

YOOX S.P.A.

1. PROFILO DELLA SOCIETÀ

Nata da una idea di Federico Marchetti, con esperienze precedenti prima in Lehman Brothers, nel mercato dei beni di lusso, e poi in Bain Cuneo, in progetti retail e di e-commerce, l'iniziativa Yoox.com è stata finanziata dalla Investment Kiwi di Elserino Piol e dal fondo europeo di venture capital Net Partners.

L'obiettivo dell'azienda, fondata nel marzo del 2000, è di dare vita ad un canale di distribuzione alternativo per i capi di abbigliamento e gli accessori moda di fine stagione.

Yoox ritira direttamente dalle case di abbigliamento i prodotti più belli delle collezioni precedenti e le fine serie dei negozi per rivenderli in tutta Europa attraverso l'on line. La capacità di questo nuovo canale di distribuzione di "rispettare" e di esaltare l'immagine del brand non è passata inosservata alle grandi boutique e alle griffe internazionali della moda, che hanno accolto in modo molto positivo la nascita di questa iniziativa.

Una simile soluzione non solo consente all'utente finale di poter acquistare con uno sconto medio del 50% del loro prezzo gli articoli griffati visti nelle boutique pochi mesi prima, ma permette alle case di moda di risolvere il problema dell'invenduto senza danneggiare i tradizionali canali di vendita.

Il sito viene messo on line per un primo periodo di prova nel giugno del 2000 e diventa operativo a tutti gli effetti a settembre dello stesso anno.

I risultati sono da subito entusiasmanti: i dati di chiusura del 2000 indicano 1 milione di visitatori, 15 milioni di pagine viste, 6000 ordini, 11.000 pezzi venduti ed un fatturato di circa 1,03 milioni di euro.

Nel 2001 l'espansione continua e vede l'ingresso fra i soci di alcune importanti case di moda. L'impresa si sposta da Casalecchio di Reno (BO) e si trasferisce in un capannone di 2500 metri quadrati nell'area industriale di Zola Predosa (BO).

Nel corso del 2002 YOOX continua ad evidenziare elevati ritmi di crescita, confermandosi come una delle poche società internet che possono vantare risultati superiori alle attese. Nel primo semestre del 2002 YOOX ha raggiunto un totale di oltre 30.000 ordini e più di 2,5 milioni di visitatori, che hanno sviluppato ben 72 milioni di pagine viste. Superando del 10% gli obiettivi aziendali, il fatturato complessivo del semestre ha toccato i 5 milioni di Euro, raggiungendo nei primi sei mesi il volume d'affari generato in tutto il 2001.

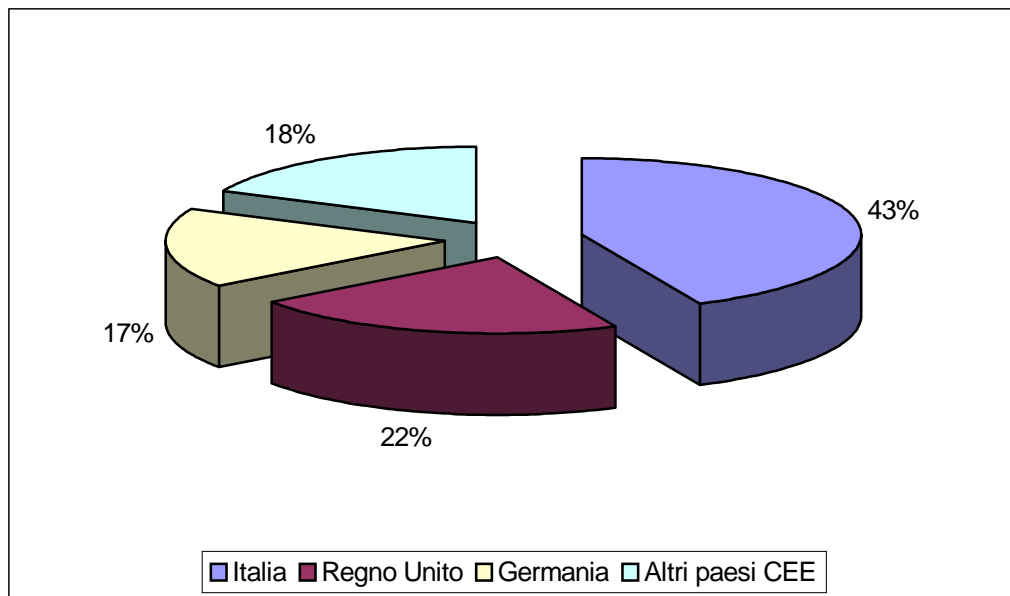
L'evoluzione si sviluppa secondo due direzioni principali: i fornitori e i mercati. Per quanto riguarda i primi si è arrivati ad avere on line più di cento marchi prestigiosi fra italiani e stranieri.

Per quanto concerne i secondi, si è partiti dall'iniziale mercato italiano e progressivamente sono stati raggiunti nuovi paesi, tanto che, attualmente, le vendite sono per il 43% circa in Italia, per il 22% nel Regno Unito, per il 17% in Germania e per la parte restante equamente suddivise fra tutti i paesi della CEE (Figura 1).

Nel breve periodo è prevista una ulteriore espansione verso gli Stati Uniti e il Far East, soprattutto Giappone e Cina.

Al momento gli impiegati sono circa trentacinque ed operano prevalentemente nella sede di Zola Predosa. Esiste anche una filiale a Milano.
Per finire una curiosità sull'origine del nome Yoox: Y ed X fanno riferimento ai cromosomi maschili e femminili, mentre le due O rimandano agli 0 ed 1 della tecnologia binaria.

Figura 1 - Mercato di Yoox



2. DESCRIZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

Prima di andare a vedere il funzionamento del sito, vediamo qual è l'organizzazione dei servizi e quali sono gli attori coinvolti.

A fine stagione Yoox rileva dalle boutique e dalle case di moda le rimanenze delle diverse collezioni. Queste vengono portate nel magazzino di Zola Predosa dove subiscono una serie di trattamenti.

Innanzitutto viene effettuato un controllo qualità sul 100% della merce in ingresso; questo controllo va ad aggiungersi ai controlli effettuati a monte dai produttori dei capi e cerca di azzerare la possibilità che all'acquirente arrivi un prodotto non rispondente agli standard qualitativi dei diversi brand. A testimonianza della validità di questa fase, il numero di capi resi a causa di difetti di fabbricazione è eccezionalmente basso.

Una volta superata la fase di controllo, la merce viene classificata e catalogata in funzione di una serie di attributi quali il codice del produttore, il modello, la taglia, il colore, ecc.

Per ogni famiglia di prodotti viene poi scelto un capo "rappresentativo" che viene fotografato ed in seguito reso visibile sul sito quando la vendita viene decisa. Dopo il laboratorio fotografico si passa alla fase successiva, dove vengono create le descrizioni che accompagneranno le immagini dei prodotti pubblicati sul sito.

La fase successiva prevede l'applicazione di un sigillo per evitare che i capi vengano

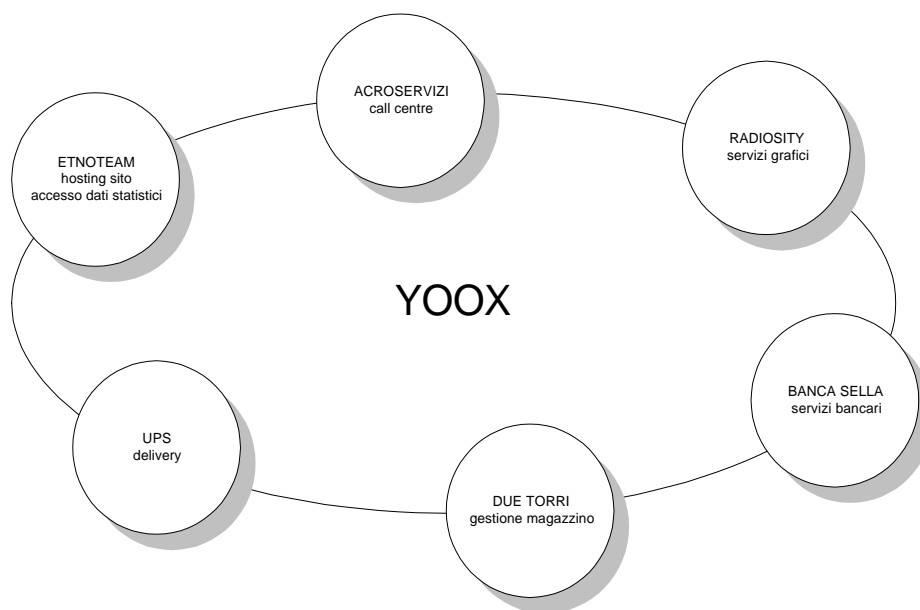
restituiti dopo essere stati indossati dai clienti: il diritto di recesso decade immediatamente una volta che tale sigillo è stato rimosso. Per finire, sui prodotti viene applicata in posizione standard una ulteriore etichetta con dei codici a barre per permettere una facile lettura degli scanner e quindi la completa tracciatura dei movimenti durante la fase di movimentazione e di immagazzinamento.

A questo punto i capi vengono gestiti da Due Torri Spa, la società partner che si occupa della logistica.

Nel frattempo l'ufficio commerciale decide secondo le sue strategie quali prodotti mettere on line: da quel momento i clienti li possono ordinare. La spedizione agli acquirenti è affidata ad UPS. Accanto ad UPS e a Due Torri, che intervengono nei processi primari della catena del valore, altri partner hanno ruoli importanti nelle attività di Yoox: Etnoteam per quanto riguarda i servizi di housing, Banca Sella per i servizi bancari, Acroservizi per il CRM e Radosity per la realizzazione del progetto grafico.

Relativamente a quest'ultimo aspetto è da rilevare come l'immagine e la cura dell'aspetto grafico del sito siano fattori critici di successo per Yoox.

Figura 2 - Attori coinvolti



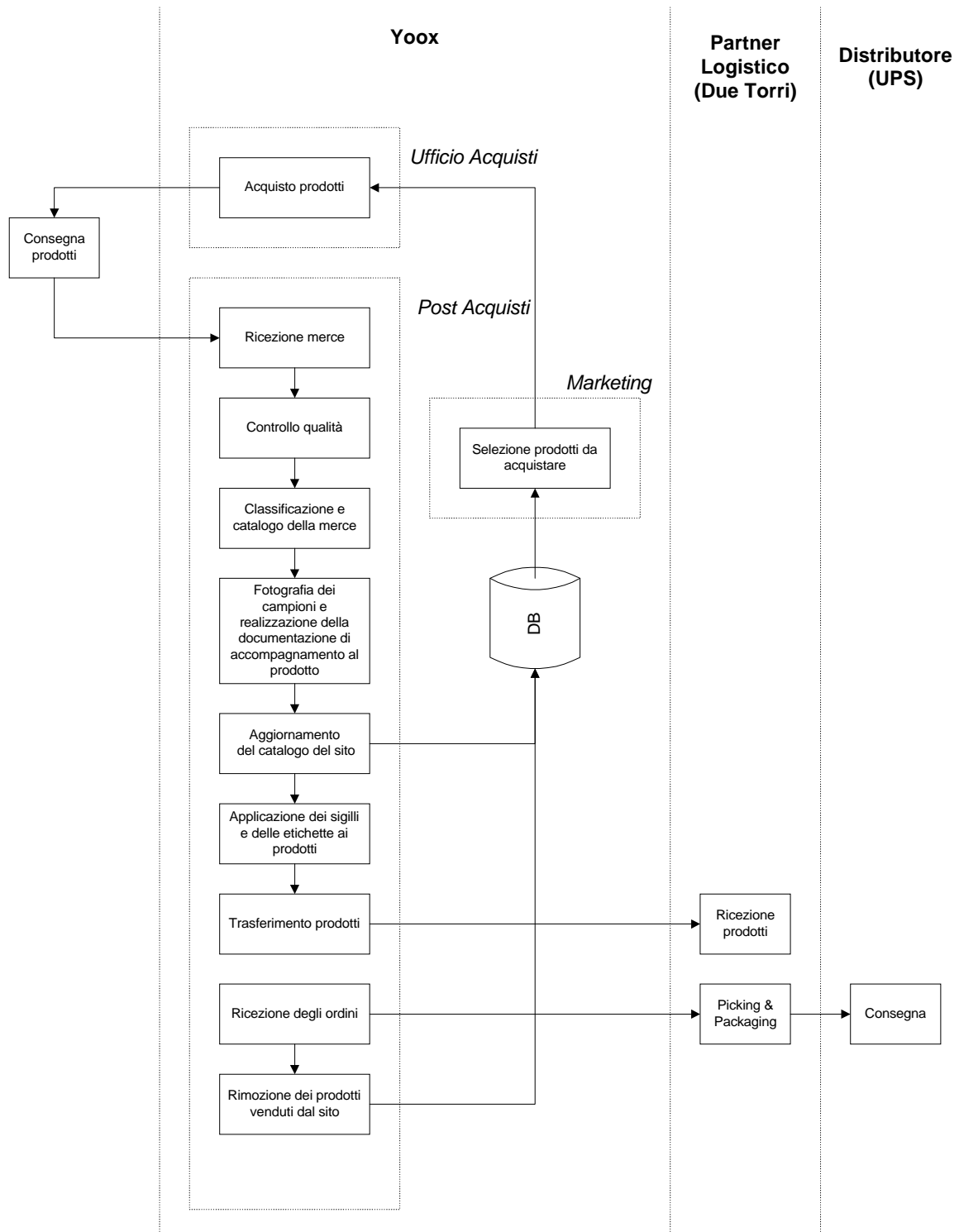
Come visto nelle righe precedenti, molti sono gli attori coinvolti nei processi produttivi di Yoox; la scelta di esternalizzare o meno alcune attività è stata molto importante dal punto di vista strategico: attività ritenute no-core sono state cedute all'esterno mentre ne sono state internalizzate altre la cui gestione era stata data inizialmente all'esterno.

Fra queste ultime citiamo la gestione del sito internet e dell'annessa funzionalità di e-commerce (anche se il sito è in hosting). Yoox ha ritenuto infatti che una internet company non potesse dipendere da una società di servizi esterna e, dopo un periodo iniziale in cui la gestione era affidata a Matrix, ha riportato questa attività strategica all'interno dell'azienda. Il caso contrario è accaduto con la gestione del magazzino di fulfillment: gestito inizialmente in maniera diretta è stato poi esternalizzato a Due

Torri Spa.

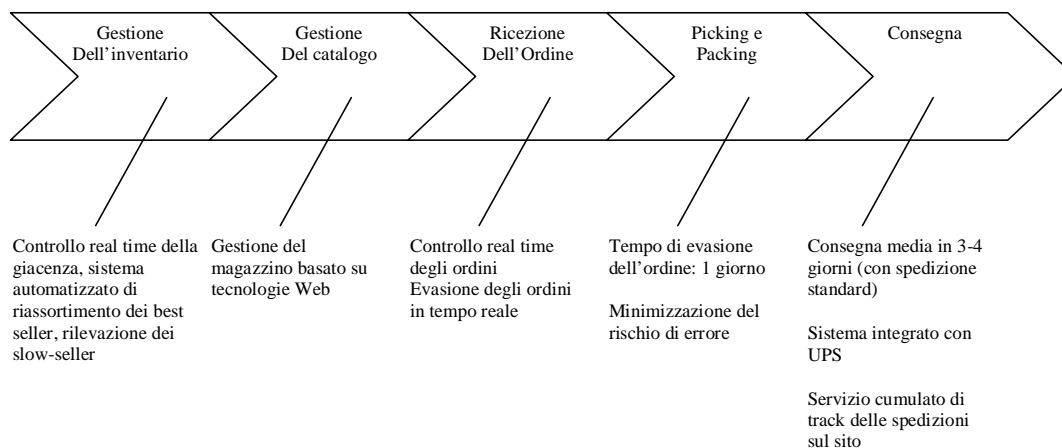
La figura seguente riporta uno schema della gestione dei processi.

Figura 3 – Gestione dei processi



Nella Figura 4 è invece possibile vedere come avviene la gestione dei processi logistici.

Figura 4 – Processi logistici



La forza di Yoox risiede in un solido modello di business misto, che ha consentito di creare una vetrina virtuale attorno ad un assortimento di prodotto esclusivo grazie ad una competente struttura commerciale.

Il business model assicura:

- assortimento di prodotti unico che comprende tutti i maggiori stilisti italiani e internazionali a prezzi imbattibili;
- solidi rapporti con retailer e produttori chiave;
- alta scalabilità;
- nessun rischio di magazzino durante la fase di start-up.

Spostando l'attenzione sui consumatori possiamo fare alcune osservazioni. Innanzi tutto il pubblico a cui Yoox si rivolge è "price sensitive", cioè "attratto dall'affare". La convenienza di prezzo controbilancia la mancata "luxury experience" ovvero il servizio e l'appagamento dei sensi che accompagna l'acquisto in negozio. A questo proposito, la mancata prova del capo è attenuata con accorgimenti quali:

- free-return policy;
- customer service;
- funzioni avanzate di visualizzazione.

A questo si aggiungono i molti vantaggi dell'acquisto on line rispetto alla "customer experience" negli outlet tradizionali, spacci e stock house:

- accessibilità, intesa come orari di apertura e location;
- continuo update degli arrivi;
- facilità di scelta attraverso motori di ricerca.

Inoltre la gestione dell'ordine è impeccabile: gli articoli venduti vengono rimossi in tempo reale dal catalogo on line, il confezionamento è immediato, la consegna avviene in 3 o 4 giorni lavorativi (2 o 3 se si sceglie l'opzione express) e la procedura dei resi è rapida ed efficiente.

Se invece ci focalizziamo sulle griffe, i vantaggi insiti nell'adozione di un simile canale alternativo di vendita sono molteplici. YOOX trasferisce infatti il miglior

prodotto di fine stagione delle Case di moda, produttori e negozi su un “altro” mercato – quello virtuale – che è più adatto ed efficiente nella gestione di tale tipologia di prodotto rispetto ai canali tradizionali. YOOX offre ineguagliabili benefici tra cui l’opportunità di:

- allungare il ciclo di vita del prodotto oltre la regolare stagione di vendita;
- portare efficienze anche più a monte nella catena del valore (es. lanci di produzione su giacenze di materie prime);
- evitare conflitti con la rete distributiva: YOOX non ha una presenza fisica sul territorio e vende direttamente ed esclusivamente al consumatore finale;
- ottenere un pieno controllo temporale e geografico sulla distribuzione, grazie alla trasparenza del mezzo internet;
- raggiungere nuovi segmenti di consumatori e testare nuovi mercati internazionali;
- saggiare le proprie potenzialità di vendita su internet, anche eventualmente attraverso lanci di produzione ad hoc o prodotti della stagione in corso;
- beneficiare di visibilità verso un pubblico internet (numericamente elevato e qualitativamente ideale) ed indirettamente di relazioni pubbliche internazionali prestigiose;
- accedere ad analisi e statistiche aggregate sui dati del proprio venduto e dei propri consumatori.

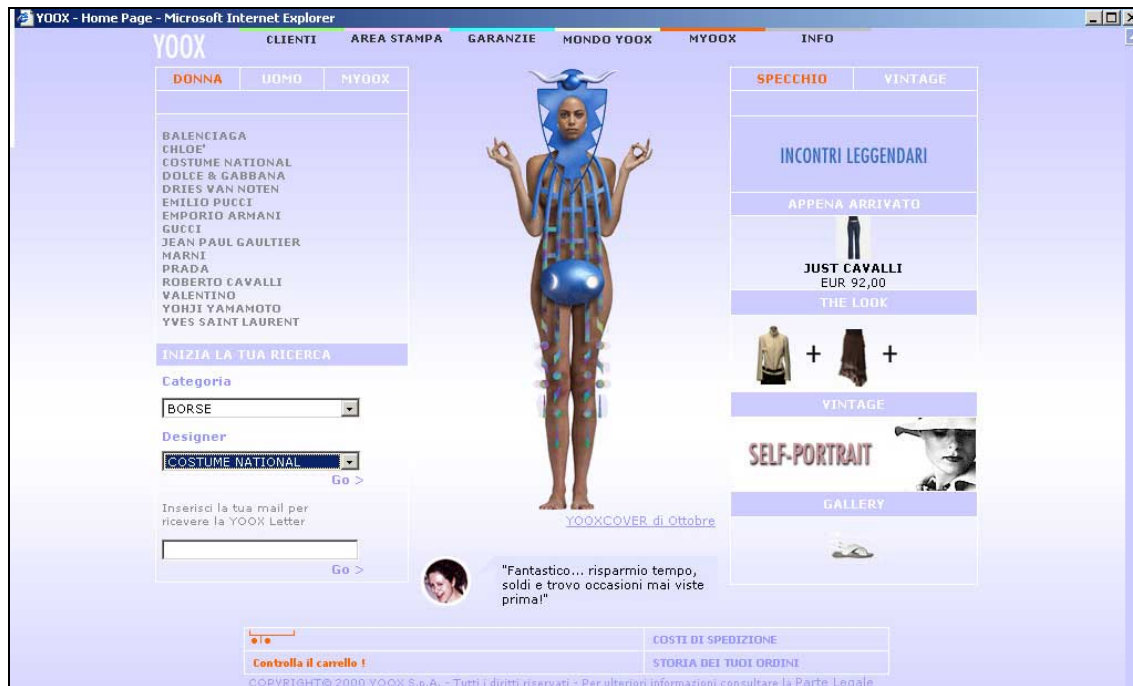
YOOX si pone inoltre l’obiettivo di rivitalizzare il prodotto di fine stagione, rivalorizzandone l’immagine attraverso:

- una scelta stilistica di focalizzarsi su marchi di fascia alta e/o prodotti di qualità;
- una filosofia di comunicazione che lo distingue dai tradizionali outlet/discounter, basata sul concetto che la “vera” moda, che sia della passata stagione o di trent’anni fa, non ha tempo; da qui la genesi del progetto Vintage;
- un posizionamento innovativo che fa di YOOX un vero e proprio brand, distinto dai marchi che ospita;
- un design del sito ed un’immagine innovativi e volti a creare un “mondo” sofisticato ed “aspirazionale”;
- una grande cura di tutti i dettagli, resa possibile dalla scelta di non terziarizzare nessuna delle operazioni chiave (controllo qualità, catalogazione, fotografia).

3. MACROFUNZIONALITA’ DEL SITO

La home page è suddivisa in diverse zone: una parte superiore dedicata alle informazioni relative all’azienda, alle modalità di acquisto e al contatto con il pubblico; la zona di sinistra dove cercare i prodotti (eventualmente con l’ausilio dei motori di ricerca); la parte destra dove è possibile registrarsi, sono presentati gli ultimi arrivi e dove sono proposti consigli sul look e sulle ultime tendenze di moda; in questa zona della home page si trova anche la sezione inaugurata da pochi mesi dedicata al vintage, dove è possibile acquistare capi internazionali dell’alta moda e del prêt-à-porter dell’ultima metà del secolo. In Figura 5 è mostrata la home page di www.yoox.com.

Figura 5 – La home page



La registrazione (facoltativa) avviene compilando un breve questionario e, utilizzando una user ID e una password, permette di accedere ai servizi offerti nella sezione Myoox:

- My catalog, per creare la propria ricerca personalizzata e trovare gli ultimi arrivi;
- Yooxletter, per ricevere la newsletter con notizie e promozioni;
- Sogno, per scoprire il proprio profilo e costruire il sito dei desideri;
- controllare la storia degli ordini precedenti.

Nella zona superiore della home page abbiamo visto che sono raccolte le informazioni relative alle modalità di acquisto e al contatto con il pubblico. Scendendo maggiormente nel dettaglio, analizziamo le diverse sezioni.

Clienti. In questa area vengono forniti gli indirizzi e-mail ed i numeri telefonici ai quali i clienti si possono rivolgere per avere le informazioni che cercano. Da qui è anche possibile scaricare i moduli per il reso dei prodotti e ricostruire la storia degli ordini effettuati in precedenza.

Area stampa. Sono raccolte tutti gli articoli e le notizie riguardanti Yoox pubblicate su quotidiani e magazine italiani e stranieri che trattano di moda ed economia.

Garanzie. Fornisce informazioni sulla sicurezza delle transazioni, sulla qualità dei capi posti in vendita e sul trattamento dei dati che gli utenti forniscono al sito. Inoltre sono indicati i termini e le condizioni legali che governano il sito.

Mondo Yoox. Presenta le diverse iniziative promosse da Yoox e permette di conoscere le persone e le realtà che collaborano alla loro realizzazione: si trovano infatti le fotografie di tutti coloro che lavorano in Yoox ed i link alle aziende partner. A questo punto supponiamo di effettuare un acquisto. Per prima cosa dobbiamo indicare se stiamo cercando un capo maschile o da donna. Una volta definito questo aspetto, il modo più semplice per trovare un prodotto è quello di utilizzare i motori di ricerca: si può cercare in base al capo di abbigliamento che si desidera, in base allo

stilista che lo produce oppure considerando entrambi i criteri. Nell'esempio visualizzato in Figura 6 si rappresenta la ricerca, nel reparto donna, di un accessorio (borsa). Il risultato di tale ricerca è visualizzato nella Figura 7.

Figura 6 – Esempio di acquisto: borsa di Costume National

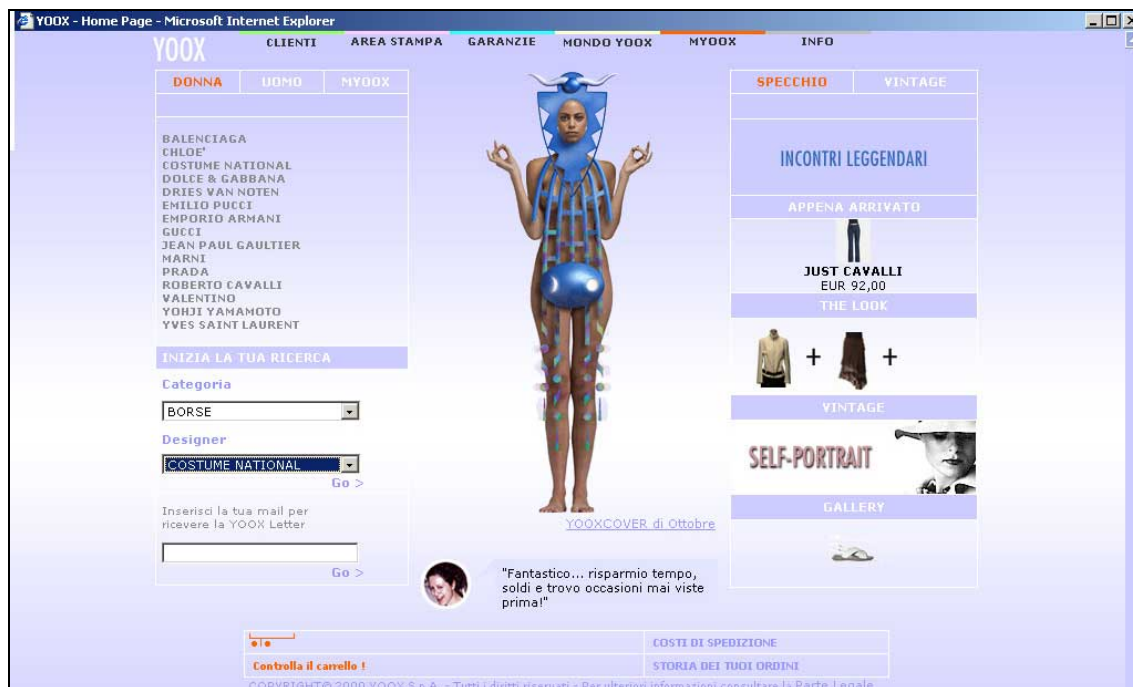
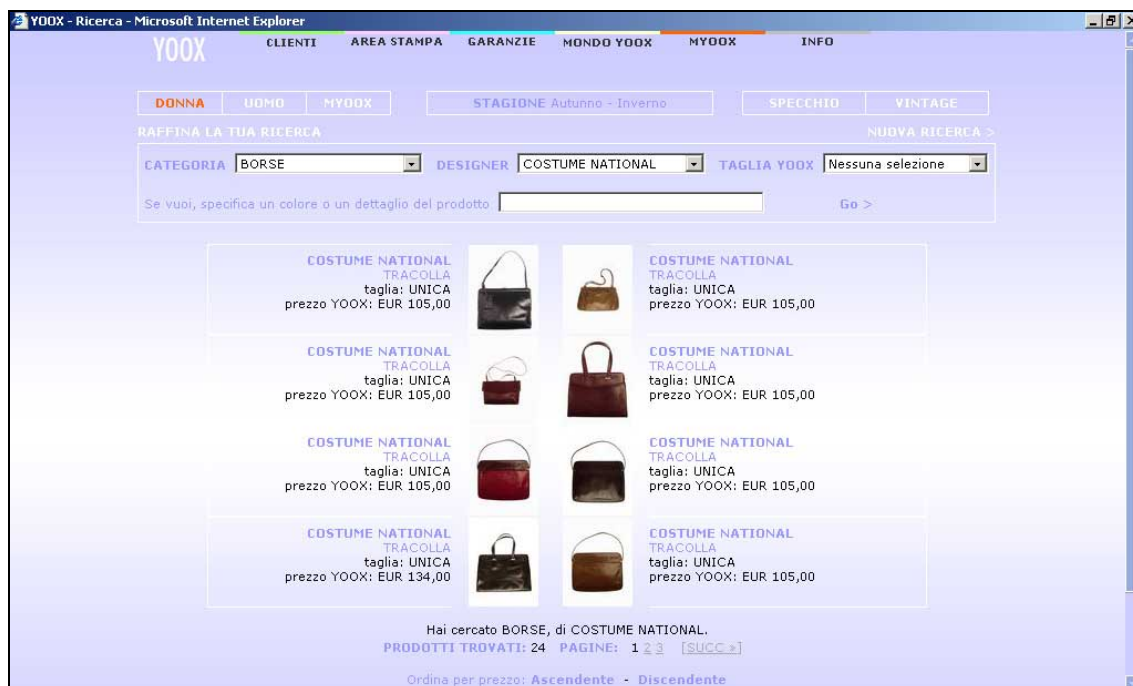


Figura 7 – Risultato della ricerca



Nell'esempio in questione sono stati trovati 24 oggetti che rispondono ai criteri di ricerca: essi sono visualizzati su tre pagine ed in ordine crescente di prezzo; cliccando

sull'apposito pulsante è possibile la visualizzazione in ordine decrescente. Scegliamo la borsa riportata nella Figura 8.

Figura 8 – Scelta della borsa

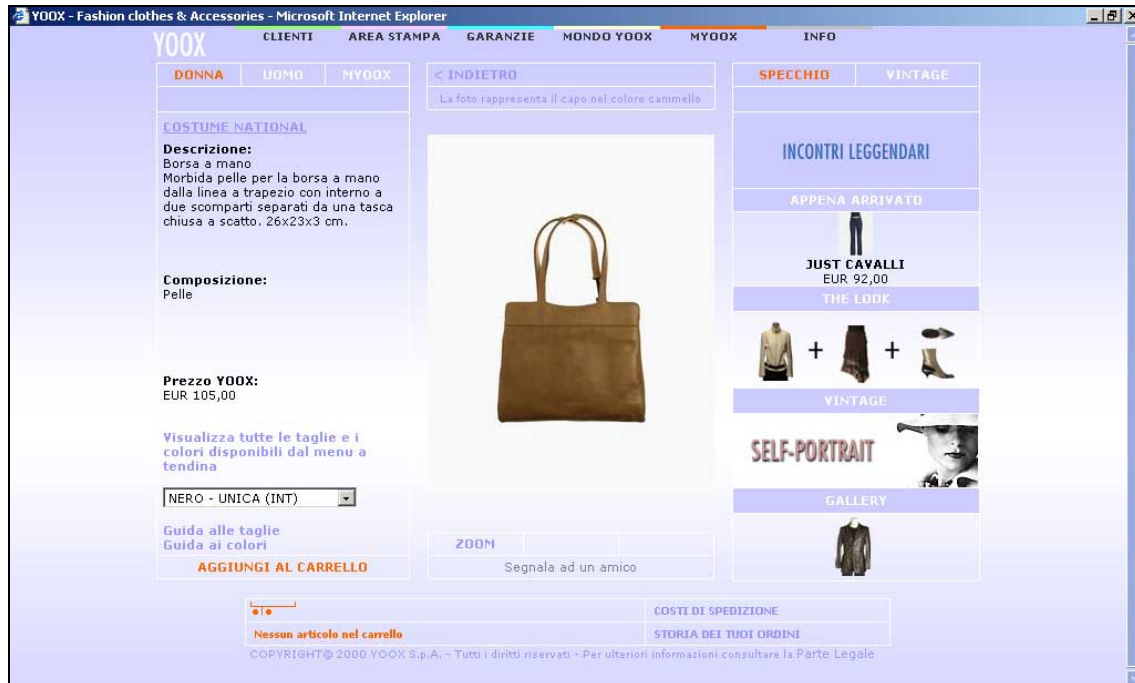


Figura 9 – Visualizzazione del carrello



A questo punto l'acquirente ha a disposizione informazioni sufficienti per decidere l'acquisto: il prezzo del prodotto, la composizione e un breve commento che ne descrive le caratteristiche salienti. Può inoltre decidere di fare lo zoom della fotografia

nonché di visualizzare il retro del prodotto; infine, una volta scelti dal menù a tendina il colore e la taglia, può aggiungerlo al carrello (Figura 9). Scelti il tipo di spedizione e la modalità di pagamento, l'ordine può essere infine confermato.

4. TECNOLOGIA

Il sistema informativo aziendale è basato su tecnologie miste Microsoft e Open Source GNU/Debian Linux. I server di front end sono ubicati a Milano presso Enoteam che fornisce il servizio di e-sourcing e connettività.

Il gestionale di magazzino è stato sviluppato internamente ed è specializzato nella gestione delle procedure interne sul prodotto. Per quanto riguarda l'aspetto amministrativo/gestionale è stato scelto un software, sviluppato da una azienda danese, che si chiama Navision e che Microsoft ha acquistato ultimamente.

L'interfaccia per il reparto operations è stata invece costruita con Microsoft Visual Basic.

Il sito è stato realizzato completamente in casa. Del sito sono state finora realizzate 3 versioni diverse. Come già accennato, all'inizio dell'avventura di Yoox, la gestione del sito era realizzata in collaborazione con Matrix Spa. Dopo pochi mesi è stata effettuata la scelta strategica di rendersi indipendenti e di farsi la tecnologia da soli: se da un lato questo ha comportato un notevole sforzo progettuale e di formazione, dall'altro ha svincolato l'azienda da ogni sorta di vincolo tecnologico permettendole di risolvere i problemi e di introdurre modifiche con i tempi di reazione brevissimi richiesti da internet. I livelli di competenza raggiunti sono stati tali per cui si pensa di vendere a terzi la tecnologia sviluppata o progetti di integrazione su altre piattaforme. La maggior parte degli applicativi sono web based; e attualmente sono in fase di studio tecnologie quali web services ai fini di potenziare le capacità di integrazione.

Per quanto concerne le persone dedicate espressamente al funzionamento del sistema informativo bisogna premettere che, all'interno dell'organizzazione aziendale, sono presenti due funzioni trasversali dedicate all'aspetto tecnologico:

- **decisional support system**, che si occupa del datawarehousing (supporto decisionale aziendale esteso, reporting di controllo, analisi); le persone che operano in questa funzione sono 2;
- **tecnologia**, che tratta tutti gli altri aspetti tecnologici e che vede impiegate 7 persone. Le capacità di queste persone vengono considerate strategiche al fine di un corretto sviluppo del business. Si tenga presente che la selezione per i ruoli ricoperti è durata tra i 7 e gli 8 mesi.

5. RISULTATI

Abbiamo già visto come i due principali finanziatori del progetto Yoox siano stati Investment Kiwi di Elserino Piol, il fondo europeo di venture capital Net Partners e altri investitori privati legati al mondo della moda. L'investimento iniziale è stato di circa 5,16 milioni di euro.

Si prevede di raggiungere il break-even nell'ultimo trimestre del 2002. Per quanto riguarda l'andamento dei principali indicatori economici, non è stato possibile recuperare dati: dal colloquio è comunque emerso che fino ad ora i risultati sono sempre stati abbondantemente sopra le previsioni del business plan.

Il progetto iniziale prevedeva diversi gradi di evoluzione sia rispetto ai mercati che relativamente alle fonti di approvvigionamento: tutti gli step sono stati attuati secondo i tempi e le modalità previste e non è stato necessario apportare modifiche al modello di business che non fossero qualche piccolo adattamento.

Per quanto riguarda i problemi incontrati sia nella fase di start-up che a regime, il più grosso è stato il riuscire a seguire i volumi di espansione che, in due anni, stanno portando il fatturato del 2002 verso gli 11 milioni di euro. Inoltre è stato molto importante riuscire a comprendere che la tecnologia doveva essere portata in casa e che invece alcune attività (magazzino di fulfilment, hosting server e CRM) dovevano essere esternalizzate.

La recessione che ha colpito ultimamente i mercati non ha influenzato affatto l'andamento dell'azienda; anzi, si può addirittura sostenere che abbia reso il consumatore maggiormente attento al rapporto qualità/prezzo dei prodotti venduti, permettendogli quindi di scoprire ed apprezzare il valore delle offerte presentate su Yoox.

La strategia di marketing è cambiata nel tempo. Durante il primo anno di vita si è speso prevalentemente al di fuori del mondo internet, impiegando la maggior parte del budget per la promozione su quotidiani e magazine di moda.

Le attività di promozione off line sono state intense soprattutto sui mercati italiano e anglosassone. Man mano che il brand si è affermato, il marketing si è spostato sull'on line, in particolare sui portali (Yahoo, Msn, ...) e sui motori di ricerca. A questo proposito è da rilevare come il pagamento ai partner avvenga prevalentemente in base agli ordini che sono veicolati dai loro siti: quando dall'analisi risulta che la pubblicazione di un banner su un determinato sito non genera una quantità sufficiente di traffico, si interrompe la collaborazione e si dirottano le risorse su siti che assicurano un ritorno maggiore. Per fare questo, vengono costantemente monitorate le statistiche che riportano da quali banner di Yoox accedono i clienti e quali prodotti abbiano acquistato.

Un altro strumento sul quale si fa molto affidamento è la newsletter, molto ricca di contenuti e graficamente molto curata; un parametro esprime il suo gradimento presso il pubblico: è stato accertato che ben il 95% delle persone che la ricevono la legge.

Vediamo ora alcuni dati relativi al mese di settembre 2002: le visite al sito sono state circa 600.000, le pagine viste circa 16 milioni e gli ordini oltre 7.600; i clienti registrati a questa data superano le 90.000 unità e di questi circa 36.000 sono clienti.

E' stato stimato che ad ogni visita mediamente un utente accede a 30 pagine del sito.

Da ciò è possibile dedurre che al cliente piace esplorare il sito ed è catturato dalla grafica accattivante, senza dubbio uno dei fattori di successo del brand YOOX.

Per finire una particolarità: all'interno del sito sono completamente assenti banner promozionali di altre organizzazioni.