



*There's no time for delay*

Six million unique visitors per month and 200 million euros of expected turnover with a growth of 40% during the last year.

To think that around the birth of Federico Marchetti's idea in 1999, many people turned their noses up at the concept: imagine a woman buying shoes on the Internet?

In ten years, yoox.com has become the biggest e-commerce site in the world. The heart of the business has always been fashion, but the design area continues to grow. YOOX registers six million unique visitors per month and there is 200 million euros of expected turnover with a growth of 40% during the last year.



**Case da Abitare: Interiors, Design & Living**  
English text | Italia € 4,50  
<http://atcasa.corriere.it/Casedaabitare>  
Ottobre 2010



# CASE DA ABITARE

*Vienna, una villa Anni 20:  
Donald Judd e Thomas Ruff  
tra cristalli e boiserie*

*Yoox e il design. Il numero  
uno dell'e-commerce  
vince un'altra scommessa*

*Jade Jagger, Pernette  
Perriand, Egbert Rietveld:  
i progetti dei discendenti*

*Senza trucco. Forme morbide  
e materiali naturali arredano  
le stanze della semplicità*





**Business story 1**



**118**



Sei milioni di visitatori unici al mese e 200 milioni di fatturato previsto, nell'ultimo anno una crescita di circa il 40 per cento. E dire che intorno all'idea di Federico Marchetti - era il 1999 - non pochi hanno storto il naso: figurarsi se una signora si compra le scarpe su internet... Altro che se le compra. E anche il cachemire, il bel libro, la lampada. Se qualche resistenza ci sarà pure stata, i numeri dicono che il mercato l'ha spazzata via. In dieci anni, il garage-ufficio degli esordi si è trasformato nella sede YOXX di Zola Predosa, Bologna, una pregevole architettura anni Settanta di Adolfo Natalini in mezzo a alberi secolari. E ora che non basta più, lì accanto è quasi pronto un open space dépendance. All'ingresso c'è una statua di Ettore Sottsass, protagonista qualche anno fa alla mostra Dressing Ourselves, complice YOXX, naturalmente. «Abbiamo chiesto a 30 artisti di disegnare il loro vestito ideale, darci le dimensioni del loro corpo per fare le statue e poi vestirle. Sottsass si fece più muscoloso e più alto. Voleva superare Enzo Cucchi. Un atto di vanità dichiarato», chiosa il quarantenne ravennate.

*Bene, cominciamo. Dica che cos'è yoxx.com ai pochi che non l'hanno ancora cliccato.*

All'esordio, sulla prima pagina ho scritto: YOXX è il partner globale di internet retail per i principali brand della moda. Non è cambiato niente.

*E il design?*

È venuto dopo. Prima siamo sbarcati negli States, era il 2003. Poi, nel 2005 in Giappone. In Europa ci eravamo già strutturati. Il passaggio successivo era unire alla moda il design. Dall'Italia parte una corrente che va verso il mondo, e noi ci abbiamo investito: oggi nessuna azienda di e-commerce è globale quanto noi. E in questa globalità si aggiunge ora la Cina.

*Perché così tanto globale?*

Per vivere, il progetto doveva essere grande.

*Quindi il 'mercato-mondo' era l'obiettivo iniziale.*

L'ho detto: partner globale. Sapevo che non avrei fatto solo yoxx.com. Nel 2006 è nato marni.com, poi emporioarmani.com. Ora i principali brand della moda sono 21. Ultimo, zegna.com. Negozi on line monomarca gestiti a quattro mani. Noi facciamo quello che sappiamo fare meglio: logistica,

*In dieci anni YOXX.com è diventato il sito di e-commerce più grande al mondo. Cuore del business la moda, ma il design sta prendendo sempre più spazio. Perché lo spiega Federico Marchetti, la mente di questo miracolo: «Tutto quello che si vede sul sito è immediatamente disponibile. Ti innamori di un oggetto e lo compri subito. La pianificazione toglie godimento e svago. Sì, proponiamo shopping terapeutico»*

## Non c'è tempo da perdere

Federico Marchetti, 40 anni, fondatore e amministratore delegato di YOXX Group nella sede della logistica italiana all'Interporto di Bologna. Attorno a lui, tre brand di design che vende sul web: Magis (la sedia a sinistra), Moroso (le due poltroncine), Kartell (la lampada)

Foto Alessandro Rizzi per Case da Abitare



**Business story 1**



Il reparto che si occupa del packaging, naturalmente distintivo (sopra). Al loro ingresso i capi vengono archiviati, fotografati e poi immessi in rete. Tutte le operazioni vengono fatte al polo logistico dell'interporto di Bologna dove sono impegnati, tra gli altri, 40 fotografi (sotto)

e-commerce, web marketing, parole chiave, google, customer care, invoicing, pagamenti. Loro si occupano di fashion, strategie commerciali, comunicazione. Usano le nostre capacità per fare meglio quello che sanno fare bene. Brand di ricerca e cutting-edge vanno su mini store dedicati, questa è la funzione di thecorner.com. La somma è di circa un centinaio di mini-store tra uomo e donna, tutti virtuali e tutti globali. *In che senso i marchi della moda e del design sono partner?*

Perché il nostro modello è a lungo termine. Per il negozio on line il contratto è di 5 anni. Se il primo anno non va tanto bene, non scarichiamo nessuno. *Trattate solo il segmento alto?* Sì, zara.com non lo faremo mai. *Se molti lo usano, evidentemente c'era il desiderio di questo strumento...*

Prima di YOOX nessuno comprava la moda e il design on line. Qui vale l'istinto commerciale. Mi sento negoziante, ragiono con la mentalità del negozio, sono un cultore del negozio. Per questo YOOX è fatto anche di tradizioni. Dico ai miei collaboratori: immaginate di gestire uno store di design. Dovete avere un assortimento

stupendo, unico, i clienti vanno trattati bene...

*Perciò tanta attenzione ai resi...* La mia maggiore qualità è capire che cosa vogliono i clienti senza averli mai visti in faccia. Se una persona acquista per quattro, cinquecento euro su Internet deve avere la disponibilità di restituire la merce nel modo più facile. Il mio progetto è improntato sul servizio, non sulla pubblicità. Un'azienda che si struttura sulla pubblicità fa grandi fuochi ma poi bisogna capire dove va.

*Voi dove andate?* Siamo interpreti di un mercato elettronico tutt'altro che freddo. Con la tecnologia esprimiamo emozioni. Da qui il nome: Y e X sono i cromosomi di uomo e donna. La O può essere letta come zero, il codice genetico del linguaggio binario informatico. Vogliamo dare la sensazione che dall'altra parte non ci sia una macchina. Piuttosto persone che lavorano per te.

*Lavorano bene a guardare i numeri...* La percentuale di errori è dello 0,01 per cento. Il consegnato on time nel mondo è il 98,5 per cento. Per Natale, gli ordini arrivati entro il 21 sono stati consegnati il 24 nel 99 per cento dei casi.



**Grandi numeri**

- 6,4 milioni di visitatori unici mensili
- 1 ordine processato ogni 27 secondi
- 73 milioni di newsletter inviate agli utenti registrati
- 40 mila siti web raggiunti dalle campagne di web marketing
- 5 uffici locali: Italia, Usa, Giappone, Francia e Spagna
- 3 centri logistici: Italia, Usa e Giappone (più la Cina dal 2011)
- 2 centri di Digital Production: Italia e Usa
- 6 centri di Customer Care (Cina compresa)
- Operations in 8 lingue e 4 valute
- Distribuzione in 67 paesi
- Geografia dei ricavi netti: Italia 26,1%, resto d'Europa 48,9%, Nord America 16,9%, Giappone 5,8%, resto del mondo 2,3%



**Business story 1**



Migliaia di metri lineari di corridoi dove sono ordinati i capi di abbigliamento (sopra). Una volta fotografati, gli abiti accedono al mercato web di YOOX Group (sotto)

*Ecco, questo il quadro. Ma torniamo al design, entra in gioco nel...*

2006. Oltre ai vantaggi competitivi dell'Italia, c'è un'altra valutazione: i nostri clienti sono trentenni, se guardano con tanto interesse alla moda, saranno interessati anche alla casa...

*Non male avere tanti trentenni...* Oltre mezzo milione. Al confronto, certi programmi tv sono niente.

*Con che cosa siete partiti?* Facciamo un test, mi sono detto. Quindi ho scritto una letterina: Caro signor Alessi, mi chiamo Federico Marchetti, lavoro sulla moda e ho avuto un grande successo mondiale... questo Natale mi piacerebbe provare a proporre ai miei clienti i suoi prodotti...

*Ha funzionato?* Benissimo. Quindi abbiamo creato un'area destinata al design. Sono passati un paio d'anni di gestione non prioritaria. Una specie di warm up. Abbiamo inserito con calma brand dopo brand fino a quando non abbiamo trovato la persona giusta per governare l'area. Il punto è sempre questo: se non trovi chi gestisce bene il negozio, la rete non funziona. Gli abbiamo dato una macchina perfetta (soprattutto grazie al prezioso aiuto di Alberto Biagetti,

art director di yoox.com), un buon parco design e lui ha cominciato a plasmarla.

*I numeri?* Della sola area design non posso darli per ragioni di Borsa. Comunque, è quella a più alta crescita. Più 300 per cento.

*Ci dica della strategia.* Brand globali e brand artigianali. Certo non proponiamo divani, ma le sedie sì. Guardiamo all'acquisto emozionale: ti innamorati di un oggetto e lo compri subito perché lo vuoi subito.

Tutto quello che il cliente vede su yoox.com è immediatamente disponibile. Non c'è un sistema di prenotazioni, non c'è da aspettare un mese. Né serve tutto il lavoro di pianificazione che sta dietro a un letto o a un armadio. La pianificazione toglie godimento e svago. Yoox.com è godimento e svago, direi di più, è shopping terapeutico. È velocità allo stato puro: prova a trovare sei sedie al negozio reale. Il negozio reale ti offre un esempio, poi ordina e devi aspettare almeno un mese. Qui le cose ci sono.

*Che tipo di selezione fate?* Yoox.com è ricerca. Ricerca senza paraocchi. Pensiamo a un cliente che non esclude il passato, che

**Marco Tonizzo**

Formazione da progettista meccanico, un passato tra industria e vendita. Poi design specialist yoox.com.

**Che cosa fa il responsabile dell'area design?**

Utilizza la struttura di YOOX per canalizzare oggetti di arredo. Chi apre il sito trova il mio editing. Posso permettermi di cercare la micro azienda che nessuno rappresenterebbe.

**Dunque fa ricerca...**

Per dare una forma a un sito devi immaginarti che cosa vuoi che sia. Devi dargli un colore. Non ci sono solo Alessi e Moroso.

**Dove guarda?**

Vocazione internazionale e sensibilità locale.

**Quante sono le aziende di design in YOOX?**

46 in crescita. Prima di Natale ne aggiungiamo una decina e più.

**Quanti oggetti disponibili?**

Migliaia.

**Capite dai clic che cosa interessa di più?**

Un rapporto tra il brand cercato e il brand acquistato c'è. Ma il più alto tasso di clic va ai marchi aspirazionali.

**C'è un mercato vintage?**

No, tutto editato.

**Qual è il vantaggio del web?**

Da user mi accorgevo che un certo design non si trova nemmeno a Milano.

Il rivenditore filtra sempre, decide lui che cosa deve piacere al pubblico. Il web salta il passaggio della distribuzione e rende possibile un negozio per identità diverse. Puoi dare spazio a tutto quello che l'Italia trascura.

**E i prezzi?**

Identici al negozio.

**Che percezione ha il cliente del web?**

Tutto è più appiattito. Ci sono brand piccoli che performano come brand molto grandi. Magari non hanno la potenza di avere un negozio in centro, ma una volta messi in rete, tutti hanno uguale esposizione.

**Una grande occasione...**

Brand con un management di trentenni non se la lasciano sfuggire: la loro prontezza è straordinaria.

**Ad esempio?**

Mustache e Muuto. Sul loro sito giocano con l'immagine, attraverso la nostra piattaforma pensano alle vendite. Un conto è aprire uno shop on line e offrirsi nel proprio paese, un conto è gestire una rete globale.

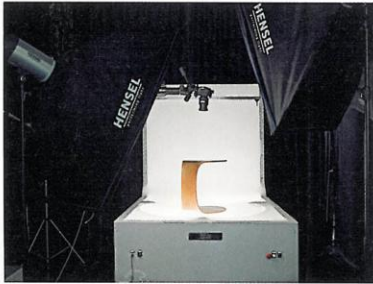
**Si diceva che store monarca di design non ne avete ancora...**

Abbiamo due store online: Kartell e Established & Sons. Entrambi hanno una grafica personalizzata. Per il resto al momento il sito è multibrand.





**Business story 1**



Per garantire una vista a 360 gradi, un oggetto di design viene ripreso da tutti i lati attraverso una base girevole (sopra). All'ingresso della sede centrale di Zola Predosa, la statua di Ettore Sottsass (sotto)

guarda alla stabilità della storia del design italiano e che è interessato all'avanguardia... Rispetto al negozio abbiamo il vantaggio di uno spazio illimitato. *E anche con il design farete i monarca come con la moda?* Secondo me sì, anche se ci vorrà più tempo. Serve solo prudenza e misura. Noi siamo solo traduttori, interpreti, traghettatori. Accompagnamo in un processo. *A proposito di prudenza, e la Cina?* L'annuncio ufficiale dello sbarco lo facciamo l'11 novembre. Dal punto di vista strategico è l'ultimo tassello. Un progetto complesso. *La Cina è pronta?* Sì, molto pronta... *I marchi del design applaudono. Ci guadagnano un approdo in Cina involontario...* Noi stiamo investendo per loro, forniamo la disponibilità di una piattaforma per la vendita. Ci sentiamo agevolatori dell'export. *Già, non sempre il design ha la forza che serve.* Ai piccoli mancano le strutture, i grandi non hanno ancora fatto il grande passo. *Un'ultima domanda: la quotazione in Borsa. Ci hai pensato molto?* È stato un atto di coraggio: YOOX Group è l'unica new entry

dell'anno. La decisione l'ho presa a aprile 2009. A dicembre siamo andati sul mercato. Azioni a 4,3 euro, adesso siamo attorno al 7. Quando sono partito non avevo una lira e ho dovuto chiedere soldi ai finanziatori. Ovvio, i soldi vanno restituiti. Passati 10 anni avevo due soluzioni: o vendere l'azienda o quotarla. Siccome l'ho messa in piedi per fare il libero imprenditore, l'idea di avere qualcuno sulla testa l'ho scartata. Figurarsi un capo americano... La quotazione ti dà indipendenza. Senza contare che il più grande azionista di YOOX Group è il management, le persone che lavorano qui hanno il 23% del pacchetto azionario. Siamo padroni del nostro destino, una bella sensazione, entusiasmante. *Le relazioni professionali delle origini restano salde dunque...* La media del top management è di 35 anni. Sul totale di 350 lavoratori le donne sono la metà, età media 30 anni. La decina di dirigenti di prima linea è in YOOX da più di sei anni. Da qui non se ne va nessuno...

[www.yoox.com](http://www.yoox.com)  
<http://atcasa.corriere.it/Casedaabitare>  
 Fabrizio Sarpi

