il sogno in realtà.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

In Nagorno-Karabakh inizia la nuova politica estera di Mosca

La questione armena

Carolina De Stefanò

L'operazione militare con cui l'Azerbaigian ha ripreso il controllo del Nagorno-Karabakh dopo trentacinque anni ha conseguenze gigantesche per il Caucaso e in particolare per il destino dell'Armenia, ormai nel mirino di Mosca per una possibile, futura, «riconquista» imperiale. L'accordo tra Baku e Erevan che in pochi giorni ha portato al ritiro tanto delle forze armene quanto di quelle autorità locali pro-armene, in effetti, non è, come molti l'hanno definito, un «cessate il fuoco», ma molto più semplicemente la resa dell'Armenia di fronte all'Azerbaigian. L'Artsakh, come gli armeni chiamano questa regione situata in Azerbaigian dal 1921 e la cui popolazione è a stragrande maggioranza armena, non esiste più. Esisterà invece una regione pienamente reintegrata dell'Azerbaigian, privata della sua componente armena, e alla quale forse (ma forse no) verrà lasciato un certo grado di autonomia. In tale contesto, una grande novità è la politica adottata da Mosca, che ha abbandonato il suo ruolo di mediatrice e arbitro super partes avuto fin dall'inizio del conflitto scoppiato tra Armenia e Azerbaigian nel 1988 per la regione. Per quanto la Russia rivendichi tuttora il diritto di mantenere i suoi duemila peacekeepers presenti sul territorio per monitorare la situazione, ha di fatto lasciato che l'Azerbaigian riprendesse il controllo del Nagorno, abbandonando l'Armenia. Negli ultimi nove mesi gli azeri hanno bloccato con delle scuse il corridoio di Lachin che collegava l'Armenia alla regione separatista e che dal 2020 era controllato da peacekeepers russi. Invece di opporsi alla violazione degli accordi da parte del governo azeri e garantire il passaggio di cibo e medicinali, i soldati russi sono rimasti a guardare immobili i degrading della situazione in Nagorno, trasformatasi nelle ultime settimane in una vera e propria emergenza umanitaria che ha permesso all'Azerbaigian di penetrare il territorio e trovare una popolazione allo stremo e pronta ad arrendersi. Anche di fronte alla morte di alcuni peacekeepers russi sotto i colpi dell'artiglieria azeri, il Cremlino non ha mostrato di volere entrare in

IL CREMLINO PER LA PRIMA VOLTA È APERTAMENTE AGGRESSIVO VERSO TUTTE LE EX REPUBBLICHE SOVIETICHE

conflitto con l'Azerbaigian e ha anzi fatto sapere che riconosceva la sovranità di Baku sulla regione, implicitamente negando il diritto all'autodeterminazione dei popoli su cui si basano invece le rivendicazioni armenie e locali. Rivendicando le parti dell'Azerbaigian, la Russia ha voluto mettere fine una volta per tutte a uno dei conflitti «congelati» ereditati dal crollo dell'Urss. La nuova linea si spiega con una Mosca occupata e distratta dal conflitto in Ucraina, e quindi impossibilitata a mantenere una presenza militare e una posizione credibile in altre aree dello spazio ex-sovietico. Ma c'è di più. Nel rinunciare al suo ruolo «sovietico» di garante delle relazioni tra Paesi dell'ex Urss, la Russia entra in una fase nuova. Per tre decenni Mosca ha trattato le ex repubbliche come il suo giardino di casa («estero vicino») e continuato a gestire problemi esistenti dal crollo sovietico in maniera inerte, da «post-impero», tra cui il Nagorno. Ora, invece, sta prendendo forma davanti ai nostri occhi e per la prima volta una vera e propria politica estera russa apertamente aggressiva nei confronti di tutte le ex repubbliche sovietiche e non solo dell'Ucraina. Il controllo su entità de facto separatiste non basta più e la tradizionale retorica di Mosca da «fratello maggiore» benevolente è ormai un ricordo. Si apre una fase di aperta «riconquista» (altra questione è vedere se la Russia può permetterselo e chi vi si opporrà nel Caucaso e altrove). Più la guerra in Ucraina andrà avanti, più a Mosca sembrerà in effetti inevitabile puntare a rafforzare controllo e influenza sui propri vicini, soprattutto se tentati dal cercare nuove alleanze. Dopo la Bielorussia, è il turno dell'Armenia, la sempre l'alt vicino più vulnerabile alla sua, e che ora lo è a maggior ragione: con un governo nazionale annientato dalla perdita del Nagorno-Karabakh e decine di migliaia di russi che nell'ultimo anno e mezzo si sono installati a Erevan. Per questa ragione, sostenere che con la fine della contesa per il Nagorno-Karabakh la Russia ha perso peso nel Caucaso è più che prematuro, nonostante l'influenza crescente di Turchia e altri attori nella regione.

Docente di Storia e politica della Russia, Università Luiss Guido Carli di Roma

© RIPRODUZIONE RISERVATA



AVVENTURE DI UN INNOVATORE Le avventure di un innovatore di Federico Marchetti con Daniela Hamau (prefazione di Giorgio Armani, Longanesi, pagg. 304, € 19,60)

racconta la nascita e il successo del sito di e-commerce di moda Yoox, lanciato nel 2000 da Marchetti e diventato leader mondiale: un sogno americano tutto italiano.

Serve un soggetto pubblico-privato per gli investimenti

Rilanciare l'economia

Gianfranco Leonetti e Umberto Triulzi

In un articolo di Stefano Manzocchi apparso su questo giornale il 17 settembre l'autore delinea chiaramente le priorità della politica economica dell'Italia in tre corollari, partendo da quella posta al centro della Legge di stabilità per riaffermare il ruolo centrale dell'offerta di lavoro nelle prospettive di crescita e di benessere del Paese. La fattibilità di un percorso di crescita poggia su un quarto corollario da tempo assente nel dibattito politico, la sostenibilità del debito pubblico italiano: dove trovare le risorse finanziarie per riprendere a crescere e modernizzare l'economia senza aumentare il debito pubblico? Senza questo corollario appare difficile assicurare, nel pieno di una crisi europea e globale aggravata negli ultimi quattro anni da shock geopolitici e dalla ripresa dell'inflazione, il miglioramento delle condizioni di vita di chi ha visto ridurre nell'ultimo decennio i propri salari, diminuire il valore dei risparmi o di chi ha perso il lavoro o non ne ha trovati altri, o di chi vive nella marginalità economica e sociale. I dati forniti dalla Ragioneria dello Stato e dalla Banca d'Italia non lasciano molto spazio per manovre fiscali e permane l'azzardo morale che qualcuno utilizzi le risorse, sia quelle pubbliche che private, senza rispondere delle conseguenze come Gordon Gekko nel film Wall Street.

Se Next Generation è lo strumento più rilevante per la crescita economica, emergono forti criticità nei processi attuativi e una fragilità della dimensione finanziaria che portano a sfumare la funzione di additionalità del mercato dei capitali. Elif Aktug sul «Financial Times» alla domanda «Quale alternativa hanno gli investitori di fronte alla crisi attuale?», risponde «Non esiste alternativa ad asset alternativi». È da questa premessa e da questa domanda che occorre partire per trovare soluzioni in un sentiero sempre più stretto. Una proposta per la crescita deve prevedere la presenza dello Stato-imprenditore e basarsi su politiche e modelli di business finanziario di condivisione dei fattori di rischio costruiti con la partecipazione del capitale paziente e del risparmio.

Centrale è la costituzione di una società di partecipazione finanziaria e di investimento, finalizzata a favorire lo sviluppo di una finanza per la crescita, acquisire una quota significativa degli asset strategici del Paese, anche tramite la Patrimonio Destinato, effettuare investimenti diretti in imprese strategiche e di rilevante interesse nazionale, fare convergere il risparmio degli investitori istituzionali e degli italiani nell'economia reale. L'orizzonte della società, partecipata dal Mef e dalla Cdp con attenta selezione dei potenziali partner tra fondazioni di origine bancaria, istituzioni finanziarie e assicurative, fondi negoziali chiusi, banche, si concretizzerà in una Ipo preceduta dalla costituzione di un veicolo societario di investimento.

Un nuovo player nazionale di capital market, private equity e venture capital con poteri speciali, capace di agire come un fondo sovrano, con un mercato di titoli di debito strutturato, di diverse tipologie, naturale approdo per i player istituzionali italiani, il cui patrimonio complessivo ammonta, come emerge dai report di itinerari previdenziali per l'anno 2022, a 996 miliardi di euro, pari al 51% del Pil nazionale, creando valore per tutti. L'operazione di ingegneria finanziaria della Newco, inserita in un vasto e complesso piano industriale e finanziario, porterebbe a promuovere un volume importante di iniziative pubblico-private (Ppp), con la copertura di cicli di cartolarizzazioni e la creazione di una banca per il credit enhancement, volte ad ammodernare le infrastrutture, rafforzare la dimensione e la competitività delle Pmi, sviluppare la funzione di finanza mista a supporto ed integrazione del Pnrr, oltre a realizzare una Rete unica nazionale delle tlc e a trascurare un polo nazionale delle reti a controllo pubblico. Se il sistema economico non è in equilibrio nel rapporto tra il mercato delle merci e il mercato della moneta, e all'aumentare dei prezzi delle domanda aggregata si riduce, occorre intervenire sui fattori che influenzano la domanda aggregata, in particolare sulla componente consumi, imprese e Stato. Un bridge tra finanza, capitale paziente e mercato con la presenza dello Stato imprenditore come garante dello sviluppo dell'economia reale, basato su un patto per la crescita e per il lavoro che richiami alla partecipazione progettuale le parti sociali e datoriali del Paese.

Primo di due articoli

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole 24 ORE

DIRETTORE RESPONSABILE Fabio Tamburini VICE DIRETTORE DANIELE BELLISSO (Responsabile online) JEAN MARIE DEL BO ALBERTO ORIOLI (Vicario, Capo della redazione romana) CAPOREDATTORE CENTRALE ROBERTO IOTTI

UFFICIO CENTRALE Fabio Carducci (vice Roma) Baldino Cappelletti Giuseppe Chelidoni Marco Libelli Armando Massarini Mauro Meazza (segretario di redazione) Marco Mobili (vice caporedattore desk Roma) LUNEDÌ PAOLO DEFFA UFFICIO GRAFICO CENTRALE ADRIANO ALTUS (creative director) FRANCESCO NARRACCI (art director)

RESPONSABILI DI SETTORE Riccardo Barlam (Economia e politica internazionale) Giulia Crivelli (Moda24 - Viaggi) Maria Carla De Cesari (Norme & Tributi) Alberto Grassani (Finanza & Mercati) Laura Di Pillo (Imprese & Territori) Laura La Posta (Rapporti) Stefano Salis (Commenti-Domenica) Giovanni Uggeri (Food24) Gianfranco Ursino (Plus24) SOCIAL MEDIA EDITOR Marco Lo Conte (coordinatore)

GRUPPO 24 ORE PROPRIETARIO ED EDITORE Il Sole 24 Ore S.p.A. PRESIDENTE EDOARDO GARRONE VICE PRESIDENTE CLAUDIA PARZANI AMMINISTRATORE DELEGATO Mirja Cartia d'Asero

SEDE LEGALE - DIREZIONE E REDAZIONE Viale Sarca, 213 - 20126 Milano Tel. 02.30224 - Fax 02.30208625 AMMINISTRAZIONE Viale Sarca, 213 - 20126 Milano Tel. 02.30224 - Fax 02.30208625 PUBBLICITÀ Il Sole 24 Ore S.p.A. - SYSTEM DIREZIONE E AMMINISTRAZIONE Viale Sarca, 213 - 20126 Milano Tel. 02.30224 - Fax 02.30208625

PREZZI con "Proof of stock" €12,90 in più; con "Le più belle storie dei miti giapponesi" €9,90 in più; con "Quale futuro per la democrazia?" €12,90 in più; con "Le più belle storie dei mostri mitologici" €9,90 in più; con "Le più belle storie dei miti greci" €9,90 in più; con "Intelligenza artificiale" €12,90 in più; con "Contrasti a termine" €10,90 in più; con "Essi sul serio" €10,90 in più; con "La riforma fiscale" €12,90 in più; con "Ossidi di Pirelli" €10,90 in più; con "Apenisi" €12,90 in più; con "HITS" €2,00 in più. Prezzi di vendita all'estero: Costa Anzani € 8,50; Svizzera Swx 9,90



IL CODICE DI OGGI Il Sole 24 Ore offre a tutti i suoi lettori un accesso giornaliero gratuito per sfogliare la copia del quotidiano in app e accedere gratis ai contenuti extra e alle funzionalità speciali. Inquadra in QR Code e segui le istruzioni.