

L'analisi

di GUIDO CORBETTA*

Le quattro lezioni (non stupide) di Mr. Diesel



Qualche commentatore scrive che dovremmo cambiare gli imprenditori italiani e, se possibile, sostituirli con altri imprenditori e manager di cui però non vedo numerose tracce all'orizzonte. Credo di più in altre tre strade.

Primo: le banche possono favorire politiche aggregative delle imprese, selezionando di più la distribuzione del credito. Secondo: il Fisco deve favorire l'investimento in capitale di rischio aumentando l'interesse degli imprenditori per operazioni di quotazione e di private equity. Terzo: dobbiamo diffondere esempi di imprenditori

che hanno saputo far diventare le loro imprese un leader mondiale.

È interessante riprendere alcuni contenuti della presentazione svoltasi in Bocconi del libro di Renzo Rosso, il fondatore di Diesel, «Be Stupid. For Successful Living» (Rizzoli). Renzo Rosso è un imprenditore che in poco più di trent'anni ha costruito un gruppo di dimensioni internazionali, tra l'altro in un settore dove sembrava che gli americani non avrebbero mai perso la leadership.

Tanti italiani sono abbastanza «stupidi» da «vedere» una opportunità di innovazione e da realizzarla. Il problema viene quando,

magari anche con un po' di fortuna, si è superato il primo pezzo della salita verso la crescita e si devono superare dei tornanti critici, nei quali il livello di rischio sale perché non si sa bene cosa verrà dopo la curva. Allora ci sono solo due alternative: scendere dalla bicicletta e fermarsi per godersi il panorama

(in altri termini, fermare la crescita dell'azienda), oppure continuare, superare il tornante e provare ad arrivare sino alla vetta. E qui sono utili alcune riflessioni di Rosso.

Primo: occorre continuare a «stupirsi». Il termine stupido ha una origine latina comune con il termine

«stupire». La crescita di un'azienda non avviene se l'imprenditore non continua a stupirsi per quanto succede, a stupire gli altri. Se non ci si stupisce, tutto scade nel già visto, nel già fatto, tutto diventa routine.

Secondo: l'imprenditore non può permettersi di non investire sul futuro. Le tre forme di investimento che possono favorire un vantaggio più duraturo per molte imprese italiane sono quelle sul brand, sui nuovi mercati geografici e sulla tecnologia. Renzo Rosso ha lavorato bene su tutti e tre. Nei confronti della tecnologia non ha paura, cerca di essere (e di

spingere i propri collaboratori ad essere) tra gli *early adopters*. Gli *early adopters* corrono ovviamente qualche rischio in più perché la tecnologia può essere ancora in una fase sperimentale, ma hanno il grande vantaggio di poter valutare per primi il potenziale di tale tecnologia e di non farsi trovare impreparati quando essa si diffonderà.

Terzo: «L'errore più grande in cui si può cadere è quello di credere che si può fare tutto da soli». Senza questa premessa non si possono far diventare grandi le aziende, perché non si attivano i processi di delega e non si attraggono manager di valore. Proprio

su questo terreno mi pare che Diesel possa essere

una esperienza da «ascoltare»: cercare i numeri due che hanno ancora un sogno da realizzare; cercare persone in tutto il mondo, senza preclusioni geografiche; utilizzare modalità non convenzionali per conoscere i talenti; non puntare su un unico genio (designer, produttivo o commerciale che sia) per evitare di appiattire l'azienda sulla sua impronta; far lavorare le persone in un contesto «familiare e comunitario» perché solo così ognuno dà il meglio di sé; spingere tutti a girare il mondo con umiltà, sapendo che c'è sempre tanto da

imparare.

Quarto: quando un'impresa è già diventata abbastanza forte, nasce la domanda: attacchiamo frontalmente i principali concorrenti internazionali o no? Un buon numero di imprese italiane hanno tutte le carte per provare ad attaccare direttamente il concorrente leader mondiale, ma si fermano un attimo prima, pur avendo tutto per riuscire. E viene il dubbio che se non lo faranno, prima o poi potranno diventare preda di quel concorrente. Quinto: pensare alla quotazione in Borsa per dare più stabilità al futuro della propria azienda. Non mi stupirei di vedere la Diesel sul listino italiano tra pochissimi anni.

*Professore ordinario di strategia aziendale Università Bocconi

© RIFERIMENTI CHE RISERVA