



In 10 years Federico Marchetti has transformed YOOX into an international success. Today it manages online stores created for the major Italian fashion brands, and was successfully launched on the stock exchange, where in a year, its stocks have risen by 80%.

The group is now poised to begin its conquest of the far east with the goal of becoming the most global of all online fashion retailers. YOOX Group's arrival in China began on the 26 of November with the launch of the Emporio Armani Online Store, [emporioarmani.cn](http://emporioarmani.cn), building on a technological and logistical platform which will go on to serve other Italian brands wishing to sell online in Asia.



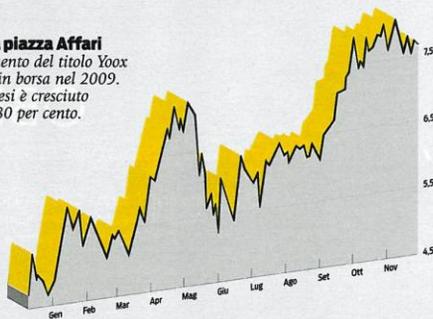
INCHIESTA | **L'ITALIA CHE RESISTE**

## VADO IN CINA E GLI INSEGNO A VENDERE ONLINE

In dieci anni Federico Marchetti ha trasformato il suo sito di **ecommerce** Yoox in un successo internazionale. Oggi gestisce 25 negozi online creati per i migliori marchi italiani della moda, è sbarcato **in borsa** con successo e sta per lanciarsi alla conquista dell'Oriente. Con un'idea fissa: essere il più globale di tutti.

DI MARCO COBIANCHI

**Boom a piazza Affari**  
L'andamento del titolo Yoox quotato in borsa nel 2009. In 12 mesi è cresciuto fino all'80 per cento.



**G**ira in Graziella «originale anni Ottanta», non usa la macchina, probabilmente mangia bio ed è vagamente new age quando spiega l'origine del nome Yoox: «Y e x sono i due cromosomi, maschio e femmina. Le due o rappresentano il codice binario dei computer. Significa che il dna dei computer è racchiuso dal dna dell'uomo». Sorridente, Federico Marchetti non ha nulla dell'imprenditore di successo: si veste come un modaiolo ricercatamente sgarrupato, parla quasi sottovoce e non ha perso l'inconfondibile s strisciata dei ravennati né la lucida follia di quando, 10 anni fa, fondò il sito di ecommerce di moda che, oggi, è il più internazionale che c'è.

L'idea di vendere online i capi di vestiario della collezione precedente dei marchi più importanti del mondo è stata un successo. Poi s'è messo a costruire i negozi online dei propri clienti (adesso ne ha 25) ed è stato un successo. L'anno scorso è andato in borsa e in un anno il titolo è cresciuto fino all'80 per cento. E adesso? «Mah, niente: vado in Cina». Lo dice così, con una nonchalance che lascia a bocca aperta. Perché per un'azienda tecnologica sbarcare in Asia è uno dei passi più impegnativi. Soprattutto quando ci si va con uno dei più importanti marchi italiani, Emporio Armani, il primo fashion brand a lanciare un online store in Cina. Yoox ha aperto venerdì 26 novembre il negozio di re Giorgio e si occuperà di tutto: logistica, sistemi di vendita, consegne, assistenza clienti. Insomma, tutto quello che non è creatività e promozione, e cioè tecnologia e interface design, lo farà Yoox. Per essere chiari: Marchetti ha costruito una piattaforma tecnologica e logistica che servirà per tutti i marchi italiani che vorranno (eccome se vorranno...) vendere online in Asia.

**Scusi, ma non poteva vendere ai cinesi standosene a Milano o a Bologna? Sennò a che cosa serve internet?**

Internet non è globale, è locale. Significa che magazzini, struttura legale, rapporto con le banche, call center, consegne e tutto il resto devono essere replicati sul territorio nel quale vuoi operare. Quindi costruire il negozio online di Emporio



«Chiesi i soldi a Elserino Piol. Mi dette 1,5 milioni e me ne promise altri 6 se entro tre mesi il sito fosse stato online»

Federico Marchetti

150,8 milioni

Ricavi dei primi 9 mesi del 2010, più 43 per cento sullo stesso periodo dell'anno precedente.

#### Grande intuito

Federico Marchetti, ravennate, 41 anni. Ha fondato Yoox nel 2000 per vendere abiti online. Nel 2009 ha distribuito 1,3 milioni di capi e nei primi 9 mesi del 2010 1,9 milioni.

Armani in Cina significa che bisogna fare tutto là. **Ma internet non doveva eliminare le frontiere?**

Sono cose che si dicevano 10 anni fa. Internet, per come la vedo io, è la cosa più locale del mondo. Per esempio: nessun americano che faccia ecommerce nel nostro settore è mai sbarcato in Europa. Tutte le aziende del nostro settore sono locali perché fanno l'80 per cento del fatturato nel loro mercato.

**E Yoox?**

Yoox no.

**Perché vendete in 67 paesi?**

No. Noi siamo globali perché a Milano, Bologna, Parigi, Madrid, New York, Tokyo e Shanghai abbiamo nostre sedi, magazzini, dipendenti, uffici. Una cosa è vendere una sciarpa e da Milano spedirla in Cina una volta al mese e sostenere che si è globali, un'altra è avere una sede a Shanghai.

**Ma è più complicato aprire un negozio vero o uno su internet?**

Su internet, non c'è dubbio. Sono 12 mesi che lavoriamo per il progetto Cina. Quando decidiamo di entrare in un nuovo mercato, c'è una lista di un centinaio di cose da fare che ti toglie la voglia di farle.

**Ecco, appunto, chi glielo fa fare? Yoox cresce del 40 per cento l'anno e non c'è alcun bisogno di stressare il fatturato.**

Vuole mettere la soddisfazione di arrivare lì prima di tutti i concorrenti?

**L'operazione cinese arriva a un anno esatto dalla vostra quotazione in borsa. Tra i due eventi, quale la emoziona di più?**

Non saprei. Però mi ricordo che l'anno scorso, la sera del primo giorno di quotazione, sono tornato a casa e per rilassarmi ho mangia-



SMON



INCHIESTA | **L'ITALIA CHE RESISTE**

4 milioni 8,1 milioni

Utile netto dei primi 9 mesi 2010, più 41,8 per cento sullo stesso periodo dell'anno precedente.

I visitatori unici dei siti gestiti dal gruppo ogni mese nel 2010 (dai 5,9 milioni medi dei primi 9 mesi del 2009).



#### Professionalità particolari

Alcuni dei dipendenti di Marchetti che lavorano nella sede di Milano della Yoox. Le figure professionali che servono all'azienda di ecommerce oggi non escono dalla scuola italiana, così alla Yoox hanno deciso di formarle internamente con un training di almeno sei mesi.

to un minestrone. Credo che la mia fidanzata inglese me lo farà anche stavolta.

#### Cosmopolita anche sentimentale.

Mah... il fatto è che quando andavo a scuola a Ravenna ero schifosamente bravo. Una cosa ignobile. Non è che fossi il secchione che stava sempre sui libri: facevo sport, uscivo la sera... solo che prendevo tutti 10.

#### E qual è il problema?

Con le ragazze, lei capisce, era un handicap. Speravo sempre di prendere qualche 6, così magari avrei combinato qualcosa. Invece niente: sempre 10, tutti 10. Mi andava meglio d'estate, in spiaggia, perché le turiste non lo sapevano. Anche perché a vedermi ero normalissimo.

#### In effetti chi è bravo a scuola raramente è un latin lover.

Infatti. Credo che sia per questo che la mia fidanzata è inglese. Diciamo che il suo paese apprezza la meritocrazia.

#### E dopo il minestrone?

Finito di mangiare ho iniziato a lavorare sul progetto Cina. Per lavorare in Yoox bisogna avere profili professionali

molto particolari. Voi cercate: online store manager, visual merchandiser, customer intelligence manager, digital brand manager, web marketing specialist, social network coordinator, web copywriter, web video maker e web art director. Domanda: mi dice quale università italiana sforna persone con queste competenze?

Nessuna.

#### Quanto è indietro la scuola italiana?

Anni luce. Infatti i nostri dipendenti li formiamo noi. E ci vogliono 6 mesi, minimo.

#### Ma a cosa servono tutte queste figure professionali?

A differenza di un negozio vero, che si rinnova una volta ogni tre anni, un negozio online ogni giorno deve essere diverso. E per farlo servono molte persone con professionalità molto particolari. Un esempio: noi abbiamo una specie di trading floor di internet. Ci sono ragazzi che puntano, biddano si dice in gergo, sulle parole chiave di Google. Significa che ogni volta che qualcuno digita, per esempio, «giacca», noi facciamo in modo che tra i risultati esca Yoox. Abbiamo un contratto con Google per questo, ma non è un lavoro che si può delegare interamente a una macchina, occorrono persone.

#### Ma, per esempio, il social network coordinator cosa fa?

È una ragazza francese, bravissima, che usa Facebook e Twitter per diffondere i nostri vari messaggi. Per esempio, quando annunciamo che su Youtube ci sono i video dei nuovi arrivi di un certo brand, oppure l'invito a eventi organizzati dai nostri clienti, oppure vede se qualcuno si lamenta di qualche cosa.

#### E se qualcuno si lamenta che cosa succede?

Succede che viene avvertito il nostro servizio clienti il quale gli risolve il problema. Però è difficile.

#### Cosa, risolvere il problema?

No, che qualcuno si lamenti. L'errore umano da noi incide per lo 0,05 per cento sul totale delle nostre operazioni. Consegniamo in orario nel 99,1 per cento dei casi e quando il pacco, che è confezionato a mano, arriva a casa, il cliente ha 48 ore di tempo per provare ciò che ha comprato, vedere se gli piace e se cambia idea può rispeditocelo senza spendere un centesimo.

#### Nei primi 9 mesi avete consegnato 1,9 milioni di oggetti, l'anno scorso 1,3, l'anno prossimo ne volete spedire 4 milioni. E i pacchi sono fatti a mano?

Sì, con la carta velina. Fa parte della mia ossessione: sono ossessionato dall'attenzione verso il cliente. Se riusciamo a consegnare in tutti i paesi dove operiamo entro 48 ore nel 99,1 per cento dei casi, significa che questa mania l'ho trasmessa a tutti.


**INCHIESTA | L'ITALIA CHE RESISTE**

**«Se non fossimo davvero globali, guadagneremmo di più. Cioè, senza l'Italia Yoox farebbe peggio»**

Federico Marchetti

17/1 euro

Spesa media di ogni acquisto.

**Dicono tutti così: attenzione al cliente, customer oriented...**

Le racconto questo. In occasione della quotazione di Yoox ho spedito una email a chiunque avesse comprato anche solo un oggetto da noi per ringraziarlo perché ai clienti devo il successo di Yoox. Era una lettera semplice, semplicissima. Mi sono arrivate decine di migliaia di risposte di persone che ringraziavano, che dicevano come eravamo bravi, che erano anni che compravano da noi. Ho passato tutta la notte a leggerle piangendo come un bambino.

**E per ogni oggetto che vendete quanto guadagnate?**

In media, dopo i costi di spedizione, poco meno del 40 per cento del prezzo di vendita resta a noi.

**Sul vostro sito i vestiti di grandi marche sono venduti a buon prezzo, il servizio clienti è ottimo... perché non tutti comprano su internet?**

Perché i due sistemi, il negozio reale e quello virtuale, sono destinati a convivere. Ci sono persone che guardano Yoox e poi comprano in negozio e altre che guardano le cose nel negozio e poi comprano online. La tendenza che vediamo è che le vendite online valgono il 5 per cento delle vendite totali di un marchio.



MASSIMO SENCICA

**Millioni di vestiti**

Il principale magazzino italiano della Yoox a Zola Predosa, presso Bologna: è un hangar di migliaia di metri quadrati con centinaia di computer e milioni di abiti, nel quale lavorano alcune centinaia di persone.

**Yoox è nato nel 2000. Come andò?**

Chiesi dei soldi a Elserino Piol, un uomo straordinario, uno che ha fatto nascere decine di società internet in Italia. Mi dette 1,5 milioni e la promessa di darmene altri 6 se entro tre mesi il sito fosse stato online.

**Ma come conobbe Piol?**

Cercai il numero sulle Pagine gialle e poi suonai al suo campanello.

**E poi?**

Dopo tre mesi il sito c'era e iniziammo a vendere.

**E poi arrivò il famoso ordine di 12 paia di calzini da un gruppo di suore.**

Eh, sì, calzini... Erano 12 paia di scarpe con i tacchi a spillo.

**No...?**

Giuro. A quelle suore devo moltissimo. Mi hanno portato un'enorme fortuna.

**Poi arrivò Benchmark Capital, il più autorevole fondo d'investimento del mondo.**

Entrarono nel capitale nel 2003 e ancora oggi Yoox è l'unico investimento che hanno fatto in Italia.

**Senta, lei viene da una normale famiglia di una normalissima provincia, mamma insegnante, padre impiegato... Ma glielo ha spiegato ai suoi genitori che lavoro fa?**

Mah, veramente no, non è che sappiano perfettamente in che cosa consiste. Non credo nemmeno di averglielo mai spiegato. Un giorno ho portato mia madre a vedere il magazzino principale a Bologna, una specie di hangar di migliaia di metri quadrati, centinaia di persone, milioni di vestiti, decine di studi fotografici, centinaia di computer. Lei guardò tutto a bocca aperta e disse: adesso ho capito perché lavori così tanto. Senza sapere bene, però, quale fosse il mio lavoro.

**E, dopo la Cina, quando smetterà di correre?**

(Lascia passare 15 secondi di silenzio. Dà un'occhiata al suo ufficio e alla Graziella parcheggiata di fianco alla scrivania, poi si passa la mano destra sulla faccia e prima di rispondere alza gli occhi al cielo). A 13 anni ho capito che non volevo fare il dipendente di nessuno e ci sono riuscito. Fino a quando mi alzerò tutte le mattine sapendo che il mio lavoro mi diverte, andrò avanti.

**Un'ultima domanda: qual è la vostra redditività?**

Allineata a quella degli altri grandi player mondiali della rete. Con la differenza che se non fossimo globali guadagneremmo di più.

**Cioè?**

Senza l'Italia Yoox farebbe peggio. ■