



# Per innovare è meglio fare i conti dopo, non prima

**Pionieri.** L'esperienza di Federico Marchetti, fondatore della prima start up italiana nell'e-commerce, è una guida per gli imprenditori

**Luca De Biase**

**P**rima della Grande Convergenza, gli acquisti, la propaganda, gli scambi di informazioni, e molte altre attività vivevano in dimensioni separate. I telefoni servivano a telefonare. I negozi a negoziare. La televisione a fare pubblicità. Il fischio stridulo del modem che si connetteva a internet era una specie di icona acustica, ma solo per un paio di milioni di persone in Italia. Sul finire degli anni Novanta, peraltro, era già chiaro che l'internet degli scienziati si era trasformata in una grande opportunità economica, con molta innovazione, ancor più speculazione, infinita ingenuità. I ragazzi copiavano la musica su Napster, i pionieri quotavano aziende sul Nasdaq, i curiosi provavano Google, gli informatici incrociavano le dita pensando al "baco del millennio". In quel tempo, le città erano le città e la rete era uno spazio metaforico. Che molti pensavano separato dalla realtà. Anche nell'industria del sogno per eccellenza: i consumatori cui piaceva la moda frequentavano gli spazi commerciali dei brand,

luoghi simbolo dell'eleganza delle città. Quando Federico Marchetti fondò Yoox, non molti erano convinti che si potesse vendere "moda" online. In realtà, "non molti" è un *understatement*. Ma poi la Grande Convergenza è accaduta. Oggi offline e online si intrecciano inestricabilmente.

Marchetti ha guidato la sua azienda per oltre vent'anni. Ora supera i 5mila dipendenti, di cui 1.500 ingegneri e *data scientist*. I suoi siti ricevono oltre un miliardo di visite all'anno. E i suoi utenti superano i quattro milioni. Dopo la fusione con Net-a-porter nel 2015 e la cessione al gruppo Richemont nel 2018 è restato amministratore delegato fino a quest'anno, quando è diventato presidente, lasciando la guida operativa a Geoffroy Lefebvre. Si dedicherà a progetti socialmente e culturalmente innovativi. Per esempio quelli per la diffusione dell'educazione *alcoding* tra i giovani, con la Fondazione Golinelli, e per la distribuzione di terminali tra gli studenti che non hanno modo di accedere alla scuola a distanza.

Il suo esempio è talmente istruttivo da essere diventato un classico moderno. «Dal punto di vista orga-





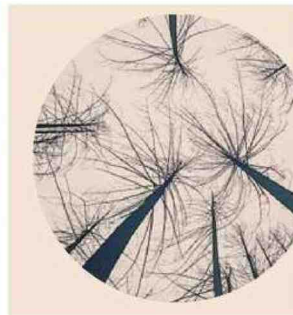
nizzativo mi ispiro agli americani, ma dal punto di vista dell'innovazione credo nell'intuizione» racconta Marchetti. «Ho un metodo semplicissimo per discernere ciò che è importante e ciò che è solo trendy. Mi immedesimo nel cliente e cerco di accontentarlo». E così ha cominciato nel 1999. «Volevo che esistesse un negozio delle meraviglie dove mischiare le cose di moda della stagione scorsa: ero convinto che ciò che è fatto bene vale anche l'anno dopo. Era rivoluzionario: ora è normale, in nome della sostenibilità». Con orgoglio ricorda al volo le tante innovazioni della sua vicenda aziendale. «I monomarca affittati a un solo brand. La vendita sul telefonino nel 2006, quando l'iPhone non c'era ancora. Tutte intuizioni partite da Federico cliente, non dall'amministratore delegato». Ma come faceva a immaginare i risultati economici delle innovazioni? «Lo confesso: i conti all'inizio non bisogna farli. L'intuizione è come la ricerca e sviluppo: non può essere guidata dal bilancio». Questo è il punto. «Quando ne sei convinto devi partire. Se fai troppi piani non arrivi prima. E arrivare prima è fondamentale». E di primati ce n'è. Lo sbarco in Cina, il commercio sul telefono, appunto. La sfilata online con la possibilità di acquistare direttamente.

E allora è proprio a un imprenditore così, nel momento in cui ha lasciato l'operatività più quotidiana, che si può chiedere quale sarà la prossima grande onda. «La qualità - dice Marchetti - fino a cinque anni fa, l'e-commerce era ancora, un po', avanguardia. Ora è per tutti. La pandemia l'ha reso *mainstream*. Adesso, se vuoi avere successo devi distinguerti». Devi avere un "perché" forte, identitario. «La sostenibilità, la dimensione del futuro. Abbiamo cominciato presto con la sostenibilità che rigenera vecchie cose e le rende moderne. E poi il tracciamento della filiera, QRcode e blockchain: tutte le informazioni legate al capo, compreso l'artigiano che l'ha fatto. E con in-

formazioni su come si cura, dove si ripara. Un grande progetto per connettere gli artigiani all'innovazione: e ora collezioni fatte da artigiani giovani, ispirati dai dati di vendita della piattaforma che realizzano risultati economici eccellenti»

È una cultura adatta a un paese come l'Italia. «Certo. E non solo per gli artigiani. Con il *remote working* si ridefiniscono le relazioni tra i luoghi in cui si abita e quelli dove si trova il lavoro. Prima un ingegnere del Sud Italia doveva trovare il lavoro vicino a casa o emigrare. Oggi può trovare il lavoro a Londra e restare nella sua terra. È un'opportunità enorme, anche se per le aziende italiane sarà una nuova sfida». La missione per l'Italia? «Per fare la digitalizzazione e fiorire economicamente dobbiamo coltivare i talenti. Quelli che ci sono non hanno nulla da invidiare nei confronti dei londinesi». Casomai ce ne sono pochi, dice il Desi. Ma per questo Marchetti aiuta le scuole ad aumentarne il numero. Perché si può fare il digitale per dominare il mondo e cavalcare la disuguaglianza. Oppure per creare condizioni nelle quali vincono tutti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**L'ECOMMERCE DELLA MODA**

Federico Marchetti, 51 anni, è il presidente di Yoox Net-A-Porter Group

**Il lavoro da remoto abilita i tecnici italiani a lavorare all'estero restando a casa: è una nuova sfida, a coltivare i nostri talenti**

