



**FACOLTÀ DI ECONOMIA**  
**CATTEDRA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE**

**CREATIVITÀ E TECNOLOGIA QUALI MEZZI PER ACCEDERE**

**AD UN MERCATO MATURO: IL CASO YOOX**

**RELATORE:**  
Chiar.mo Prof.  
**Tommaso Federici**

**CANDIDATA:**  
**Alessia Gidari**  
Matr. 149321

**ANNO ACCADEMICO 2010/2011**

# Indice

➤	<b>Introduzione</b> .....	4
➤	<b>Capitolo 1: Riferimenti teorici su creatività e tecnologia</b> .....	8
1.1.	Definizione di creatività.....	8
1.2.	Creatività imprenditoriale e organizzativa.....	9
1.3.	Teoria dell'ecologia delle popolazioni.....	12
1.4.	Strategia “blue ocean” e Reazione degli incumbents.....	16
1.5.	Creatività e tecnologia.....	17
1.6.	Teorie sul cambiamento tecnologico.....	19
1.7.	Metodologia.....	22
➤	<b>Capitolo 2: Analisi del Caso Yoox</b> .....	24
2.1.	Introduzione al caso.....	24
2.2.	Storia di Yoox.....	25
2.3.	Linee di business.....	27
2.3.1.	Yoox.com.....	28
2.3.2.	Thecorner.com.....	32
2.3.3.	Online Store.....	34
2.4.	Differenze fra le tre attività.....	37
2.5.	Tecnologia informatica e Logistica.....	41
2.6.	Marketing, Customer care e Responsabilità sociale.....	44
2.7.	Prospettive future.....	47

➤ <b>Capitolo 3</b> : L'uso creativo della tecnologia in Yoox.....	49
3.1. Il mercato della moda.....	49
3.2. Creatività e innovazione in Yoox.....	50
3.3. Strategie di accesso al mercato della moda.....	52
3.4. L'elemento tecnologico in Yoox.....	55
3.5. Le ragioni di un successo perdurato nel tempo.....	57
➤ <b>Conclusioni</b> .....	61
➤ <b>Ringraziamenti</b> .....	64
➤ <b>Bibliografia</b> .....	65

## Introduzione

Questa tesi tratta il tema della creatività, quale mezzo per inserirsi con successo all'interno di un ambiente maturo (in particolare, si farà riferimento all'uso creativo della tecnologia da parte delle organizzazioni).

I motivi d'interesse di questo tema sono legati alle opportunità che una tecnologia, se usata in maniera creativa, può fornire alle organizzazioni che si trovano nella posizione di potenziali entranti in un settore maturo, apparentemente inaccessibile.

Nel corso del tempo, diverse teorie si sono occupate di dare una definizione esaustiva di creatività e di studiare gli effetti positivi che essa può generare in ambito organizzativo.

Convenzionalmente, si tende a considerarla quale puro appannaggio di persone creative, ma si è stati in grado di dimostrare che qualsiasi persona dotata di normali capacità sia in grado di sviluppare un lavoro creativo.

Un approccio contemporaneo definisce la "creatività come produzione di idee nuove e utili in qualsiasi ambito" e dà anche una definizione di innovazione, quale "implementazione di idee creative all'interno di un'organizzazione" (Amabile, 1996).

Da queste definizioni si deduce come la creatività sia condizione necessaria per l'innovazione, ma non sufficiente per realizzarla, poiché grande importanza riveste la fase di implementazione.

Inoltre, non bisogna limitarsi a considerare creativi un'idea o un prodotto mai visti prima, poiché un'innovazione di successo spesso può discendere dall'applicazione in un ambito differente di un'idea sperimentata altrove e in maniera inedita: un trasferimento di tecnologia da un settore a un altro può costituirne un esempio.

Nel seguente elaborato si cerca appunto di discutere il modo in cui un uso creativo della tecnologia consente di accedere a un mercato maturo.

Se per mercato maturo si intende la situazione in cui la domanda è completamente soddisfatta dall'offerta e l'accesso alle risorse esistenti è precluso per via di un largo numero di imprese che si trovano già a competere per le stesse (incumbents), è facile capire come la nascita di nuove organizzazioni all'interno di quel settore sia inibita, e inoltre la "teoria dell'ecologia delle popolazioni" ce lo conferma. Secondo quest'ultima infatti, la quantità di risorse in un ambiente limita la densità di popolazione, ossia il numero di organizzazioni che possono competere per le stesse risorse in uno stesso ambiente: la nascita di nuove organizzazioni tenderebbe a calare oltre un certo livello, sia per la scarsità di risorse disponibili, che per la difficoltà di competere per le stesse tra le imprese esistenti.

È in una situazione di questo tipo che entra in gioco la "creatività imprenditoriale", così definita da Schumpeter, in una accezione che la vuole quale mezzo per distruggere l'equilibrio esistente in una particolare industria, allo scopo di far emergere nuove combinazioni di processo e prodotto (Schumpeter, 1952). Uno dei modi per sviluppare un vantaggio competitivo, quindi, è quello di "reinventare" il business di riferimento, per poi sfruttare il cosiddetto "vantaggio della prima mossa", dovuto all'ottenuta posizione di "first mover", cioè di prima impresa ad aver introdotto un cambiamento o un'innovazione (Resca, D'Atri, 2008). La strategia del "blue ocean" (Kim, Mauborgne, 2004), sarà un ulteriore riferimento teorico atto a spiegare i vantaggi conseguibili per mezzo dell'innovazione.

Poiché è l'uso creativo della tecnologia l'oggetto di questa tesi, verrà prestata attenzione al modo in cui prende piede una tecnologia, o meglio, una discontinuità tecnologica, quale viene definita nel "modello ciclico", che vede il succedersi di alcune fasi prima dell'affermazione della stessa, la quale costituirà il cosiddetto "disegno dominante" soltanto finché non verrà soppiantata da una nuova (Anderson, Tushman, 1990).

L'importanza di un uso creativo della tecnologia, allo scopo di allargare i confini di un mercato maturo, può essere motivo d'interesse per tutte le start-up che si trovano di fronte a un settore di questo tipo, apparentemente inaccessibile. A volte, infatti, "reinventarsi" un business e cambiare le "regole del gioco", se si vuole considerare il mercato di riferimento in un'accezione tipica della "game theory" (Brandenburger, Nalebuff, 2000), può risultare molto più proficuo dell'imitazione di coloro che già si trovano a competere nello stesso, poiché si rischia di rimanere perennemente dei "followers", e talvolta anche con poche possibilità di profitto. Poiché la creatività da sola non è sufficiente a mettere in atto un'innovazione, allora bisognerà avvalersi di una tecnologia adeguata, e sceglierne una sperimentata con successo in altri contesti potrebbe essere una soluzione. Un uso creativo della tecnologia potrebbe rappresentare uno spunto per le imprese emergenti, soprattutto in una situazione di crisi quale quella attuale, in cui non è facile sopravvivere soprattutto per le "new-entry".

Unità di analisi e oggetto di studio di questo elaborato, nonché emblema di combinazione tra creatività e tecnologia quale chiave per il successo, è il caso Yoox, da me scelto perché, dati i risultati conseguiti, più di ogni altro dimostra come utilizzare la tecnologia in modo creativo, cioè in un contesto inedito, possa risultare profittevole anche laddove il mercato non sembri dimostrarsi aperto a nuove idee.

L'impresa in questione risulta essere particolarmente interessante per analizzare le posizioni teoriche poc'anzi enunciate, le quali verranno approfondite nel primo capitolo, e in essa si potranno cogliere le particolarità che la rendono adatta a supportare la tesi secondo cui un uso creativo della tecnologia possa permettere l'accesso a un mercato apparentemente chiuso e inaccessibile.

Yoox.com nasce nel 2000, da un'idea del giovane imprenditore bolognese Federico Marchetti, oggi considerato una sorta di "genio" per avere avuto il merito di essere stato il primo in Italia ad "applicare Internet alla moda".

In effetti, all'inizio del nuovo millennio, il mercato della moda non sembrava essere molto accessibile per nuove imprese, vista la presenza di brand prestigiosi e già affermati, che fra l'altro risultavano essere già in concorrenza fra loro. Eppure, Yoox.com riuscì a registrare fin da subito uno straordinario successo, il cui culmine fu raggiunto nel 2009, quando fu l'unica impresa a quotarsi sul mercato azionario italiano, per via della crisi economica in corso.

Il suddetto caso è un esempio di "uso creativo della tecnologia", in quanto Internet e l'e-commerce erano già in uso da tempo, ma nessuno aveva mai importato prima la suddetta tecnologia nel mondo dell'alta moda. Inizialmente, Yoox fu una sorta di "outlet virtuale", che si occupava della vendita di capi firmati delle passate stagioni a prezzi scontati, ma nel corso del tempo riuscì ad evolversi, sia promuovendo stilisti emergenti e vendendo collezioni nuove, sia "affittando" la propria piattaforma a grandi stilisti già affermati, gli stessi che inizialmente non avevano accolto di buon grado l'innovazione, ma che col tempo sono stati costretti a ricredersi, arrivando addirittura a servirsene.

Spiegare cosa si nasconde dietro a questo successo, che continua ancora oggi, momento in cui Yoox Group è in piena fase di crescita, avendo per di più ampliato il proprio business di partenza, aiuterà a discutere la problematica di studio oggetto di questa tesi.

Al fine di ottenere riferimenti teorici, di supporto all'idea centrale dell'elaborato, mi avvarrò di prospettive teoriche ricavate da articoli che affrontano studi di caso riguardanti il tema della creatività in ambito organizzativo e la tecnologia.

Allo scopo di studiare in dettaglio il caso in questione, mi servirò di articoli di stampa nazionale e internazionale dedicati alla Yoox, di documenti societari e di materiali inviati direttamente dall'impresa, avvalendomi di contatti diretti con il personale del Press Office.

## **Capitolo 1**

### **Riferimenti teorici su creatività e tecnologia**

#### **1.1. Definizione di creatività**

Allo scopo di dare risposta alla domanda di ricerca di questa tesi, che richiede come sia possibile, attraverso un uso creativo della tecnologia penetrare un mercato maturo, si partirà illustrando le posizioni teoriche volte a definire e ad analizzare tutti gli elementi facenti parte di questo interrogativo. Per prima cosa, si andrà a definire la creatività e ad analizzare le sue applicazioni in ambito organizzativo.

Storicamente, diverse teorie si sono occupate di dare una definizione adeguata alla parola “creatività”.

Se una posizione teorica tradizionale la voleva quale esclusiva virtù di persone creative, cercando di spiegare in cosa differissero le persone creative da quelle “non creative”, oggi questa convinzione appare del tutto superata. Infatti, è stato dimostrato che qualsiasi persona dotata di normali capacità sia in grado di svolgere un lavoro in maniera creativa nel proprio ambito (Amabile 2). Essere creativi non è altro che “l’andare oltre i confini comuni, e poco importa che questi confini siano costituiti da tecnologia, conoscenza, norme sociali o opinioni”; qualsiasi persona può essere creativa, ma ciò che è importante è il riconoscimento del valore delle idee (Jones, 2007).

Secondo un approccio contemporaneo e più attinente al contesto organizzativo, si può definire la creatività come la “produzione di idee nuove e utili in qualsiasi ambito”, ovvero di qualcosa di differente da quanto sia stato fatto prima (Amabile 3).



Occorre prestare attenzione alla differenza esistente fra creatività e innovazione. Quest'ultima è definita come "l'implementazione di successo di idee creative all'interno di un'organizzazione" (Amabile 4).

Si può notare bene come i due termini non siano sinonimi, ma l'uno conseguenza dell'altro, se accompagnato da una adeguata messa a punto delle idee.

Inoltre, la creatività in ambito organizzativo non necessariamente discende da un'idea inedita e mai sperimentata prima, ma può anche provenire dal trasferimento da un settore all'altro di una particolare conoscenza, quale ad esempio la trasposizione della tecnologia, utilizzata in maniera creativa in un settore diverso da quello originario; ma questa fattispecie creativa sarà ampiamente dibattuta in seguito. Combinare insieme due fatti o idee precedentemente non correlati allo scopo di trarne qualcosa di nuovo e diverso è uno dei modi di essere creativi, così come trovare un nuovo uso per qualcosa o far sì che funzioni meglio. Infatti, il cambiamento incrementale, cioè quello che costituisce il perfezionamento di una tecnologia di base, è molto più frequente di quello quantico o radicale, il quale rivoluziona i prodotti o il modo in cui essi sono realizzati.

## **1.2. Creatività imprenditoriale**

Tradizionalmente, l'imprenditore è colui il quale, riconoscendo l'opportunità di trarre profitto da un'idea, avendo notato le opportunità di cambiamento quantico o incrementale di un prodotto, si accolla il rischio di portare avanti le sue fasi di produzione e sviluppo allo scopo di implementare tali cambiamenti (Jones, 2).

Esiste uno stretto legame fra imprenditorialità e innovazione, anzi l'imprenditorialità è una particolare forma di innovazione, poiché è "l'implementazione di idee creative per dare vita a un nuovo business, o a una nuova iniziativa nel business esistente" (Schumpeter, 1934). Di conseguenza, poiché l'innovazione nasce dalla creatività, esiste un

fenomeno chiamato “creatività imprenditoriale”. Essa è definita come: “l’implementazione di nuove, utili idee per dare vita a un nuovo business o a nuovi modi di rendere disponibili prodotti o servizi. Tali nuove e utili idee devono necessariamente avere a che fare con :

- i prodotti o i servizi ;
- i mercati di riferimento;
- i modi di produrre e consegnare i prodotti o servizi stessi;
- i modi di ottenere le risorse per farlo” (Amabile, 5).

Mentre la creatività si focalizza esclusivamente sul concetto di “nuovo”; l’imprenditorialità concerne anche la fase di implementazione. Un’importante implicazione di questa definizione è il fatto che la creatività imprenditoriale esista anche laddove non si produca qualcosa di totalmente inedito, ma semplicemente si trovino nuovi modi di rendere disponibile un prodotto o un servizio: ciò che conta è il rinvenimento di una soluzione nuova e inedita per il soddisfacimento di un bisogno esistente.

Generalmente, si tende a parlare di creatività nell’attività imprenditoriale soltanto quando l’imprenditore riesce a introdurre un prodotto innovativo e mai visto prima, ma trovare un nuovo modo di renderlo disponibile al cliente è parimenti creativo, poiché si riesce in ogni caso ad aprire una nuova opportunità di mercato o addirittura un nuovo business.

Il “modello delle tre componenti” è utile a capire quali siano i fattori che contribuiscano allo sviluppo della creatività all’interno di un’organizzazione, come anche in qualsiasi altro dominio.

Gli elementi di cui la creatività si compone, secondo tale modello (Amabile 7), sono:

- l’esperienza,
- le abilità di pensiero creativo ,
- la motivazione.

L’esperienza è un elemento necessario, in quanto è a partire dalla propria struttura cognitiva e dal proprio background culturale che si può essere in grado di trovare una soluzione a un problema; le abilità di pensiero

creativo completano la conoscenza, che di per sé non è sufficiente a sviluppare soluzioni nuove e inedite, ed esse dipendono anche dalla propria personalità, che porta ad essere propensi o meno a nuove sperimentazioni; infine, la motivazione è l'ultimo fattore citato, il quale influisce su quello che nella pratica una persona o un imprenditore crea, ed essa può essere intrinseca o estrinseca, a seconda della sua provenienza da obiettivi che hanno a che fare con l'ambiente esterno, o da spinte riguardanti la propria realizzazione personale. Tra i tre fattori, in ambito organizzativo, quest'ultimo riveste maggiore importanza.

Come è stato più volte ribadito, la creatività è il punto di partenza per l'innovazione, che la completa attraverso l'implementazione delle idee creative.

Ebbene, sull'innovazione, in ambito organizzativo, impattano altre tre componenti derivanti dall'ambiente lavorativo:

- le risorse,
- le pratiche manageriali,
- la motivazione organizzativa.

La motivazione organizzativa deriva dall'orientamento assunto dall'organizzazione nel suo complesso, espresso dalla sua vision e dalla sua propensione all'innovazione; le pratiche manageriali sono esternalizzate dalla misura in cui la struttura organizzativa risulta essere accentrata o decentrata (vale a dire da quanto l'organizzazione tende a responsabilizzare i manager dei livelli più bassi e a delegare loro il decision making), dalla propensione a svolgere lavori di gruppo e dalla capacità dei manager di stimolare la propensione alla sfida; infine, le risorse (il cui ruolo sarà approfondito successivamente tramite la "teoria dell'ecologia delle popolazioni") costituiscono tutti i mezzi di cui l'impresa dispone per operare, partendo da quelle materiali per arrivare a quelle umane, le principali e le più flessibili adatte a sviluppare un lavoro creativo.

Diverse tecniche e attività di formazione vengono da tempo adoperate in azienda allo scopo di stimolare la creatività e di migliorare la propensione al pensiero creativo dei dipendenti, cercando di coinvolgere tutti i livelli organizzativi. Non esiste una procedura fissa per ottenere ottimi risultati nel migliorare questa dote in ambito organizzativo, ma sicuramente un pensiero creativo, unito a delle spiccate abilità della forza lavoro, può essere un buon punto di partenza.

Uno studio di caso ha dimostrato l'esistenza di una correlazione diretta fra l'interazione fra le persone e lo sviluppo della creatività. Infatti, condividendo il proprio punto di vista con quello degli altri e mettendolo in discussione reciprocamente, è possibile sviluppare nuova conoscenza. Questo pensiero si lega a un'altra definizione di creatività, che aggiunge alla iniziale "creazione di nuove e utili idee" il fatto che queste "vengono create lavorando insieme in un complesso sistema sociale" (Agrifoglio, Metallo, 2010). Secondo tale definizione, la creatività sarebbe il risultato del pensiero di diversi individui, ognuno con i propri punti di vista, le proprie abilità e conoscenze, e soprattutto delle interazioni fra di loro.

La comprovata relazione positiva fra creatività e interazione fra le persone, dà alle aziende un mezzo sicuro per promuovere il pensiero creativo e l'innovazione. Se lavorando in gruppo è possibile stimolare la creatività, allora il lavoro di gruppo potrebbe rientrare fra i metodi usati per stimolare la forza lavoro a svolgere i lavori in maniera creativa.

### **1.3. Teoria dell'ecologia delle popolazioni**

Si è detto dell'importanza delle risorse nel modello delle tre componenti, e del loro impatto sull'innovazione.

La teoria dell'ecologia delle popolazioni cerca di spiegare i fattori che impattano sul tasso di nascita (e di morte) delle organizzazioni in una popolazione di organizzazioni già esistenti facendo riferimento proprio alle

risorse; infatti, una popolazione comprende le organizzazioni che possono competere per le stesse in uno stesso ambiente. In dipendenza da esse, un'azienda può scegliere se operare su particolari mercati di "nicchia", concentrandosi su un limitato set di risorse e competenze, o viceversa, se estendersi su ambienti competitivi più ampi.

Secondo la suddetta teoria, la disponibilità di risorse limita la densità di popolazione, ossia il numero di organizzazioni che possono competere per le stesse in uno stesso ambiente (Jones, 2). È per questo motivo che il tasso di nascita di nuove imprese segue un andamento dapprima rapido, per via dell'elevata presenza di nuove conoscenze e competenze disponibili e anche per via del successo registrato dalle prime imprese nate; mentre successivamente esso tende a calare, raggiunto un certo numero di organizzazioni. I fattori che tendono a far calare il numero di nascite sono prevalentemente tre:

- il vantaggio della prima mossa, di cui godono le organizzazioni che per prime sono entrate nell'ambiente, penalizzando quindi le altre;
- la difficoltà a competere per le risorse esistenti, che sono limitate e rendono la competizione sempre più ardua proporzionalmente al numero crescente di organizzazioni;
- le barriere all'entrata, elevate dagli incumbents nel settore nei confronti dei potenziali entranti.

In particolare, merita un cenno particolare il concetto di barriere all'entrata, con le quali si descrive la "situazione in cui gli incumbents guadagnano dei profitti nel settore, ma i potenziali entranti non trovano conveniente accedervi" (Chevalier, 1999).

Tra le principali tipologie di barriere all'entrata, sono degne di nota:

- le barriere legali o istituzionali, ossia imposte dal Governo o dalle Autorità di regolamentazione del settore;
- la dimensione ottima minima (DOM), cioè l'ammontare minimo di output che occorre produrre per operare in un settore minimizzando i costi nel lungo periodo, che se troppo alta viene

difficilmente raggiunta dai nuovi entranti, costituendo un impedimento all'accesso;

- i costi affondati (sunk costs), ossia gli investimenti sostenuti per operare in un settore che, una volta effettuati, non potranno più essere recuperati uscendo dal business;
- le esternalità di rete, che possono essere causa di monopolio, in quanto legano il consumo di un bene in un settore a quello di un altro bene in un altro settore.

Il vantaggio del first mover, oltre ad essere una fonte di barriera all'entrata, è anche uno degli elementi responsabili della riduzione delle nascite di nuove organizzazioni all'interno del settore. Infatti, le imprese che per prime hanno introdotto un'innovazione, godono di tre fonti di vantaggio (Chevalier, 2):

- vantaggi sulla curva di esperienza, in quanto migliorano il modo di realizzare un prodotto grazie all'esperienza accumulata, ottenendo un vantaggio di costo che penalizza i potenziali entranti;
- accesso alle risorse scarse, poiché in molti casi hanno il controllo sui fornitori e sui distributori;
- costi di transazione (switching costs), ossia i costi che deve sostenere il consumatore per passare dal prodotto dell'incumbent a quello del nuovo entrante che, se elevati, lo rendono poco propenso al cambiamento.

Le imprese incumbent possono agire su queste varianti in vari modi, rendendo difficile l'accesso al mercato da parte dei potenziali entranti; ma delle loro reazioni si parlerà più approfonditamente nel paragrafo successivo.

In una situazione di saturazione delle risorse esistenti, e più genericamente in un mercato maturo, in cui la domanda è saturata dall'offerta, risulta difficile per i nuovi entranti affermare la propria presenza all'interno del settore, specialmente quando si è raggiunto il numero di organizzazioni oltre il quale le nascite tendono a calare.

Di conseguenza, soluzioni quali “reinventarsi il proprio business” risultano auspicabili: un modo per farlo è adottare una combinazione di creatività e tecnologia, o meglio utilizzare la tecnologia in modo creativo.

In questo modo, non solo si riescono ad abbattere le barriere all’entrata e ad ottenere nuove risorse per competere, come la disponibilità dei clienti a pagare per un prodotto nuovo o innovativo; ma successivamente si potrà anche godere dei cosiddetti vantaggi del “first mover”.

Differenziarsi e innovare nel business in cui si mira a entrare, può essere talvolta l’unico modo per sopravvivere. Infatti, “...quanto maggiore è la similarità tra due concorrenti in condizioni di risorse limitate, tanto meno è fattibile che un singolo ambiente possa sopportare entrambi in equilibrio” (Hannan e Freeman, 1977).

L’equilibrio richiede la presenza di diverse caratteristiche organizzative adatte a diversi tipi di ambiente per garantire la sopravvivenza di tutte le imprese (Grandori, 1984). Vi sono due tipologie di strategie di sopravvivenza:

- strategia r e strategia k, che vedono contrapporsi rispettivamente le “prime arrivate”, che godono dei vantaggi della prima mossa, e quelle giunte successivamente che mirano a consolidare nel nuovo ambiente competenze sviluppate in altri settori;
- strategia specialistica e strategia generalistica, di cui la prima concentra le risorse su una nicchia di mercato, mentre la seconda le diffonde in maniera capillare allo scopo di coprire una più vasta gamma di nicchie.

Le due serie di strategie, se combinate fra loro, danno vita a quattro precise strategie alternative da seguire: r-specialistica, r-generalistica, k-specialistica, k-generalistica.

Competendo per diversi tipi di risorse, le quattro tipologie di organizzazioni che seguiranno una fra le quattro suddette potranno coesistere. La forza che ispira il modello è la selezione naturale, ossia “il processo che assicura la sopravvivenza delle organizzazioni che hanno le capacità e le

abilità che meglio si adattano all'ambiente" (Jones, 2007). Grazie a questo processo, sopravvivono solo le organizzazioni che hanno le competenze per adattarsi a un ambiente e per sfruttare le opportunità che il mercato offre. È proprio grazie all'imprenditorialità che è possibile soddisfare al meglio i bisogni di nuove nicchie o servire le nicchie esistenti in maniera più efficace: ciò conduce alla nascita di organizzazioni emergenti che di volta in volta vengono fuori per sfruttare nuove opportunità di mercato.

#### **1.4. Strategia "Blue Ocean" e Reazione degli Incumbents**

La situazione per la quale una nuova impresa nasce per sfruttare nuove opportunità di mercato, alterando i confini del mercato esistente o dando vita dal nulla a nuovi tipi di industria, è spiegata in letteratura dalla strategia di "blue ocean" (Kim, Mauborgne, 2). In tale contesto, la domanda viene creata, così come nuovi bisogni, diversamente da un contesto di "red ocean", nel quale vengono soddisfatti bisogni già esistenti e le organizzazioni si trovano a competere con altre già affermate in un ambiente competitivo intenso e con poche possibilità di crescita. Allo scopo di emergere in quest'ultimo contesto, può succedere che un blue ocean sia creato all'interno di un red ocean, e ciò avviene alterando i confini del mercato esistente. Una strategia di questo tipo si rende necessaria per via della sempre maggiore similitudine fra le imprese, che rende indifferente il consumatore nella scelta fra un prodotto e un altro; in tal modo, diventa arduo per tutte le imprese, ma soprattutto per una start-up che non gode di un brand già affermato, differenziarsi e realizzare dei profitti.

Si registra, nonostante gli evidenti benefici dell'innovazione che riesce a far operare in un ambiente libero dalla concorrenza, un numero maggiore di imprese che seguono la strategia "red ocean" (Kim, Mauborgne, 2). Infatti, le organizzazioni tendono a focalizzarsi più sulla concorrenza nel mercato esistente, che sulla possibilità di creare nuovi spazi incontestati in



cui la concorrenza non esiste, avendo in tal modo maggiori possibilità di crescita. Inoltre, mentre una strategia di tipo red ocean implica una scelta fra differenziazione e low cost, quella blue ocean dà la possibilità di perseguire entrambe allo stesso tempo, realizzando un “doppio vantaggio competitivo”.

L'intensità della concorrenza si manifesta ancora prima dell'accesso in un settore; in particolare, nel momento in cui esiste quella che nel modello delle “cinque forze competitive” di Porter viene chiamata “minaccia di nuovi entranti” (Caroli, Fontana, 2009). Non appena percepiscono tale minaccia, gli incumbents nel settore modificano la loro strategia, rispetto a quanto non farebbero se la stessa non vi fosse. Tra i modi atti a scoraggiare l'ingresso di nuove imprese, vi sono: l'abbassamento del prezzo in modo da ridurre la convenienza a entrare nel settore; l'acquisizione di altre piccole imprese di minore entità; il controllo delle risorse scarse e strategiche per operare, possibile grazie a un consolidato rapporto con fornitori e distributori; azioni sulla dimensione ottima minima. Avendo accennato al concetto di barriere all'entrata, è facile intendere come le suddette azioni ne costituiscano una sorta e possano risultare un ostacolo all'ingresso di nuove imprese. Un modo per abatterle è l'innovazione che, alterando i confini del mercato esistente, permette di operare in un ambiente libero dalla concorrenza.

## **1.5. Creatività e tecnologia**

Tra i modi che il più delle volte vengono messi in atto per innovare e per essere creativi, riveste un ruolo di grande importanza quello tecnologico: si sviluppano nuovi prodotti o nuovi processi, migliorando le tecnologie in uso o rivoluzionandole e rimpiazzandole con delle nuove.

Di grande interesse può essere lo studio dell'atteggiamento dei dipendenti di un'organizzazione rispetto alle tecnologie normalmente utilizzate, per studiare il modo in cui essi si pongono rispetto alle stesse, se

passivamente o in maniera creativa: in particolare, da quest'ultimo aspetto, possono nascere importanti spunti utili per l'intera azienda . Infatti, sarebbe auspicabile impiegare le tecnologie usate all'interno di un'organizzazione al fine di creare un valore aggiunto, piuttosto che al solo scopo attinente il lavoro che si deve svolgere. Anche in questo caso, il lavoro di gruppo può essere il mezzo per stimolare l'utilizzo creativo della tecnologia, in quanto più persone che lavorano insieme sono maggiormente motivate ad esplorare i mezzi che hanno a disposizione e a trovarne nuove applicazioni, più di quanto lo farebbe il singolo lavoratore. Il perché di questo fenomeno risiede nel fatto che più persone messe insieme a svolgere un lavoro, siano più facilmente portate a mettere in discussione il proprio operato e quello dei colleghi, le proprie e altrui opinioni, più di quanto non facciano singolarmente verso se stessi. L'intenzione di esplorare una nuova tecnologia, che si manifesta attraverso la volontà di trovare nuove potenziali applicazioni per la stessa, è diversa dalla semplice intenzione di usarla: mentre la prima si riferisce alla cosciente decisione di utilizzarla per uno scopo predeterminato; la seconda attiene alla cosciente ricerca e scoperta di nuove varianti tecnologiche. Ovviamente, parlando di creatività, è sull'intenzione esplorativa che occorre porre l'enfasi. Nuove applicazioni della tecnologia in uso saranno ricercate e quindi più facilmente trovate promuovendo un ambiente organizzativo aperto all'innovazione (Magni, Caporarello, Basaglia, Maruping, 2010).

Gli individui possono essere stimolati a trovare nuove soluzioni da fonti interne, quali il proprio desiderio intrinseco di raggiungere un obiettivo, o esterne, quali una domanda proveniente dalle altre funzioni aziendali o dal mercato. Più che sulla ricerca guidata e predeterminata di nuove applicazioni della tecnologia, è interessante puntare l'attenzione sulla generazione di nuove idee non dettate da un compito formale, bensì nate spontaneamente, che sono alla base di una prospettiva creativa della tecnologia.

Oltre agli attributi individuali che spingono le persone a sviluppare un'intenzione esplorativa più o meno accentuata, è molto importante considerare l'impatto che la cultura organizzativa ha sulla ricerca di nuove applicazioni tecnologiche. La cultura organizzativa è l'insieme di comportamenti, pratiche, procedure, supportate all'interno di un gruppo e più generalmente di un'organizzazione. Le persone che vi lavorano svilupperanno e condivideranno le stesse procedure e gli stessi comportamenti. Nella fattispecie dello sviluppo di nuove tecnologie, si possono affermare due alternativi tipi di cultura: d'apprendimento e competitiva. Mentre il primo tipo si basa su una percezione condivisa che il gruppo supporta tramite sperimentazioni, innovazione e assunzione del rischio; il secondo tipo, è caratterizzato da una ricerca del raggiungimento del successo individuale, per il quale ciascuno cerca di ottenere la massima performance sviluppando nuove opportunità per massimizzare il proprio ritorno personale. A seconda dell'incertezza ambientale, si svilupperà più l'uno o l'altro orientamento.

## **1.6. Teorie sul cambiamento tecnologico**

Nel momento in cui una nuova tecnologia prende piede, essa diviene la causa di un cambiamento all'interno dell'organizzazione. Il cambiamento organizzativo è un processo tramite cui le organizzazioni cambiano la propria situazione da una presente in una futura per accrescere la loro efficacia (Jones, 2007). Esse trovano nuovi modi di utilizzare risorse e competenze allo scopo di creare maggior valore. Tale cambiamento può avvenire a uno o più dei seguenti livelli: risorse umane, risorse funzionali, tecnologia, organizzazione. È il livello tecnologico quello maggiormente interessante per questa analisi. Infatti, la tecnologia offre diversi spunti per cambiare e sfruttare nuove opportunità di mercato, creando nuovi prodotti o modificando quelli esistenti, al fine di sviluppare competenze distintive, o anche variando il modo in cui gli stessi vengono resi disponibili.

In generale, vi sono due categorie di cambiamenti: incrementale e radicale. Il primo è un processo migliorativo e di perfezionamento dei prodotti esistenti, che avviene in maniera graduale e talvolta per adattarsi alle variazioni dell'ambiente esterno; il secondo è rapido e drastico che impatta su tutti i livelli dell'organizzazione.

Tra i modelli volti a studiare il modo in cui un cambiamento tecnologico, o una discontinuità tecnologica, si afferma nell'ambiente di riferimento, vi è il modello ciclico.

Il modello ciclico sul cambiamento tecnologico descrive questo fenomeno in un succedersi di fasi, che parte dalla nascita di una discontinuità tecnologica, per poi culminare nell'imposizione di un disegno dominante, seguito dai relativi cambiamenti incrementali, non prima di aver superato un' "era di fermento".

Innanzitutto, una discontinuità tecnologica prende piede nell'ambito di un'evoluzione socioculturale, in cui si susseguono i momenti di: variazione, selezione e ritenzione. In un primo momento, la rottura tecnologica prende vita guidata da eventi casuali e opportunità derivanti dall'ambiente di riferimento; successivamente, viene selezionata fra le innovazioni e i prodotti rivali dell'industria; infine, una volta preferita alle altre, viene migliorata costantemente tramite processi di learning by doing e cambiamenti incrementali. Un'innovazione rimarrà in carica quale "disegno dominante" fino all'introduzione di una nuova discontinuità tecnologica (Anderson, Tushman, 1990).

L'emergere di discontinuità tecnologiche quali disegni dominanti in un settore dipende da alcuni variabili, quali: l'incertezza ambientale, la munificenza delle risorse, i tassi di crescita delle organizzazioni. Tali discontinuità si manifestano a intervalli più o meno regolari e possono riguardare il prodotto in sé o i processi per produrre o consegnare lo stesso. Le discontinuità di processo, nella fattispecie, riguardano nuovi modi di realizzare un prodotto, che portano a conseguire significativi vantaggi in termini di qualità o di costo.

Si può avere un nuovo disegno dominante, alternativamente, a partire da una distruzione di competenza o da un miglioramento di competenza. Nel primo caso, il nuovo processo rende obsoleto e superato il processo del quale prende il posto; nel secondo caso, invece, si costruisce nuova conoscenza all'interno della tecnologia stessa che si va a sostituire, fornendo delle performance migliori del prodotto, senza rimpiazzare il vecchio modo di produrlo, ma soltanto migliorandolo.

In ogni caso, nel momento in cui si introduce una discontinuità tecnologica, essa è seguita da un'era di fermento, in cui si potrà accogliere o distruggere la nuova innovazione di cui, solo una volta accertata la superiorità rispetto alla tecnologia in uso, si avrà la sostituzione. È proprio in questa fase che, in misura addirittura maggiore rispetto alla fase di cambiamento incrementale, si alternano versioni differenti di un'innovazione prima di arrivare a quella definitiva. La durata dell'era di fermento dipende dalla discontinuità tecnologica e dalla reazione delle imprese, che potranno manifestare una più o meno elevata resistenza all'innovazione.

Nel modello ciclico, la seconda fase è quella del "disegno dominante", che segna la fine dell'era di fermento. In questa fase, le imprese impongono uno "standard" di settore che non potrà essere cambiato nella sue parti fondamentali, ma del quale senz'altro potranno essere elaborate delle varianti anche ad opera di altri competitors. Ovviamente, l'ampiezza dell'innovazione dipenderà dal grado di appropriabilità intellettuale presente nel settore di riferimento. In ogni caso, l'imposizione di uno standard predefinito è essenziale per la chiarezza nei rapporti con i clienti e con i fornitori, e il suo consolidamento, tramite processi di learning by doing, consente il conseguimento di vantaggi dal punto di vista della curva di apprendimento.

Non bisogna incorrere nell'errore di far coincidere la discontinuità tecnologica con il disegno dominante: i due termini non sono sinonimi.

Infatti, la discontinuità si impone come disegno dominante soltanto se viene recepita in un contesto sociale e organizzativo.

La fase di disegno dominante è seguita dall'era di cambiamento incrementale, in cui il disegno di partenza viene rielaborato e variato. I cambiamenti incrementali apportati permettono una riduzione del costo, e quindi del prezzo, e anche un miglioramento della qualità. Questa era continuerà fino al momento in cui una nuova discontinuità tecnologica prenderà piede soppiantando quella precedente, e da quel momento il ciclo riprenderà avvio con il susseguirsi delle sue fasi.

## **1.7. Metodologia**

La metodologia di scrittura di questa tesi segue lo schema dello studio di caso di Yin (Yin, 2005).

Lo studio di caso viene utilizzato quale strategia di ricerca, per compiere la quale si parte da una domanda di ricerca, che in questo caso richiede come, avvalendosi di un uso creativo della tecnologia, sia possibile penetrare un mercato maturo.

Si è redatto un progetto di ricerca che, partendo dal suddetto interrogativo, mira a giungere alla risoluzione dello stesso.

In questo elaborato, il progetto di ricerca è costituito da quattro componenti fondamentali:

- la problematica di studio, espressa nella domanda di ricerca;
- le proposizioni teoriche, che puntano l'attenzione sugli aspetti che dovrebbero essere rinvenuti nel caso oggetto di studio;
- l'unità di analisi, ossia il gruppo Yoox, che si andrà ad analizzare nel prossimo capitolo;
- il collegamento dei dati del caso alle proposizioni teoriche, oggetto del terzo capitolo, nel quale avverrà la discussione.

Questo progetto riguarda un caso singolo e una singola unità di analisi: si tratta di uno studio di caso di tipo olistico. Siccome l'unità di analisi è costituita da un'organizzazione, si cercherà di capirne il funzionamento e le cause del suo successo, con particolare riguardo agli aspetti cruciali a risolvere l'interrogativo di partenza e a trovare dei riscontri delle proposizioni teoriche, tali da poter costituire oggetto di dibattito del terzo capitolo.

Pur non essendo possibile la realizzazione di un'intervista sul campo per via del periodo di forte intensità lavorativa della Yoox, ci si avvarrà di contatti diretti con il Press Office della società, allo scopo di ottenere i dati di analisi. Di conseguenza, le prove proverranno da quattro fonti:

- documenti;
- verbali d'archivio;
- osservazione diretta della piattaforma web ideata da Yoox;
- interviste realizzate da altri.

L'analisi dei dati avverrà attraverso una combinazione delle prove in modo tale da orientare lo studio verso la problematica presa in esame.

Risulta chiaro che, trattandosi di uno studio di caso olistico, e non avendo la possibilità di prendere in esame molteplici casi in questa sede, non sarà possibile estendere la validità di quanto osservato su questa unità di analisi all'intera popolazione di organizzazioni.

Ciononostante, quanto osservato e discusso in questo elaborato, potrebbe essere interessante al fine di offrire utili spunti alle start-up, ossia le imprese emergenti che, di fronte a un mercato maturo e inaccessibile, dove sembrano essere precluse tutte le risorse e insostenibile la competizione, non sembrano avere opportunità. L'uso creativo della tecnologia può essere un modo per abbattere queste barriere e accedere con successo al mercato di riferimento: Yoox ne è un esempio, ed è per questo che potrà essere di supporto a questa tesi.

## Capitolo 2

### Analisi del caso Yoox

#### 2.1. Introduzione al caso

In questo capitolo, verrà presa quale unità di analisi il caso Yoox. Tale contesto è interessante in quanto emblematico di come, attraverso un uso creativo della tecnologia, sia possibile accedere ad un mercato maturo.

Yoox nasce nel 2000, da un'idea dell'imprenditore bolognese Federico Marchetti. La novità apportata al mondo della moda con la nascita di questa nuova impresa sta nell'applicazione della tecnologia informatica in un contesto diverso da quelli usuali, un'invenzione del tutto inedita, se si pensa a quello che era il mercato dell'abbigliamento prima dell'esordio di questa sorta di "outlet virtuale", adesso diventato peraltro un canale diretto di vendita di cui si servono i più famosi stilisti. Inoltre, se inizialmente l'impresa si limitava a svolgere il ruolo di distributore di merce di "fine stagione", costituita dalle rimanenze in magazzino delle boutique di moda, ora svolge anche il ruolo di produttore, portando sul mercato collezioni proprie.

La giovane impresa riesce ad affermarsi e a raggiungere uno strepitoso successo non prima di aver affrontato le remore e le ostilità dei finanziatori e degli incumbents nel settore. Infatti, all'epoca della nascita della start-up, il mercato della moda era caratterizzato dalla permanenza e dal rafforzamento di brand già affermati, i quali non lasciavano spazio all'ingresso di nuovi entranti. Si poteva parlare, a quel tempo, di un mercato maturo e inaccessibile, che tuttavia Yoox riuscì a penetrare in una maniera inedita, ossia "reinventando" il business in questione. Fu questo l'elemento di differenziazione di questa promettente impresa, che



anziché agire sui prodotti in sé, ha deciso di variare il modo in cui gli stessi vengono resi disponibili al cliente, proponendo un canale alternativo di vendita.

La riconfigurazione del business fa di Yoox un “first mover” (Resca, D’Atri, 2008), in quanto fu la prima organizzazione ad aver introdotto questa innovazione nel mondo della moda. Si tratta di uno stravolgimento sia del tempo, in quanto il negozio virtuale non presenta gli orari di apertura e chiusura dei negozi tradizionali; sia dello spazio, poiché dà la possibilità di acquistare abbigliamento e accessori comodamente da casa. In tal modo, la domanda può essere soddisfatta sul luogo e nel momento desiderato dal cliente.

## **2.2. Storia di Yoox**

Yoox Group è oggi il partner globale di Internet Retail per i principali brand della moda e del design; è presente in ben 67 Paesi al mondo; è l’unico player della moda online operativo su 3 continenti; dal 2009, è quotata sul segmento Star del mercato azionario italiano.

Gli eventi che hanno portato a questo straordinario successo sono importanti passi che, in ordine cronologico, vedono una crescente espansione della società.

La storia ha inizio nel 1999, quando il giovane imprenditore bolognese, Federico Marchetti, ha l’idea di creare un canale di vendita che congiunga il mondo della moda e quello di Internet, una piattaforma sempre aggiornata che metta a disposizione dei consumatori i capi d’abbigliamento e di design dei principali stilisti, a prezzi scontati e delle collezioni passate. Il business plan iniziale del giovane imprenditore configura l’azienda come una sorta di “outlet virtuale”, che ha il doppio vantaggio di offrire abiti e accessori a prezzi scontati, poiché raccoglie i migliori capi delle collezioni passate di numerosi stilisti offrendoli a prezzi più bassi rispetto alla stagione precedente; e inoltre, lo fa attraverso il

canale di Internet, rendendo l'acquisto possibile a qualsiasi ora e da qualsiasi luogo.

In questa prima fase di nascita, l'imprenditore è di fronte ad un mercato maturo, quello dell'abbigliamento, difficile da penetrare; ma ha un business plan in mano, che contiene un'idea e una tecnologia da implementare in maniera creativa.

Ottenendo l'appoggio dei suoi finanziatori, la Investment Kiwi di Elserino Piol e il fondo europeo di Venture Capital Net Partners, Marchetti riesce a fondare, nel 2000, la sua società.

E' a questo punto che creatività e tecnologia si fondono dando vita ad una nuova opportunità di business, e riuscendo ad abbattere le barriere del mercato della moda. Infatti, Yoox registra sin dall'inizio risultati più che positivi e un fatturato sempre crescente, conquistando sempre più Paesi al mondo.

Nel 2003, la società entra nel mercato americano.

A partire dal 2006, essa offre la sua piattaforma virtuale ai principali stilisti del mondo della moda, come canale di vendita per le proprie collezioni, che si affianca a quelli tradizionali; nel 2008 amplia il proprio business con una nuova linea, thecorner.com, grazie alla quale diversifica la propria attività offrendo anche prodotti di stagione a prezzi interi.

Un sorprendente risultato è raggiunto nel 2009, anno in cui la società è l'unica a quotarsi sul segmento Star del mercato azionario italiano, nonostante la crisi finanziaria in corso, a dimostrazione del fatto che l'utilizzo della tecnologia in maniera creativa può non solo rompere le barriere all'entrata di un mercato maturo, ma anche farlo laddove le condizioni dell'ambiente organizzativo non sembrano essere auspicabili per il successo di una start-up; infatti, in quell'anno, nessuna altra impresa italiana ha potuto compiere questo passo.

Dal 2009 a oggi, il titolo Yoox (quotato come Yoox.Mi) ha registrato un andamento sempre crescente, a conferma del crescente successo della

società e della sua sua proficua espansione in nuove linee di business (Fig.1).

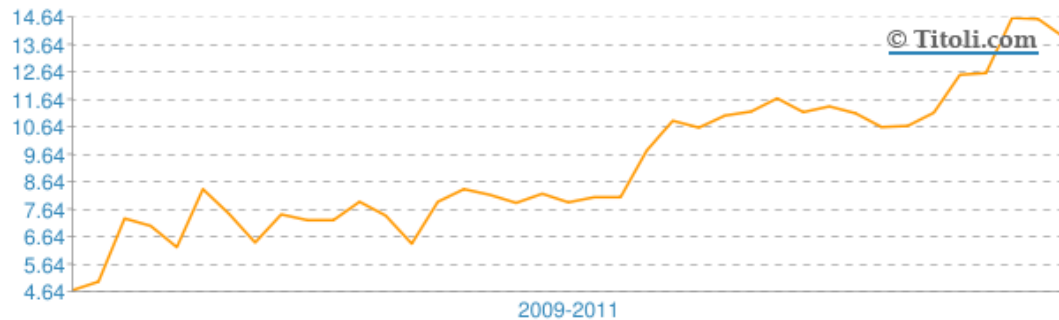


Figura 1: Andamento del titolo azionario Yoox (Yoox.MI) dal 2009 ad oggi.

(<http://www.titoli.com/azioni/yoox.html>)

Di pari passo con la crescita finanziaria, la popolarità di Yoox aumenta progressivamente ottenendo l'ammirazione delle testate giornalistiche nazionali e internazionali, e facendo guadagnare all'azienda ripetuti premi per: l'innovazione, la creatività, la moda, il marketing, l'e-commerce.

### 2.3. Linee di business

Come si evince dal paragrafo precedente, attualmente Yoox Group beneficia di due distinte tipologie di linee di business:

- Una linea multi-brand, costituita da yoox.com e thecorner.com;
- Una linea mono-brand, di cui fanno parte gli online stores dei principali brand della moda, che utilizzano la piattaforma Yoox per vendere i propri capi.

Analizziamo ora nello specifico ogni singola attività in cui il gruppo Yoox risulta impegnato, partendo da quella che storicamente è stata la prima linea di business, che ha permesso alla start-up di emergere con successo nel settore della moda.

### **2.3.1. Yoox.com**

Yoox.com nasce del 2000: si tratta di un negozio virtuale di moda e di design multi-marca, che riveste oggi una posizione di leadership in tutto il mondo. Esso può offrire una vasta gamma di prodotti:

- un'ampia scelta di abbigliamento e accessori di fine stagione dei più importanti stilisti al mondo;
- una selezione unica di oggetti di design;
- esclusivi capi vintage;
- originali libri d'arte;
- proposte di moda eco-friendly, a testimonianza di una responsabilità sociale manifestata attraverso iniziative eco-sostenibili;
- capsule collection esclusive, ossia collezioni realizzate da stilisti emergenti a cui si dà la possibilità di vendere in esclusiva sul Web.

La vendita di una merce talmente differenziata è resa possibile grazie al rafforzamento di sinergie e di relazioni di lungo periodo con i brand partners, i produttori, i designer, dai quali la società ottiene la merce; per poi ottemperare a tutte le fasi di logistica che partono dalla gestione del magazzino per arrivare alla consegna al cliente.

Gli elementi di differenziazione di yoox.com, che gli permettono oggi di gestire circa 1 milione di ordini l'anno e di operare in 67 Paesi sono:

- una consegna rapida e sicura (il 99% delle consegne giunge puntuale a destinazione);
- un reso semplice e veloce, che dà la possibilità al cliente di restituire la merce ricevuta per qualunque motivazione, senza sostenere ulteriori oneri e con la possibilità di riavere il denaro indietro tramite bonifico;
- una customer care di alto livello, che è presente in 7 centri al mondo, ed è disponibile ad accogliere le lamentele e le richieste della clientela.

Il punto cardine di questo store virtuale è sicuramente la pagina web (fig.2), per mezzo della quale i prodotti vengono messi a disposizione del cliente, e attraverso la quale lo stesso può effettuare una ricerca orientata a ottenere ciò di cui ha bisogno. La pagina web, che è una piattaforma virtuale ad alto livello informatico, tanto da essere stata ceduta anche a diversi brand per vendere le proprie collezioni, è stata elaborata a partire dai sistemi operativi di Linux e Microsoft.

Essa è suddivisa in reparti, di modo che sia possibile visualizzare i prodotti per appartenenza a settori: uomo, donna, bambino, design and books, special editions, yooxygen, nuovi arrivi, vintage.

Inoltre, cliccando sul proprio designer preferito, è possibile ottenere di vedere esclusivamente i prodotti di appartenenza ad esso. Esistono poi delle top categorie, che propongono le principali tipologie di prodotto disponibili sul sito, come gli accessori, le calzature, i vestiti, ecc.

Un modo più veloce di muoversi all'interno del sito per chi già conosce precisamente ciò di cui necessita è la ricerca testuale, grazie alla quale, inserendo delle parole chiave, verranno ricercati tutti gli articoli corrispondenti alla richiesta. Abbastanza semplice e veloce, la ricerca in yoox.com si rivela un'esperienza di shopping avvincente, orientata alla scoperta dei migliori capi delle collezioni passate, a prezzi scontati mediamente del 50%, che porta il consumatore non solo alla soddisfazione dei propri bisogni, ma anche alla scoperta di nuovi. Una volta cliccato sulle categorie d'interesse o inserite le parole chiave, gli articoli disponibili verranno visualizzati uno dopo l'altro in fotografia, con annessa descrizione e prezzo, in una successione che potrà essere ulteriormente modellata ottenendo di vedere soltanto articoli di una certa taglia e/o di uno o più colori.

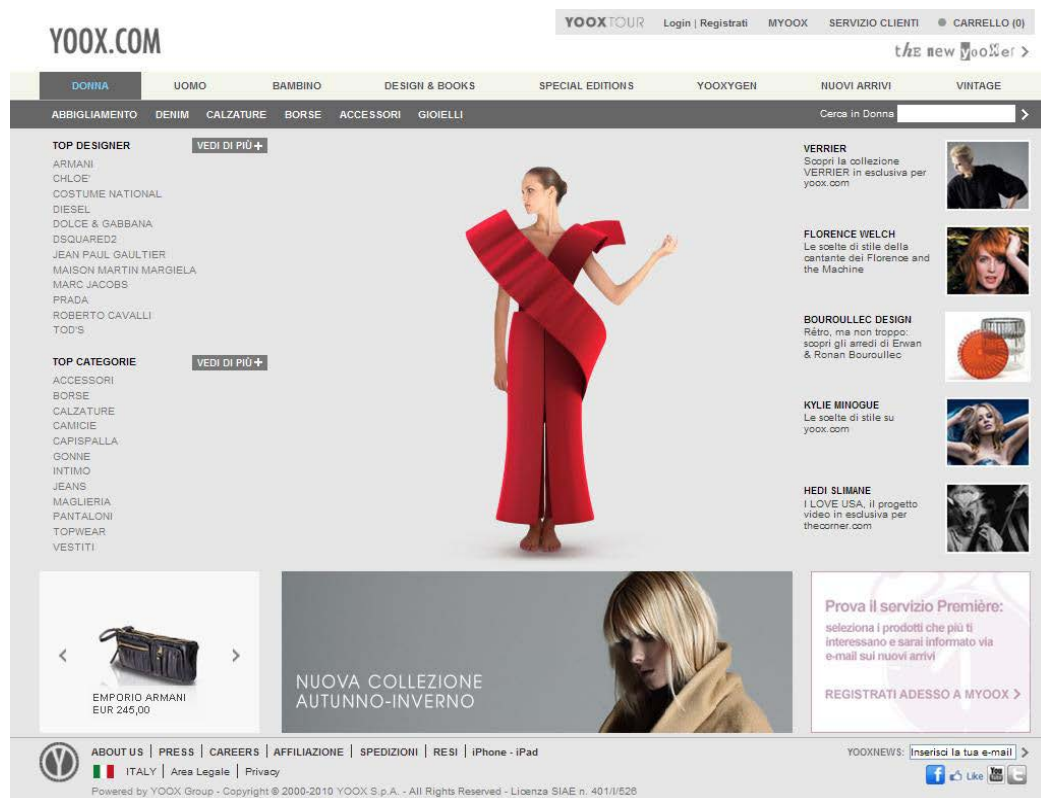


Fig. 2 Home page di yoox.com ([www.yoox.com](http://www.yoox.com)).

Oltre alla sua tradizionale attività di vendita di capi di collezioni passate, yoox.com realizza anche dei progetti speciali, allo scopo di creare un rapporto di fedeltà e riconoscimento del marchio Yoox col cliente. Vengono quindi proposte iniziative riguardanti la moda, il design, ma anche la musica e l'arte, in collaborazione con artisti e designer.

Una di queste iniziative è quella della "capsule collection", per mezzo della quale si dà la possibilità agli artisti emergenti di creare delle collezioni da vendere in esclusiva sul web. Altro contesto in cui l'impresa ha voluto calarsi, essendo sempre alla ricerca di nuovi spunti, è quello delle sfilate, diventando brand partner nelle settimane della moda in diverse città del mondo, permettendo così agli utenti del web di acquistare direttamente sul suo sito alcuni dei capi provenienti direttamente dalle passerelle.

Uno degli slogan di questa impresa è quello secondo cui "la moda bella non muore mai". Queste parole vengono confermate dallo straordinario

successo ottenuto nella vendita di capi di collezioni passate, poiché vestirsi bene, evidentemente, non significa necessariamente seguire le tendenze del momento.

Ancor più accentuata è la riscoperta del passato nella vendita di prodotti vintage, messa in atto già dal 2001, a solo un anno dall'esordio, la quale è trattata in maniera molto accurata, avvalendosi di importanti dealer nel settore e di consulenti di moda, i quali accertano la qualità dei "pezzi storici" venduti, che sono fra i più incantevoli realizzati dai grandi stilisti nell'arco dell'ultimo secolo.

Di grande importanza è l'area del design, che soddisfa ampiamente l'interesse degli appassionati di questa branca, proponendo i "pezzi" migliori dei designer non solo italiani, ma di tutto il mondo, dando anche la possibilità di acquistare in esclusiva le edizioni limitate.

Il costante desiderio d'innovazione si ritrova anche nell'iniziativa New Yooxer, che coinvolge il mondo delle star nella scelta di cosa indossare e promuove la creatività fra il personale dell'azienda. Video interattivi, interviste, consigli delle celebrità su come vestirsi, sono solo alcuni dei mezzi di coinvolgimento degli utenti, destinati il più delle volte a diventare consumatori.

La comunicazione e la condivisione sono mezzi essenziali per stipulare un rapporto di fedeltà e di lungo periodo con i propri clienti, e rappresentano la chiave del successo per un'organizzazione di questo genere, basata prevalentemente sulla creatività e sull'interazione col proprio pubblico.

In ottemperanza a ciò, yoox.com è presente anche su social networks, quali Facebook, Twitter e YouTube, oggi condizione necessaria per essere sempre in contatto con gli utenti del Web.

In più, registrandosi sul sito di yoox.com, è possibile avere un proprio account (MyYoox), per effettuare i propri acquisti, tenerne memoria, e soprattutto essere sempre aggiornati via mail sulle YooxNews.

### **2.3.2. Thecorner.com**

Rimanendo nell'ambito delle linee di business multi-brand, la seconda attività detenuta da Yoox Group è thecorner.com, nata nel 2008, in un primo momento riservata alla moda maschile, oggi anche alla femminile.

Si tratta di una boutique on-line, che utilizza la stessa piattaforma di yoox.com e che presenta una selezione di abbigliamento e accessori per uomo e donna in mini-store dedicati. La novità, nonché elemento di differenziazione rispetto a yoox.com, è il "corner", ossia uno spazio dedicato ad ogni brand, ognuno dei quali si distingue per la propria innovazione e artigianalità, ed ha la possibilità di esporre le proprie collezioni. Diversamente da yoox.com, non vengono proposti ai visitatori capi di collezioni passate, bensì di stagione.

Gli stilisti che fanno parte di questa piattaforma altamente innovativa sono pochi e attentamente selezionati in virtù della loro spiccata creatività e professionalità: alcuni di loro non sono troppo conosciuti, ma non per questo non meritevoli di attenzione. Infatti, tra gli artisti non mancano quelli emergenti, ossia coloro che debuttano proprio sul web e vengono scelti specificatamente in virtù del loro talento, a conferma della volontà di incentivare nuove idee, qualità tipicamente caratterizzante questa impresa.

Ancora una volta, ciò che contraddistingue Yoox è la creatività; infatti, a dei creativi di successo come Formichetti, Knight e Slimane è stata affidata la creazione di video, servizi fotografici e di alcuni "fashion film" di thecorner.com, in esclusiva per Yoox Group.

Thecorner.com distribuisce in 52 Paesi al mondo; si contraddistingue per un sistema di consegna rapido, affidabile e sofisticato e per un packaging elegante. La logistica, come in yoox.com, si articola su 4 aree geografiche di riferimento: Europa, Stati Uniti, Giappone e Cina.

Quel che viene venduto su questo spazio è destinato ad una clientela raffinata, che ama indossare abiti esclusivi, contraddistinti da una raffinatezza spiccata. Tra i corner più famosi della passata stagione



autunno-inverno 10/11: Missoni, Marc Jacobs, Givenchy, Sergio Rossi; fra gli altri, artisti emergenti e brand non meno rimarchevoli.

Avvalersi degli stylist più rinomati è il mezzo usato da Yoox Group per presentare le nuove collezioni di thecorner.com, nelle capitali più fashion al mondo e in collaborazione esclusiva con le più importanti riviste di moda. Oltre che della collaborazione, thecorner.com gode anche dell'apprezzamento di queste ultime, che non hanno perso occasione di notare la selettività e l'esclusività dei brand promossi da Yoox Group nei "corner". La stessa homepage di thecorner (Fig.3) si differenzia da quella di yoox.com per una particolare attenzione nel risaltare l'eleganza e l'esclusività, marchi di riconoscimento volutamente ricercati per questa linea di business, l'ultima entrata a far parte del portafoglio di attività di Yoox Group, ma non per questo la meno importante.

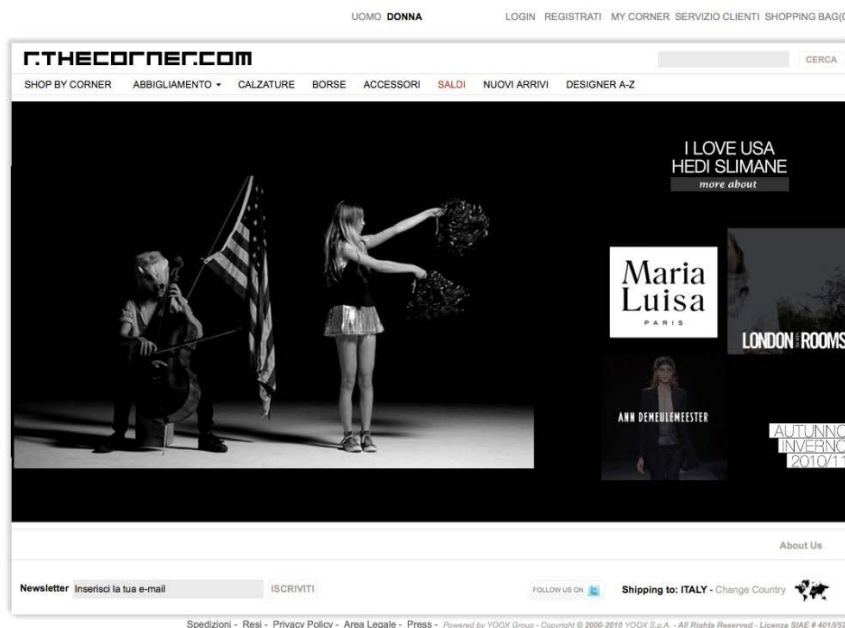


Fig. 3: Homepage di thecorner.com ([www.thecorner.com](http://www.thecorner.com)).

### **2.3.3. Online store**

La seconda linea di business intrapresa da Yoox Group è di tipo mono-brand.

Dal 2006, la società gestisce e progetta gli “online store”, ossia dei negozi virtuali per i principali brand della moda, che utilizzano la piattaforma Yoox e la vendita sul Web come canale di vendita ulteriore affiancato al sistema di distribuzione tradizionale.

In termini di vendite, i marchi che hanno optato per questa soluzione, affiancata ai negozi “fisici”, hanno realizzato ottimi risultati, tanto che i nomi della moda aderenti all’iniziativa sono in crescita.

Da notare che alcuni fra i brand aderenti all’iniziativa, erano coloro i quali avevano manifestato un iniziale scetticismo all’epoca del debutto di Yoox nel mondo della moda. Gli stessi, rendendosi conto del successo della vendita “online”, sono arrivati addirittura a servirsi di questo nuovo canale di distribuzione. Questo cambiamento di rotta è senz’altro dovuto ai vantaggi derivanti da una collaborazione con l’Internet Retailer leader mondiale nel campo della moda, che può vantare le seguenti qualità:

- Un’esperienza pluriennale nella vendita online di prodotti fashion, che si concretizza in un forte team di professionisti, capaci di coniugare la conoscenza dell’e-commerce con quella della moda;
- Una piattaforma tecnologica solida e flessibile, capace di farsi carico di milioni di ordini da oltre dieci anni, abbinata alla creatività nella progettazione di un’ interfaccia grafica accattivante e facile da usare;
- Una logistica creata ad hoc per gestire il prodotto di moda, con un hub su tre continenti, operativa in ben 67 Paesi;
- Una customer care eccellente e vicina al cliente di qualsiasi Paese;
- Una competenza nel Web Marketing, resa possibile in ogni luogo grazie ad un team internazionale.

Yoox rimane parte invisibile agli occhi del consumatore in questa linea di business, poiché si fa carico del funzionamento della piattaforma web e

mette a disposizione la propria infrastruttura, lasciando il controllo dell'immagine e la comunicazione con il cliente al brand partner con cui ha instaurato la collaborazione. Quindi, vi sono una serie di funzioni espletate dal Partner Strategico e molte altre affidate a Yoox Group e alla Yagency, un ulteriore servizio offerto ai partner della moda e del design che vogliono sviluppare il proprio brand e il proprio business online in maniera integrata e coerente.

In dettaglio, il Partner strategico, per quanto concerne la gestione del suo Online Store, si limita a:

- definire il look&feel dell'Online Store, ossia il modo in cui la sua interfaccia grafica debba essere percepita, sia in termini di apparenza visiva che di interazione;
- selezionare l'assortimento, ossia la collezione o i singoli capi da vendere sul Web;
- definire il pricing, ossia occuparsi di stabilire il prezzo e le eventuali promozioni;
- svolgere attività di marketing generiche, nonostante vi sia la possibilità di affidare il web marketing alla Yagency.

Le funzioni in capo a Yoox Group, invece, sono le seguenti:

- set-up e gestione dell'online store, interamente allestito e progettato autonomamente, ovviamente attenendosi al look&feel che il partner intende far apparire agli occhi del cliente;
- logistica, comprendente le fasi che vanno dalla gestione del magazzino alla consegna del prodotto al cliente finale;
- preparazione ordine e spedizione;
- fatturazione;
- riscossione crediti e prevenzione frodi;
- customer care.

A queste attività si aggiunge quella di supporto e affiancamento al Partner Strategico in tutte le decisioni chiave riguardanti la gestione dell' Online Store.

In aggiunta ai suddetti servizi, Yoox Group mette a disposizione del Partner Strategico Yagency , un team di creativi, web designer, esperti di marketing e comunicazione online e di web intelligence che lavorano insieme per progettare e sviluppare soluzioni personalizzate per i propri partner.

Yagency opera su 67 mercati e in 11 lingue, offrendo:

- l'ideazione e lo sviluppo di progetti di digital experience (web e mobile), integrati con le potenzialità dell'e-commerce;
- progetti di graphic design e video digital production;
- progetti speciali di media partnership attraverso yoox.com;
- pianificazione e gestione di attività di web marketing su motori di ricerca e su media online a livello internazionale, focalizzate sulla generazione delle vendite e sulla massimizzazione del ROI (Return On Investment);
- attività sui social network ;
- attività di press online.

Tra i più famosi Online Store “Powered by Yoox Group”: marni.com, lanciato nel 2006 e ora attivo in Europa, Stati Uniti e Giappone; emporioarmani.com, lanciato nel 2007 in USA e poi estesi in Europa, Giappone e Cina (fig. 4); moschino.com, attivo dal 2009; dolcegabbana.com, presente in Europa, USA e Giappone; e così tanti altri brand italiani e internazionali.

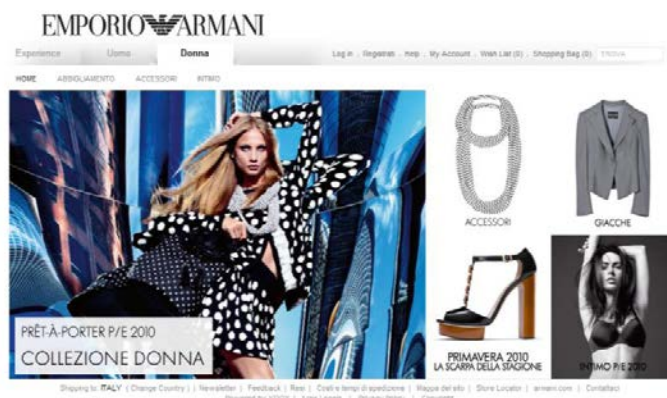


Fig. 4: Uno degli Online Store “Powered by Yoox Group” ([www.emporioarmani.com](http://www.emporioarmani.com)).

## 2.4. Differenze fra le tre attività

È utile sintetizzare schematicamente le differenze e i punti di comunanza fra le diverse attività intraprese da Yoox Group, allo scopo di avere ben chiara la complessità derivante dalla gestione di un portafoglio di business così diversificato.

	<b>Yoox.com</b>	<b>Thecorner.com</b>	<b>Online store</b>
<b>Linea di business</b>	Multibrand	Multibrand	Monobrand
<b>Tipologia di collezione</b>	Collezioni passate a prezzi scontati	Di stagione a prezzo pieno	Di stagione a prezzo pieno
<b>Prodotti venduti</b>	Abbigliamento, accessori, capsule collection, eco-friendly, vintage, design, libri d'arte	Collezioni esclusive di pochi e raffinati stilisti	Collezioni vendute per conto di stilisti famosi disponibili anche nei negozi tradizionali
<b>Appartenenza dello store virtuale</b>	Yoox Group	Yoox Group	Partner Strategico
<b>Funzioni svolte</b>	Assortimento, pricing, marketing, web design, logistica, ordine, spedizione, customer care	Assortimento, pricing, marketing, web design, logistica, ordine, spedizione, customer care	Set-up e gestione dello store, logistica, ordine, spedizione, fatturazione, customer care; web design, web marketing e PR (opzionali)
<b>Funzionamento della piattaforma web, logistica, customer care</b>	Comune	Comune	Comune

Come si può evincere dallo schema sovrastante, yoox.com, la prima in ordine cronologico fra le attività intraprese dalla società, si differenzia dalle altre per la vendita di capi di collezioni passate a prezzi scontati; mentre thecorner.com e gli online stores sono caratterizzati dalla vendita di prodotti di stagione a prezzo pieno.

Tuttavia, la linea monobrand, cioè quella degli online stores, è profondamente diversa dalla linea multibrand per il ruolo svolto dalla società. Infatti, Yoox cura la gestione e tutto ciò che attiene le fasi che vanno dal magazzino alla consegna dei prodotti al cliente, ma rimane parte invisibile dei processi, dovendo curarsi della vendita per conto dei partners che in un certo senso “fittano” il negozio virtuale quale canale di

distribuzione affiancato a quelli tradizionali. Essa si occupa della gestione della piattaforma web, che risulta essere molto più complessa di un normale negozio e, di conseguenza, deve espletare le funzioni sopra illustrate; al contrario, è il partner strategico a decidere l'assortimento, il look&feel del negozio, le politiche di prezzo e il marketing. Inoltre, tramite Yagency, Yoox Group offre servizi aggiuntivi, quali il Web design, il Web marketing, il digital PR. La cura del magazzino e la gestione degli ordini, così come i resi e i rimborsi, vengono gestiti direttamente da Yoox che, tuttavia, come esplicitato nella pagina Web di tutti gli Online Stores, si limita a fornire assistenza soltanto per gli acquisti effettuati sul sito dello store virtuale, e non sulla merce in vendita nei negozi fisici, o su ulteriori servizi offerti da quel determinato brand di cui gestisce lo store.

È utile illustrare graficamente il ruolo svolto da Yoox Group nella gestione degli online store, una linea di business più complessa rispetto alle altre (Fig.5).



Come si evince dal grafico soprastante, Yoox fornisce al brand partner un servizio sulla base delle direttive e dei criteri stabiliti a monte dal suo

“cliente”. Eventualmente, poi, è possibile fruire dei servizi erogati da Yagency. Di conseguenza, nell’ambito dei criteri da rispettare in merito al prezzo, al marketing e a come si vuole venga percepito il negozio, Yoox ha completa autonomia nelle fasi che le sono in capo. La gestione del magazzino è identica a quella di yoox.com e di thecorner.com, così come tutte le fasi di logistica, fino ad arrivare alla consegna del bene e alle seguenti eventuali problematiche di resi e rimborsi. Il brand partner si affida completamente all’internet retailer per la vendita dei capi per mezzo dello store virtuale, attribuendogli persino il customer care, limitatamente a quanto viene venduto nell’online store.

A questo punto, un conflitto di attribuzione potrebbe essere sollevato, per ciò che attiene le vendite, fra fornitore e fruitore del servizio, ossia fra Yoox e il Partner strategico. Ci si potrebbe chiedere a chi sia da imputare la responsabilità di un risultato negativo o positivo nell’ andamento delle vendite online. Probabilmente, un utile indicatore potrebbe essere il rapporto fra visite del sito e acquisti, cosicché se quest’ ultimo fosse basso vorrebbe dire che lo store è popolare e ottiene visibilità, ma probabilmente la collezione non viene apprezzata: in questo caso, un cattivo andamento delle vendite sarebbe imputabile al brand. Un altro indicatore potrebbe essere il numero di capi venduti nei negozi fisici rispetto a quelli venduti sul web: vendite online consistentemente più basse potrebbero dipendere da una gestione del sito non particolarmente brillante, imputabile a Yoox. Un utile dato, infine, potrebbe essere ottenuto tramite il benchmarking, ossia paragonando i risultati ottenuti da un online store, con quelli dei concorrenti: evidentemente se gli altri stores, pur essendo gestiti dalla stessa società (Yoox S.p.A.), realizzano vendite nettamente superiori, la responsabilità di un cattivo andamento è imputabile ad una collezione non troppo di successo. Naturalmente, questi indicatori dovrebbero essere combinati insieme, cercando di isolare i fattori utili a fornire un’ indicazione precisa sul soggetto a cui sia da imputare il risultato ottenuto in termini di vendite. In ogni caso, qualora il brand partner ritenesse che il servizio di

vendita virtuale non fosse abbastanza proficuo, potrebbe decidere di recedere dal contratto o di non rinnovarlo, ma considerando l'aumento degli online stores "Powered by Yoox Group" negli ultimi anni e i risultati registrati, sembra proprio che questa linea di business sia vantaggiosa e per l'internet retailer e per i brand affiliati.

Viceversa, essendo thecorner.com e yoox.com marchi propri di Yoox, essa decide di tutte le funzioni aziendali che li riguardano: dal pricing, all'assortimento da offrire ai clienti, al marketing, fino ad arrivare alle fasi di logistica, spedizione, customer care, gestione della piattaforma, comuni a tutte le tre funzioni, che saranno illustrate in dettaglio nel paragrafo successivo.

Rimandando ad una descrizione successiva quel che succede nel momento in cui le merci vengono trasportate in magazzino (poiché il procedimento è identico per le tre attività intraprese), è invece utile chiedersi da dove giungano i prodotti e sulla base di quali accordi vengano prelevati e trasportati fino agli stabilimenti industriali appartenenti al gruppo Yoox. Per quanto riguarda gli online stores la risposta è semplice: sono i brand partners che, stipulando un accordo di gestione dello store virtuale, affidano le loro collezioni a questo sistema di distribuzione alternativo così come farebbero per un negozio tradizionale, lasciandone la cura delle fasi di vendita, ovviamente non prima di aver dettato le direttive in merito al pricing, al marketing, all'assortimento e a come lo store si vuole venga percepito dalla clientela.

Per quanto riguarda le linee multibrand, invece, il processo è invertito: è Yoox che si rivolge alle boutique e alle case di moda più importanti allo scopo di ottenere l'inventario delle collezioni passate (per quanto riguarda yoox.com), trasferendo le rimanenze nel proprio magazzino; oppure, stipula accordi con stilisti e produttori distinti per la loro innovazione e artigianalità, allo scopo di ottenere le loro collezioni da vendere in esclusiva sulla propria piattaforma, tramite i mini-store dedicati.



In conclusione, la differenza principale fra yoox.com e thecorner.com rispetto agli online stores si può riunire in un concetto fondamentale: nel primo caso, la società offre dei prodotti alla clientela per conto proprio; mentre nel secondo, offre un servizio ai partners, cioè la vendita sul web, e per conto loro vende i prodotti.

## **2.5. Tecnologia informatica e Logistica**

Dopo aver illustrato le differenze fra le funzioni svolte nei diversi contesti in cui si è calata la società, occorre analizzare in dettaglio le attività comuni alle tre attività: la tecnologia informatica e la logistica.

Come si è più volte ribadito, Yoox deve il proprio successo all'utilizzo creativo della tecnologia informatica, il fulcro di questa azienda, tanto che la stessa origine del suo nome vi rimanda: Y e X sono i cromosomi dell'uomo e della donna, le due O rimandano agli 0 e 1 del sistema binario.

La piattaforma web, sviluppata a partire dal sistema open source di Linux e da Microsoft, presenta una home page suddivisa in diverse aree.

Nella parte superiore è possibile registrarsi, accedere al proprio account personale (My Yoox) per vedere lo stato dei propri acquisti e tenerne memoria e contattare il servizio clienti; in quella inferiore, si rimanda al sito di Yoox Group per avere informazioni prettamente aziendali.

La parte centrale, invece, è interamente dedicata alla ricerca e alla scelta dei prodotti: è possibile cliccare sulle macroaree del sito o sulle top categorie di prodotti, oppure si può scegliere di visualizzare solo i prodotti di uno o più marchi (come è stato già descritto in precedenza). La ricerca testuale, invece, è un'opzione adatta a chi già sa precisamente ciò che cerca.

A questa sezione, si affianca una parte della pagina web in cui sono messe in evidenza le novità e le ultime iniziative promosse dalla società.

Dopo aver cliccato sull'oggetto d'interesse, è possibile visualizzarlo singolarmente affiancato da una breve descrizione che ne illustra i dettagli; cliccando nuovamente, è possibile ingrandirlo per vederlo da vicino come in un negozio tradizionale. In ogni caso, l'acquisto non è irreversibile, poiché un efficiente sistema di resi permette al consumatore, qualora non fosse soddisfatto dopo la consegna, di rendere il prodotto senza sostenere spese di consegna e di ottenere in breve tempo il rimborso.

Come già detto, il sistema informativo aziendale è basato su tecnologie miste di due sistemi operativi; ma in particolare, l'interfaccia grafica è stata costruita con Microsoft Visual Basic. Il sito è stato realizzato in casa in diverse versioni ed è in continuo aggiornamento. Inizialmente, Yoox si avvaleva della collaborazione di Matrix Spa, ma dopo pochi mesi ha deciso di staccarsi, aumentando gli investimenti in formazione e in progettazione, ma guadagnando nell'indipendenza. I livelli di sofisticazione tecnologica raggiunti hanno permesso la cessione della piattaforma ad altri brand.

In particolare, due funzioni aziendali sono dedicate alla cura del sistema informativo: Decisional support system, dedicata al datawarehousing; Tecnologia, che cura gli aspetti tecnologici in generale.

Lo sviluppo della piattaforma informatica, quindi, è sviluppato totalmente "in casa", tramite team di lavoro interni, chiamati a svolgere continui progetti, anche infrastrutturali, per supportare la crescita del business.

L'IT è l'asset strategico dell'azienda: senza tecnologia YOOX Group sarebbe un progetto molto diverso. La piattaforma tecnologica YOOX Technology™ è alla base di tutte le attività e rappresenta il vero cuore del sistema: è ad oggi la migliore piattaforma di e-commerce per moda e design per efficienza, affidabilità e sicurezza. Ciò è testimoniato dalla capacità di supportare il milione di ordini annuali, garantendo l'efficienza nelle consegne, in 67 Paesi: senza una piattaforma solida, questo non sarebbe possibile.

Una delle caratteristiche che colpisce maggiormente in Yoox è la presenza diffusa in una molteplicità di Paesi, ben 67. Una così larga diffusione non sarebbe stata possibile senza una presenza forte in ciascuna delle aree geografiche in cui l'impresa opera e senza una flessibilità dell'offerta, adattabile alle esigenze dei mercati locali.

Per quanto concerne la gestione della produzione, la società presenta 4 centri logistici, ossia uno per ogni macro-area geografica in cui è presente, al fine di ottimizzare il servizio nei 4 principali mercati moda: USA, Europa, Giappone, Cina. Le operations avvengono in 9 lingue e in 5 valute.

Gli uffici locali sono 6 e hanno sede nei seguenti Paesi: Italia, USA, Giappone, Francia, Spagna, Cina.

Le operations avvengono in maniera sequenziale e avendo cura di garantire la massima qualità.

Prendendo ad esempio yoox.com, le operations si svolgono nel seguente modo: a fine stagione, si prelevano le rimanenze delle collezioni dalle boutique e queste vengono trasferite nei magazzini dell'azienda; qui si effettua un controllo di qualità al 100% della merce in entrata, che si aggiunge a quello fatto a monte dai produttori, per annullare la possibilità di merce viziata da consegnare al cliente. Dopo aver superato i controlli, e questo vale anche per i prodotti di thecorner.com e degli online stores, la merce viene catalogata in base alle sue caratteristiche e per ogni tipologia di prodotto si prende un capo rappresentativo che verrà fotografato ed esposto sul sito per l'acquisto, affiancato dalle descrizioni elaborate in questa fase. Successivamente, i capi vengono sigillati e muniti di codici a barre, di modo che il cliente annullerà automaticamente il proprio diritto di recesso una volta tolto il sigillo.

A questo punto, i prodotti vengono gestiti dalla società partner nella logistica, che si occupa della gestione del magazzino; mentre la spedizione è affidata a UPS. Altri attori coinvolti sono società che si occupano di: servizi di housing, servizi bancari, CRM e grafica.

La società ha deciso di esternalizzare le attività ritenute non core, producendo invece “in casa” le attività core, come ad esempio la progettazione della piattaforma web per la quale in un primo momento collaborava con Matrix Spa ma che poi, ritenendola cruciale, ha deciso di internalizzare totalmente.

Ultimamente Yoox Group ha siglato un accordo con Geodis Logistics per la fornitura di servizi di logistica integrata alla nuova piattaforma tecnologica globale altamente automatizzata. Geodis Logistics gestirà la supply chain, coordinando le attività di gestione e spedizione di prodotti tessili di moda, oltre alla gestione del magazzino legato ai prodotti calzaturieri e agli accessori, nelle fasi di stoccaggio, imballaggio, spedizione e gestione dei resi. Grazie alla tecnologia RFID, la gestione e la preparazione degli ordini saranno completamente automatizzate.

## **2.6. Marketing, Customer Care e Responsabilità sociale**

Dopo aver prestato attenzione alla parte invisibile dei processi, occorre focalizzarsi su ciò che è visibile e che rende la società unica e differenziata agli occhi dei clienti, partendo dal marketing. Yoox si differenzia e riesce a soddisfare il cliente in due modi:

- offrendo un'esperienza di shopping innovativa e coinvolgente, attraverso la progettazione della sua pagina, ma anche realizzando video interattivi, applicazioni per dispositivi mobili (mobile e-commerce), programmi di fidelizzazione del cliente;
- garantendo un servizio eccellente, grazie a: la prossimità in tutti i mercati chiave, il pagamento sicuro e la semplicità di reso, una consegna rapida e affidabile, un customer care dedicato, un packaging distintivo.

A testimonianza dell'attenzione al cliente e alla sua soddisfazione, esistono ben 7 centri di Customer Care, per dare ascolto alle lamentele o ai suggerimenti dei consumatori dei mercati locali e per rispondere alle esigenze dei diversi gruppi di clienti.

La fidelizzazione del cliente, confermata dal dato che il 70% degli acquisti mensili vengono effettuati da persone che hanno già fatto acquisti in precedenza, e la sua cura, sono tra i valori più significativi facenti parte della cultura organizzativa della società.

Oltre alla presenza diffusa sul territorio, milioni di newsletter vengono inviate agli utenti registrati al fine di tenerli aggiornati sulle novità e sulle eventuali offerte; un numero verde è attivo giornalmente per rispondere alle esigenze dei consumatori; degli appositi moduli sono predisposti dal Servizio Clienti affinché gli utenti possano compilarli per esprimere le proprie richieste online.

Per quanto concerne il sistema di consegna, altro mezzo per perseguire l'eccellenza del servizio, la rapidità e l'affidabilità sono le caratteristiche per le quali Yoox cerca di distinguersi. Statisticamente, si registra che il 99% delle consegne è puntuale e avviene in pochissimi giorni, così come il reso.

Lo svantaggio dovuto alla mancata prova della merce è compensato, oltre che da una riduzione del prezzo, da alcuni accorgimenti, quali: la possibilità di ottenere un rimborso in denaro laddove si desidera rendere la merce, il servizio di customer service sempre attivo, un'alta funzionalità della visualizzazione del prodotto online. Inoltre, non bisogna dimenticare il vantaggio dell'acquisto in ogni luogo e a qualsiasi ora, la scelta fra una vastissima gamma di prodotti continuamente rinnovati, la ricerca che può essere filtrata come descritto precedentemente.

Essendo inoltre l'acquisto tradizionale fatto anche di elementi sociali, quali il contatto fisico con il personale e il fatto di essere clienti abituali di un negozio, spesso risulta difficile tornare in negozio a restituire la merce, cosa che viceversa viene fatta senza problemi dopo gli acquisti online: l'e-

commerce è probabilmente il mezzo d'acquisto migliore per gli indecisi. Infine, il pagamento online è sicuro e curato da una società apposita.

Essendo presente su più continenti, si rende necessaria una segmentazione del mercato e una personalizzazione dell'offerta per ogni segmento target. È per questo che esistono cinque versioni in cinque lingue diverse della pagina di Yoox, che non sono semplicemente l'una la traduzione dell'altra, poiché i contenuti vengono adattati alle singole realtà, così come le newsletter; anche i prezzi variano da un paese all'altro, sulla base di quelli applicati dai brand al dettaglio in ogni luogo.

Per quanto concerne specificatamente le iniziative di Web marketing, esse si sviluppano in tre direzioni:

- attraverso un network consolidato di affiliati e di partner, accuratamente selezionati fra i migliori portali in Europa e negli USA; a questi, Yoox fornisce, fra le altre attività, i contenuti per le sezioni shopping, mentre ad essi spettano i compiti di fornire a Yoox le "vetrine" migliori, in cui esporre i propri prodotti, di dedicare editoriali e di inserire eventuali promozioni all'interno delle proprie newsletter;
- tramite siti di fashion che rimangono partner privilegiati perché oltre ad offrire la possibilità di diventare il canale di shopping esclusivo, svolgono un ruolo importante nel costruire e rafforzare la brand equity sulla rete; inoltre, gli stessi vedono nella partnership con un Internet retailer un valore aggiunto da offrire al cliente;
- infine, i motori di ricerca rappresentano un punto chiave della strategia di comunicazione sul web insieme a una solida rete di affiliati.

Una particolare menzione merita la responsabilità sociale, una fra le tante note positive che caratterizzano questa azienda.

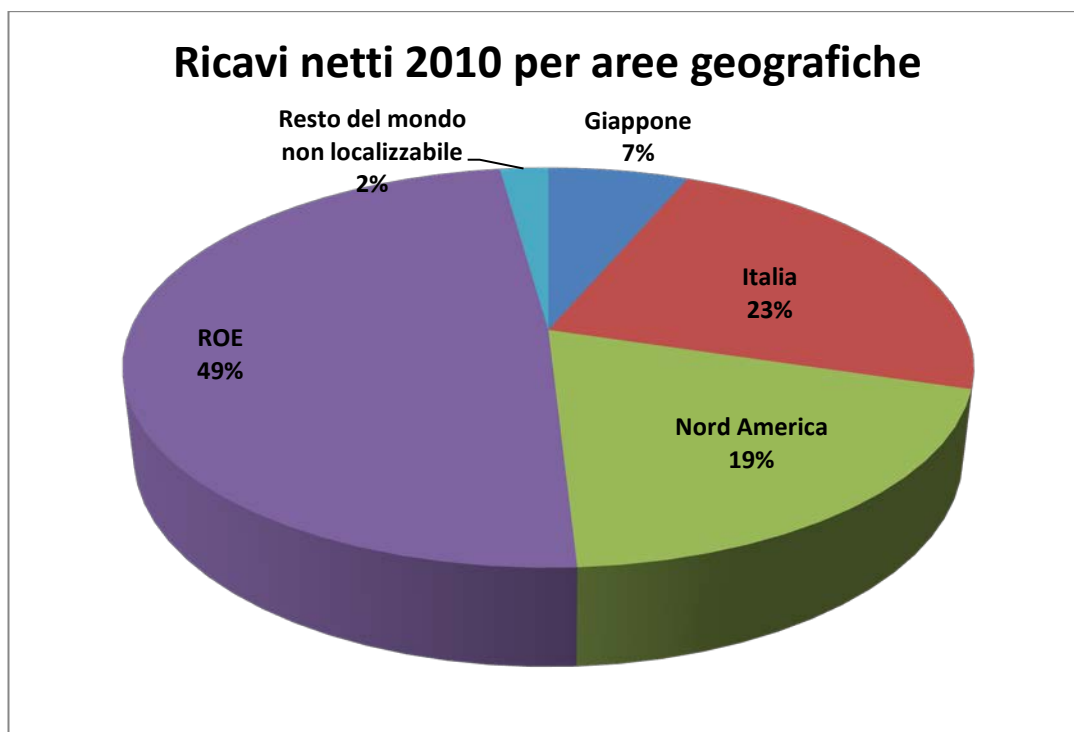
In tal senso, Yoox si è impegnata su due fronti, al fine di rafforzare la sua posizione etica: l'ambiente e le iniziative benefiche.

Riguardo l'ambiente, nel 2008, ha lanciato l'iniziativa Yooxygen, che coinvolge l'azienda nel suo complesso, promuovendo progetti eco-friendly di moda e design, vintage, gioielli e collezioni speciali. Inoltre, si dà la possibilità ai clienti di contribuire alla compensazione delle emissioni di CO2 generate nella fase di spedizione.

Riguardo la beneficenza, YOOX4LOVE è un'iniziativa che vuole coniugare dimensione etica e dimensione estetica, devolvendo il ricavato a organizzazioni no-profit.

## 2.7. Prospettive future

Attualmente, Yoox Group ha un'espansione su tre continenti e mira ad accrescerla. I ricavi netti del 2010, suddivisi per aree geografiche, sono sintetizzati nel seguente grafico. (Fig.6)



I progetti futuri di questa promettente impresa riguardano l'espansione delle linee di business a livello globale.

Per ottenere questi risultati, si è deciso di investire molto sul capitale umano, in particolare sui giovani, molto più aperti all'innovazione grazie alla mancanza di "schemi mentali pre-costituiti" derivanti da precedenti esperienze. Tuttavia, essendo Yoox una realtà unica al mondo, non è possibile attingere dalla concorrenza per trovare le figure professionali adatte a ricoprire determinate posizioni. Quindi, la società investe molto in formazione: tra le iniziative, la realizzazione di un master in E-fashion in collaborazione con il Politecnico di Milano, al fine di formare figure per valorizzare la moda applicata al web.

Altro investimento è quello in progetti infrastrutturali atti a supportare la crescita del business in continua espansione.

Per quanto riguarda la mission aziendale, durante la presentazione del piano strategico 2011-2015, Federico Marchetti, fondatore e amministratore delegato di Yoox, ha annunciato di voler raddoppiare il numero degli online stores, portandoli da 25 a 50. Inoltre, ha espresso l'intenzione di voler continuare a mantenere una fascia di prodotti medio-alta e di voler puntare all'espansione dell' "in-season", ossia dei prodotti di stagione venduti a prezzo pieno, senza però trascurare la crescita dell' "out -season", ossia dei prodotti delle stagioni passate venduti a prezzi scontati.

Per quanto concerne le aree geografiche, la Cina sarà un altro asset strategico del gruppo. Dopo il lancio di [emporioarmani.cn](http://emporioarmani.cn), primo "Powered by Yoox Group", l'obiettivo è quello di affiancare ai monomarca la linea multimarca, inizialmente con [thecorner.com](http://thecorner.com) entro la fine del 2011, e poi con il completamento dell'offerta tramite l'ingresso di [yoox.com](http://yoox.com) nel 2012, allo scopo di rendere la Cina un Paese significativo per la crescita del gruppo.



## **Capitolo 3**

### **L'uso creativo della tecnologia in Yoox**

#### **3.1. Il mercato della moda**

Le posizioni teoriche analizzate nel primo capitolo, sono state utili al fine di ottenere un quadro di riferimento entro il quale inserire l'unità di analisi prescelta, la cui storia e il cui business di riferimento sono stati ampiamente descritti.

Allo scopo di avvalorare la tesi oggetto di questo elaborato, ossia quella per cui la creatività e la tecnologia (ovvero l'uso creativo della tecnologia) sarebbero i mezzi di accesso ad un mercato maturo, occorre rinvenire dei riscontri pratici all'interno della trattazione teorica.

Per prima cosa, si è parlato di mercato maturo riferendosi al contesto entro il quale Yoox, agli albori della sua attività, si apprestava ad inserirsi. Il mondo della moda a quell'epoca, e probabilmente anche ora, era ed è da considerarsi tale, per via della presenza di brand già affermati in forte competizione fra loro, che tendono a rafforzare il loro marchio lasciando poche possibilità di emergere alle start-up.

Yoox rappresenta "un caso particolare di gestione organizzata e sistemica dell'incertezza derivante dalla gestione della produzione, selezione e creazione dell'innovazione" (Giusti, 2010). In tale contesto, infatti, l'incertezza viene gestita in maniera del tutto inedita, poiché la creatività e l'innovazione non sono concepibili in senso proprio, ma si adotta il più delle volte la strategia della "copia". I marchi produttori non copiano da altri designer, bensì dalla "strada", ossia da capi già indossati e in voga fra i consumatori, che vengono riprodotti e rimodellati dalle casa di moda, per poi essere diffusi in maniera virale, creando una fonte alternativa di

innovazione. In questo modo, tuttavia, il merito d'innovare non è riconducibile ad una singola azienda, in quanto tutte si focalizzano sugli stessi modelli e a nessuna è attribuibile la diffusione della moda dominante. Tra le righe di questa teoria, s'intende che non esiste l'innovazione nel campo della moda, o almeno non nella maniera tradizionalmente intesa: di conseguenza, non c'è possibilità per il singolo di emergere attraverso questo mezzo, se non innovando a livello sistemico. Ciò vuol dire che l'unico modo per inserirsi con successo non è il cambiamento incrementale o di prodotto, bensì quello radicale riguardante l'intero sistema della moda.

Detto ciò, un'impresa che auspichi di inserirsi in un contesto del genere, trova non poche difficoltà.

A conferma della teoria secondo la quale l'unico modo per abbattere le barriere di questo mercato e per innovare sia lo stravolgimento dell'intero sistema, il fondatore di Yoox propose un business plan ad elevato grado d'innovatività, stravolgendo i processi di distribuzione nel campo della moda. Il cambiamento radicale apportato, senz'altro da considerare una forma d'innovazione sistemica, riguardava le modalità d'acquisto sia per ciò che concerne il tempo che lo spazio, poiché l'importazione del "mezzo internet" quale canale alternativo di vendita rendeva possibile l'acquisto a qualsiasi ora e da qualsiasi luogo.

### **3.2. Creatività e innovazione in Yoox**

Si può parlare senza dubbio di creatività, poiché ciò che Federico Marchetti apportò alla moda fu un'idea nuova e mai vista prima in quell'ambito, o meglio si trattava dell'accostamento di due elementi già esistenti in maniera del tutto inedita, ossia l'applicazione di Internet alla moda. Più che di un'idea mai sperimentata, essendo Internet già esistente e utilizzato in vari settori all'epoca della nascita dell'organizzazione, si può parlare in questo caso di creatività organizzativa generata dal

trasferimento da un settore ad un altro di una particolare conoscenza, o meglio di una tecnologia, quella informatica.

Dall'iniziale idea creativa si è passati in pochi mesi ad un'innovazione vera propria, implementata grazie al reperimento di fondi in venture capital. Infatti, come si sa, la creatività da sola non è sufficiente a generare un'innovazione se non viene accompagnata da una fase di adeguata implementazione.

Marchetti, fondatore di Yoox, è da considerarsi anche il fondatore di un nuovo business, ossia quello dell'Internet Retailing nel mondo della moda, che in Italia si è visto per la prima volta alla nascita di questa società, e che da quel momento sarebbe stato fonte di alti profitti. Si può senz'altro parlare di creatività imprenditoriale, accogliendo la definizione che la vuole quale "implementazione di nuove utili idee per dar vita ad un nuovo business" (Amabile, 1996). Infatti, a conferma di tale definizione, le idee creative implementate in Yoox hanno a che fare con dei prodotti (abbigliamento e accessori di moda); con un mercato (la moda); con un mezzo per consegnare i prodotti (la distribuzione per mezzo di Internet); con un modo di ottenere le risorse per farlo (raccogliere l'invenduto delle collezioni passate).

La creatività nella fase iniziale di Yoox, non prende piede all'interno di un'organizzazione già consolidata, bensì in fase embrionale; di conseguenza, non è applicabile il "modello delle tre componenti", il quale enuncia i fattori atti a stimolare lo spirito creativo e l'innovazione in ambito organizzativo. Tuttavia, i valori citati nel modello, quali l'esperienza, l'abilità di pensiero creativo, la motivazione, nonché gli stimoli provenienti dalle risorse, dalle pratiche manageriali e dalla motivazione dell'organizzazione nel suo complesso, fanno parte della cultura organizzativa di questa società, volta a promuovere continuamente le iniziative creative e l'innovazione dei dipendenti. La motivazione organizzativa è il più importante fra questi elementi, poiché è a partire dall'orientamento assunto dall'organizzazione nel suo complesso, e nella

fattispecie dalla propensione ad innovare, che si sviluppa uno spirito creativo nei lavoratori. Una conferma di quanto Yoox sia orientata al “nuovo” e a tutto ciò che è innovativo, proviene dalla crescita conseguita di anno in anno, tramite personale giovane e aperto alle novità, e attraverso la diversificazione del portafoglio di business in due diverse direzioni. I dipendenti, ma anche gli stilisti e i collaboratori di vario tipo aventi a che fare con Yoox sono stimolati a compiere lavori creativi, e probabilmente è questa una delle fonti assicuratrici del successo a distanza di un decennio dalla nascita di questo gruppo. La definizione di creatività che aggiunge alla “creazione di nuove utili e idee” il fatto che queste “vengano create lavorando insieme in un complesso sistema sociale” (Agrifoglio, Metallo, 2010), conferma la correlazione positiva esistente fra creatività e interazione fra le persone, relazione che si cerca di sviluppare nell’organizzazione presa quale unità di analisi, stimolando il lavoro di gruppo e congiungendo il pensiero di diversi individui, di modo che questi possano mettersi in discussione reciprocamente e generare qualcosa di diverso.

Lo stesso fondatore di Yoox afferma di essere alla ricerca di personale giovane e “senza schemi mentali pre-costituiti”, affinché si possa promuovere all’interno dell’azienda una cultura aperta alla creatività e all’innovazione, al cambiamento e all’ampliamento del business sia a livello geografico che di corporate.

### **3.3. Strategie di accesso al mercato della moda**

“Reinventarsi il proprio business” è stata per Yoox quasi una scelta obbligata. Come è stato detto in precedenza, si tratta di una strategia auspicabile nel momento in cui la domanda risulta saturata dall’offerta, e risulta tanto più necessaria nel mondo della moda, contesto in cui l’innovazione sistemica appare essere l’unica possibile.

Secondo il modello dell'ecologia delle popolazioni, in un ambiente in cui le risorse sono scarse e risulta difficile per le organizzazioni competere per le stesse, ragion per cui la crescita della popolazione di organizzazioni comincia a calare oltre un certo valore di densità di popolazione, le possibili strategie di sopravvivenza sono quattro.

Tra di esse, quella maggiormente adattabile a Yoox, potrebbe essere la r-specialistica, in quanto essa è stata la prima impresa ad aver adottato un'innovazione, ossia l'applicazione di Internet alla moda, e lo ha fatto coprendo una nicchia di mercato, che potrebbe essere considerata quella dei consumatori del Web, ma anche dei prodotti di marca "fuori catalogo". Tuttavia, al momento della sua nascita, la scelta della strategia da attribuirle in accordo con questo modello, non sarebbe sembrata così scontata, in quanto la start-up operò un vero stravolgimento del tempo e dello spazio ai negozi tradizionali, non andando a soddisfare una nicchia di mercato esistente, ma creandone una nuova, ovvero quella della moda sul web. Di conseguenza, più che di una strategia tradizionale, e più che di sopravvivere all'interno di un mercato esistente, si può parlare di un business completamente "reinventato" dal lato della distribuzione, da un'impresa che ha alterato i confini del mercato originario, andando a creare un nuovo lato del mercato.

Detto ciò, anziché adattare il modello dell'ecologia delle popolazioni alla unità di analisi, poiché sarebbe riduttivo per essa parlare esclusivamente di sopravvivenza, non essendosi limitata a fare ciò, una strategia che gli si addice maggiormente è senz'altro quella del "blue ocean".

Avendo chiara la differenza tra "blue ocean" e "red ocean", si potrebbe adattare alla nostra unità di analisi senz'altro la prima delle due, avendo essa creato nuova domanda, così come nuovi bisogni, annullando totalmente la concorrenza, grazie all'opportunità di operare in un ambiente incontestato. In questo caso però, il blue ocean è stato generato all'interno di un red ocean, ossia alterando i confini del mercato esistente. Tale strategia si è resa necessaria al fine di appropriarsi della risorsa scarsa

costituita dall'appoggio dei clienti, difficile da ottenere in un mercato in cui le imprese sono simili e differenziarsi, a meno che non si goda di un brand già affermato, risulta arduo.

Il mezzo con il quale Yoox è riuscita ad ottenere uno spazio incontestato in cui emergere, a partire dal mercato della moda già fitto di concorrenti, è stata l'importazione di un nuovo mezzo o di una nuova tecnologia in uno spazio dove non era mai stato sperimentato prima.

In un sistema del genere, ossia quello della moda, dove ciascuna impresa cerca di differenziarsi rispetto ai rivali e di rafforzare il proprio brand a svantaggio di quello degli altri, non è difficile immaginare l'intensità della concorrenza, e di conseguenza l'ostilità che si possa manifestare alla "minaccia di nuovi entranti".

Nella fattispecie del caso Yoox, la reazione degli incumbents è stata una iniziale riluttanza ad offrire il proprio appoggio e a fornire la merce che sarebbe stata oggetto di vendita nello store virtuale, nel timore che questo ulteriore canale di vendita potesse danneggiare le vendite dei brand su canali tradizionali. A parte questo tentativo di esercitare il controllo su queste risorse scarse da parte degli incumbents, non ci sono state altre azioni di erezione di barriere all'entrata, quali l'abbassamento del prezzo o l'allargamento della dimensione ottima minima, andando Yoox ad operare in uno spazio del tutto diverso, in cui azioni di questo tipo non avrebbero avuto effetto e in cui i brand della moda non erano da considerarsi concorrenti sullo stesso piano, operando essi su di un lato della distribuzione ancora tradizionale e non avente a che fare direttamente, ma solo indirettamente, con quello in cui si colloca Yoox. Inoltre, bisogna ricordare che, almeno in un primo momento, la start-up non vendeva capi a marchio proprio e di stagione, ma si occupava di collocare tramite il Web l'inventato delle collezioni passate; per cui, apparentemente, non si configurava uno scontro aperto con gli stilisti di moda, se non fosse che questi temevano che i consumatori potessero considerare come potenziali

sostituiti dei loro capi i prodotti venduti da Yoox, seppur di collezioni passate.

Ciononostante, dopo l'affermazione della start-up e dopo la conferma del suo successo, i brand della moda sono stati costretti a concedere il loro appoggio per non rimanere tagliati fuori dal fenomeno dell'Internet Retailing, arrivando addirittura oggi a servirsi direttamente della piattaforma Yoox quale canale di vendita diretto per le proprie collezioni "in-season".

### **3.4. L'elemento tecnologico in Yoox**

Pensando a Yoox, non si può dire che essa abbia fondato la sua strategia e il suo successo esclusivamente sull'elemento creativo, che ha rappresentato un punto cardine al momento della sua nascita, e che lo è ancora adesso durante la fase di crescita, come è dimostrato dalle altre attività che sono venute a comporre il portafoglio di business della società col passare del tempo, caratterizzate da una forte innovazione. Esiste un altro elemento fondamentale in Yoox, che oltre ad essere motivo di differenziazione, ne garantisce peraltro il funzionamento: la tecnologia, definita dal CTO della società "il cuore pulsante di Yoox, senza la quale essa sarebbe un progetto del tutto diverso".

La tecnologia di cui si parla è quella che, unita e messa a supporto della creatività, ha permesso di penetrare il mercato della moda. Si tratta di una piattaforma web altamente specializzata, che permette la visualizzazione e l'acquisto del cliente direttamente dal sito internet. Essendo già stati descritti ampiamente il funzionamento, le caratteristiche e il successo di questo mezzo, è utile soffermarsi sul modo in cui esso si è affermato all'interno dell'ambiente di riferimento.

Innanzitutto, si può parlare di discontinuità tecnologica, rappresentando la piattaforma realizzata da Yoox un elemento di rottura rispetto ai tradizionali canali di vendita di cui ci si serviva nel campo della moda;

inoltre, si tratta di una discontinuità di processo, poiché ha a che fare con un nuovo modo di rendere disponibili i prodotti ai clienti, che ha permesso di conseguire un vantaggio competitivo.

Nel modello ciclico, la suddetta discontinuità tecnologica porterebbe alla costituzione di un nuovo disegno dominante che rimpiazza i precedenti e che rimane in carica fino al momento in cui verrà soppiantato da una nuova rottura tecnologica.

Per quanto riguarda il caso Yoox, l'andamento del mercato non ha seguito le previsioni del modello. Infatti, la discontinuità tecnologica costituita dalla piattaforma web ideata da Marchetti, si è imposta quale nuovo modo di rendere disponibili e consegnare i prodotti ai clienti, ma non ha sostituito e rimpiazzato i vecchi sistemi tradizionali, quali i negozi fisici, che restano tutt'ora essenziali canali di vendita delle collezioni degli stilisti. L'avvento del mezzo Internet ha indubbiamente sottratto delle quote di mercato alla vecchia distribuzione, ma non la ha di certo sostituita.

Yoox riesce a realizzare alti profitti operando in un sistema in cui si trova ad essere leader pressoché incontrastato, potendo contare su un'esperienza decennale nell'Internet Retailing e sui non trascurabili vantaggi dovuti alla sua posizione di first mover. Ciò lo si deve al merito di aver spiazzato la concorrenza, a conferma della sopra enunciata strategia del "blue ocean", secondo la quale un'impresa riesce a realizzare più alti profitti operando in uno spazio incontestato al riparo dai competitors che, se molti, rendono ardua la differenziazione e necessario l'abbassamento del prezzo: queste ultime problematiche vengono aggirate alterando i confini del mercato esistente dove si è i soli a godere dei vantaggi della propria innovazione. È proprio ciò che ha fatto Yoox, creando una discontinuità tecnologica rispetto al precedente sistema, che le ha permesso di realizzare ottimi risultati, senza il bisogno di focalizzarsi sulla concorrenza esistente nel mondo della moda e di subirne i suoi condizionamenti.



Il cambiamento tecnologico apportato al mondo della moda è senza dubbio di tipo radicale, dato lo stravolgimento della distribuzione e, per ciò che concerne l'acquisto, del tempo e dello spazio.

È questo un caso di uso creativo della tecnologia perché Internet era un mezzo già esistente, ma il merito del fondatore di Yoox è stato quello averlo applicato in un contesto differente da quelli usuali. Inoltre, la piattaforma non sarebbe stata tanto apprezzata senza i punti di forza che la contraddistinguono, ossia l'efficienza, gli alti livelli di visualizzazione, l'organizzazione della pagina web, le varie opzioni che permettono di affinare la ricerca, l'interfaccia grafica, tutti elementi che la rendono inimitabile.

Degni di nota, oltre alla tecnologia informatica, sono anche i processi invisibili agli occhi del cliente, che fanno parte dell'aspetto tecnologico dell'azienda. Con essi si vogliono intendere i processi logistici, che vanno dal magazzino alla consegna, e che non vengono lasciati al caso, essendo alla base di elementi che differenziano la società, quali: la puntualità nelle consegne, l'affidabilità, l'eccellenza del servizio, la flessibilità dell'offerta (resasi necessaria dalla presenza in più Paesi).

### **3.5. Le ragioni di un successo perdurato nel tempo**

Avere dimostrato come Yoox, attraverso un uso creativo della tecnologia, sia riuscita a penetrare il mercato della moda, non basta a spiegare come la stessa, ancora oggi, a distanza di dieci anni dalla sua nascita, perduri nel suo successo.

In un primo momento, la posizione di "first mover", ottenuta grazie al merito di essere stata la prima impresa ad aver unito Internet e la moda, le ha permesso di ottenere vantaggi, quali l'appoggio dei clienti o miglioramenti sulla curva di esperienza. Tuttavia, essi non sono sufficienti a spiegare un successo decennale.

Gli elementi che hanno contraddistinto questa società e che sono le fondamenta del suo successo, sono i valori facenti parte della sua cultura. Puntualità, eccellenza del servizio, affidabilità ne sono una conseguenza: l'orientamento di Yoox è alla soddisfazione del cliente e alla sua conseguente fidelizzazione, nonché all'innovazione.

La customer satisfaction è garantita da un servizio impeccabile e da una vicinanza ai mercati target; l'innovazione è continua.

Quest'ultimo aspetto è stato essenziale non solo nella fase di nascita dell'organizzazione, ma lo è a tutt'oggi.

Yoox Group ha diversificato la sua produzione, dando vita a thecorner.com, un progetto nuovo che ha avuto la capacità di innovare rispetto al passato con l'inserimento dei mini-store dedicati, e che promuove la creatività mettendo in vendita le collezioni di stilisti emergenti. Inoltre, il passaggio dalla vendita di capi "out-season" a quella "in-season" ha rappresentato un distacco rispetto al passato, e la dimostrazione al consumatore che Yoox non fosse soltanto un outlet, ma un vero e proprio spazio di vendita di prodotti alla moda firmati e caratterizzati da esclusività ed eleganza.

Ulteriore segno di cambiamento è l'apertura della piattaforma ad altri brand, quale canale di vendita per le loro collezioni: il portafoglio di attività del gruppo si dirama con l'introduzione di una linea monobusiness, quella degli Online Stores, che si rivela una scelta vincente dato il crescente numero di marchi aderenti all'iniziativa.

Altri segni di apertura all'innovazione sono le numerose iniziative promosse sulle pagine web dei siti della società, volti ad un coinvolgimento diretto dei consumatori, alla loro vicinanza, e all'accrescimento della popolarità di questa impresa, che già vanta una presenza globale.

Creatività e tecnologia si sono fuse in Yoox e hanno costituito il mezzo per accedere al mercato della moda, che presenta maggiori difficoltà di inserimento per le start-up rispetto a molti altri. L'utilizzo combinato di

questi due fattori non si è assestato ad una prima fase: il costante miglioramento della piattaforma tecnologica e lo stimolo alla creatività e all'innovazione stanno guidando l'azienda nella sua crescita ed espansione.

L'espansione del business in due direzioni, ma soprattutto verso la linea di monobrand, riguardante la gestione dei negozi virtuali di numerosi stilisti, è un chiaro segno di passaggio di questa società: si tratta di un ampliamento delle attività attraverso una diversificazione collegata, dal quale si possono trarre importanti conclusioni.

Innanzitutto, Yoox dimostra di non essere esclusivamente un Internet Retailer, ma un vero e proprio fautore di una tecnologia apprezzata anche al di fuori della vendita dei prodotti di moda sulla propria pagina web. Infatti, pur rimanendo parte invisibile dei processi, riesce a determinare un incremento delle vendite di svariati brand dell'alta moda, gestendo i loro "negozi virtuali", e occupandosi della logistica e di tutto ciò che riguarda gli acquisti dei clienti online. Si tratta di un importante segno di quanto Yoox, partendo dalla posizione di start-up osteggiata dalla concorrenza, sia riuscita ad affermarsi con successo nel proprio ambiente di riferimento, essendo proprio gli stilisti che in un primo momento la guardavano con sospetto e rifiutavano di concederle il proprio appoggio, coloro che oggi ne sono "clienti", servendosi della sua piattaforma web come canale di vendita.

Altro aspetto da sottolineare è la permanenza nel tempo dell'elemento creativo che, combinato alla tecnologia, non solo ha permesso l'accesso al mercato obiettivo, ma ha determinato anche la crescita e l'espansione. Yoox è un caso interessante ed esemplificativo proprio per gli effetti che l'invenzione da cui trae origine ha generato.

Diversamente da molti innovatori di prodotto, che spesso ottengono un successo temporaneo e contingente, per poi vedere affievolire la propria popolarità e, nella peggiore delle ipotesi, l'uscita dal mercato della propria azienda, la nostra unità di analisi, per mezzo dell'uso creativo della propria

tecnologia, ha costruito le fondamenta per una crescita stabile e duratura. La creatività, infatti, in questo caso, non rimane inglobata in un prodotto, ma riguarda l'intero processo di creazione e distribuzione del prodotto o di fornitura del servizio ad altri (nel caso dell'Online Store).

Inoltre, la piattaforma web creata da Marchetti ha dimostrato di poter essere molto versatile e adattabile; di conseguenza, destinata ad essere fonte di alti profitti presenti e futuri. Essa, in soli dieci anni, è già stata impiegata in tre diversi modi, utilizzi che oggi avvengono in contemporanea per di più. In un primo momento, era lo strumento di vendita di capi di collezioni passate a prezzi scontati, una sorta di "outlet virtuale" (yoox.com); poi, è diventata un negozio esclusivo e raffinato, per la vendita di capi di élite a prezzo intero (thecorner.com); infine, diviene uno spazio in cui i più rinomati marchi di alta moda vendono le proprie collezioni (Online Store).

Arrestare la trattazione ad una prima fase di nascita dell'organizzazione, considerando esclusivamente il ruolo della creatività, o meglio dell'uso creativo della tecnologia, in relazione all'accesso al mercato, sarebbe stato riduttivo per un'impresa che grazie a questi due elementi è riuscita ad ampliare la propria attività diversificandola in due direzioni.

## Conclusioni

La trattazione fin qui svolta ha avuto il fine di supportare la tesi secondo cui un uso creativo della tecnologia, ovvero una combinazione dell'elemento creativo e di quello tecnologico, possa avvantaggiare le start-up nella loro fase di nascita, permettendo loro di accedere ad un mercato maturo anche nel caso in cui lo stesso presenti delle condizioni non ottimali per accogliere nuove imprese, quali una saturazione della domanda da parte dell'offerta, un'elevata competizione fra le organizzazioni per le stesse risorse, una difficoltà per i competitors di differenziarsi l'uno dall'altro.

Le posizioni teoriche analizzate hanno riguardato innanzitutto la creatività, e più specificatamente il ruolo da essa rivestito nella fase di nascita delle organizzazioni, caso in cui viene detta "creatività imprenditoriale".

Successivamente, allo scopo di capire per quali ragioni e in quali casi essa si renda necessaria, si è fatto riferimento alla "teoria dell'ecologia delle popolazioni", la quale spiega le cause della diminuzione nel numero di imprese che possono coesistere in un ambiente competitivo, proponendo alcune strategie di sopravvivenza per coloro che vi competono.

La strategia del "blue ocean", ulteriore modello analizzato, può essere un modo per aggirare la concorrenza, creando uno spazio incontestato in cui competere, al di fuori dei condizionamenti competitivi: l'elemento creativo è in essa molto forte, poiché presuppone il "reinventarsi un business", o alternativamente un allargamento dei confini di quello esistente.

L'elemento tecnologico è necessario a quello creativo, che da solo non basterebbe ad un'impresa per operare in maniera redditizia in un settore. A tal proposito, si sono analizzati i legami fra i due elementi, con particolare riferimento alle tecniche atte a stimolare un "uso creativo della

tecnologia". Sempre per quanto concerne quest'ultima, si sono illustrate le teorie volte a spiegare le fasi che precedono l'affermazione di uno standard tecnologico.

Le posizioni teoriche fin qui esposte non sarebbero state sufficienti a dimostrare la tesi sopra enunciata, o a dare risposta alla domanda di ricerca che ci si è posti all'inizio di questo elaborato, senza un riscontro pratico ed empirico. È per questo motivo che, in accordo con la metodologia di Yin, si è deciso di optare per uno studio di caso olistico, scegliendo una sola unità di analisi, che è il gruppo Yoox.

La società in questione è stata ritenuta emblematica della tesi sostenuta per il merito di aver "reinventato" il business della moda, grazie ad una combinazione di creatività e tecnologia. Infatti, accostando due elementi fino a quel momento estranei l'uno all'altro, ossia Internet e la moda, è stata in grado di creare una piattaforma web per la vendita di abbigliamento e design, che oggi la rende leader mondiale nell'Internet Retailing. Questa combinazione inedita ha consentito l'accesso ad un mercato maturo, quale quello dell'alta moda, che all'epoca della nascita di Yoox non lasciava molti spiragli d'entrata alle nuove imprese emergenti.

Ripercorrendo la storia della società, si è concentrata l'attenzione, oltre che sugli elementi che la differenziano e che rendono unica l'esperienza di shopping che propone, sulle linee di business in cui divide il suo portafoglio.

La capacità di questa azienda di accedere al mercato della moda attraverso un progetto innovativo non è il solo elemento rimarchevole; infatti, la creatività portata avanti nella cultura organizzativa di Yoox, così come la combinazione della stessa con la tecnologia importata in un settore inedito, sono stati alla base anche della sua crescita e della sua espansione. Tale constatazione aggiunge ai meriti di Yoox, e più in generale ai vantaggi apportati da un uso creativo della tecnologia, l'opportunità di crescere profittevolmente e di espandersi nel mercato maturo al quale si è riusciti ad accedere.

Di conseguenza, disponendo di una tecnologia stabile, flessibile e duratura, e della creatività quale valore facente parte della cultura della propria organizzazione, è possibile entrare in un ambiente pur considerato impenetrabile e farlo con successo, senza arrestarsi a questa prima fase, ma avendo la possibilità di crescere e di diversificare la produzione. È stato questo il caso di Yoox, ma potrà essere il caso di molte altre start-up che si verranno a trovare nella stessa condizione di partenza.

Naturalmente, questa tesi non ha la pretesa di estendere la propria validità ad un livello generale, essendosi peraltro limitata all'analisi di una sola unità, che non può rappresentare l'intera popolazione di organizzazioni.

Ciononostante, il caso Yoox potrebbe costituire un esempio utile da seguire per quelle imprese che, muovendo i primi passi, reputano probabilmente troppo azzardato e rischioso tentare di innovare un business nel quale non sono ancora entrate, e di conseguenza preferiscono imitare gli incumbents nel settore o accontentarsi delle nicchie che essi lasciano loro da coprire. Ciò che sottovalutano queste nuove entranti, tuttavia, sono i vantaggi conseguibili adottando una strategia simile a quella messa in atto da Yoox, ovvero quella di "reinventare il proprio business".

L'organizzazione presa quale unità di analisi, che ha oggi espansione globale, che risulta quotata sul mercato azionario italiano, con una produzione diversificata in tre direzioni, è un chiaro esempio di quanto l'imprenditore che si accolla questo rischio possa realizzare degli importanti ritorni.

## Ringraziamenti

Credo che il miglior modo per chiudere questa tesi sia ringraziare le persone che hanno reso possibile il raggiungimento di questo traguardo.

Ringrazio innanzitutto il mio relatore, Prof. Tommaso Federici, per il tempo dedicatomi, per la massima disponibilità dimostratami, ma soprattutto per le sue correzioni. Lo ringrazio per avermi insegnato “a scrivere una tesi in maniera compiuta”: senza il suo aiuto non avrei portato a compimento questo lavoro, che è andato ben oltre le mie aspettative.

Questa tesi rappresenta la fine di un ciclo di studi; per cui, è doveroso rivolgere un pensiero alle persone che in questi tre anni mi hanno sostenuta e mi sono state accanto.

Ringrazio i miei genitori, che hanno creduto in me sin dal primo giorno di questa carriera universitaria; che mi supportano in ogni modo; che mi hanno incoraggiata nel bene e nel male. Spero che dare loro la soddisfazione del conseguimento di questa laurea possa ripagare almeno in parte tutto ciò che hanno fatto e che continueranno a fare per me. Insieme a loro, un ringraziamento speciale va a mia sorella, alla quale devo riconoscere il merito di avermi aiutata nella scelta di questa università: non poteva darmi consiglio migliore.

Infine, ringrazio la mia coinquilina, nonché amica, Giada, che ha seguito passo dopo passo questa mia carriera, affrontando con me gioie e delusioni, ma sempre spingendomi a migliorare e a credere in me stessa, che non è cosa da poco, poiché ritengo che soltanto credendo in se stessi si possa credere nel raggiungimento di un risultato.



## Bibliografia

Abrahamson, E. and Fairchild, G. (1999). *Management fashion: lifecycles, triggers and collective learning processes*. Administrative Science Quarterly, No. 44, pp. 708-740.

Agrifoglio, R. and Metallo, C. (2010). *Virtual environment and collaborative work: the role of relationship quality in facilitating individual creativity*. Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

Amabile, T. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Harvard Business School.

Anderson, P. and Tushman, M.L. (1990) *Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change*. Journal article by Philip Anderson, Michael L. Tushman; Administrative Science Quarterly, Vol. 35, 1990.

Brandenburger, A., B. Nalebuff (1995). *The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy*. Harvard Business Review.

Caroli, G. and Fontana, F. (2007) . *Economia e gestione delle imprese*. Mc-Graw Hill.

Chevalier, J. (1999). *The pros and cons of entering a market*. Financial Times.

D'Atri, A. and Resca, A. (2008). *Reconfiguring the Fashion Business: The "YOOX" Virtual Boutique Case Study*. In: D'Atri Alessandro, De Marco Marco and Casalino Nunzio, *Interdisciplinary Aspects of Information Systems Studies*. Springer, pp. 155-161.

Giusti, N. (2010). *Organizzazione dell'attività creativa e strategie dell'innovazione nel sistema della moda*. Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

Grandori, G. (1984). *Teorie dell'organizzazione. Ecologia delle popolazioni, apprendimento adattivo; progettazione razionale*. Giuffrè Editore.

Jones, G. (2007). *Teoria, progettazione, cambiamento*. Egea editore.

Kim, C. and Renée Mauborgne (2007). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review.

Magni, M., Caporarello, L., Basaglia, S., Maruping, L. (2010). *The effect of team climate and individual attributes on individual intention to explore a new technology: a creativity-based prospective*. Alma Mater Studiorum Università di Bologna.

Politecnico Innovazione. Yoox S.p.A.- Case Study.  
<http://www.provincia.milano.it/export/sites/default/e-business/doc/yoox.pdf>

Prahalad, C.K., Hamel, G. (1990), *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review.

Yin, R. (2005). *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*. Armando Editore.