



„*Federico Marchetti*

# SENZA

PER CHI COMMERCIA ONLINE, SUPERARE LE BARRIERE FISICHE  
E CULTURALI È ESSENZIALE: SIGNIFICA APRIRSI A UN MONDO  
CHE RICHIEDE IL MEGLIO DELLA TRADIZIONE ITALIANA,  
SENZA PERDITE D'IDENTITÀ. LEONARDO DA VINCI L'AVEVA CAPITO

# LIMITI

„*Paul Jung*

I confini sono un'idea misteriosa. Non porseli è da sempre nel dna mio e della mia azienda: che infatti ha adottato la capacità di operare a livello globale come suo credo, varcando le frontiere culturali oltre che geografiche, grazie a quella forma particolare di conoscenza che è la tecnologia.

Un solo esempio. In genere le imprese italiane che vanno all'estero mettono responsabili italiani nelle *subsidiaries*; noi lo consideriamo un errore culturale. Dall'esperienza, e dalla storia, sappiamo che occorre comprendere le culture in cui si lavora, affidandosi alla diversità e investendo su di essa: per questo alla selezione delle persone abbiamo applicato la formula del mix delle nazionalità, che potrebbe sembrare quasi la barzelletta dell'italiano/inglese/tedesco di quand'ero piccolo. Invece è il modo migliore di sfidare i confini, in questo caso della cultura aziendale italiana, aprendosi a una dimensione davvero globale.

Un altro esempio. L'ingresso di Yoox in Cina nel 2010, prima di ogni altro online retailer di moda, ha richiesto una "to do list" di 101 attività, derivanti da una cultura diversa dalla nostra. Le abbiamo superate facilmente grazie a quel modo di lavorare, sul valore della diversità. Che, ne resto convinto, è quanto fa la differenza, perché da sempre sposta il confine. Dal primo che si conosca, quello dei romani. Nella cultura romana il *limes* era la barriera verso l'ignoto, lo scudo contro il pericolo della fine della civiltà. Ma al tempo stesso era anche quello di Augusto: cioè il suo rovescio, una sottile via di comunicazione con i territori sconosciuti, il mezzo che consentiva di conoscere culture che non parlavano la lingua di Roma.

Una linea mobile, dunque. Un punto di riferimento assoluto proprio perché relativo. La storia, la scienza e la religione rappresentano tutte quest'esigenza intima prima che pratica: superare le proprie Colonne d'Ercole, le leggi dell'anima più che della fisica. È questo il vero dna dell'*homo sapiens*, che oltre un milione di anni fa si è messo in marcia superando i confini personali prima di quelli geografici, senza più fermarsi.

Questa è anche l'idea base della mia avventura professionale e personale. Volevo proprio fare l'imprenditore, quello che non costruiva aziende ma spostava i limiti, che creava valore condividendo le conoscenze e superando gli stereotipi. Molti anni dopo, ne sono ancora convinto: imprenditore è prima di tutto chi abbatte le barriere e fa dialogare mondi apparentemente opposti. Servendosi di una lingua franca, che ieri era il latino e oggi è internet. È con questa idea che nel lontano 1999, prima di Wikipedia, Facebook e dell'iPhone, ho creato Yoox, un'intuizione culturale prima che tecnologica. Volevo abbattere i confini tra internet e moda, due mondi che a tutti sembravano invalicabili perché non avevano mai comunicato.

Per superare i confini, internet è il mezzo più potente che sia mai stato inventato. Prima la Terra era enorme e chiusa, divisa in culture sconosciute e spesso incomprensibili. Il web ha modificato per sempre la vita delle persone perché ha abbattuto lo spazio e il tempo, le due fondamentali soglie con cui l'uomo si è orientato per millenni. Quest'intuizione del linguaggio universale credo sia dovuta a un italiano, uno dei massimi geni dell'umanità. Nel *Codice Atlantico*, Leonardo da Vinci scrisse: «Parleransi li omini di remotissimi paesi l'uno all'altro e risponderansi e parleransi e toccheransi e abbracceransi li omini, stanti dall'uno all'altro emisferio, e [in]tenderansi i loro linguaggi». Fu il primo a immaginare per il futuro una lingua unica, semplice. Come internet.

Ma, a proposito del web, riflettere su Leonardo mi ha permesso di approfondire un altro aspetto, che ha molto a che fare con la tecnologia e con i confini. Il genio era nato e viveva a Vinci ma andava continuamente a Firenze; in questo modo ha iniziato fin da giovane a spostare i propri confini personali, che avrebbe in seguito portato a Milano, in Francia, in molti altri luoghi.

Mi sono sempre domandato a cosa pensasse mentre andava avanti e indietro per la Toscana, cosa vedesse, come si sentisse. Poi un giorno, nella Silicon Valley, ho trovato una risposta: con uno stile e una bellezza certo incomparabili, lì Leonardo vedeva quello che si vede oggi in California. Una classe dirigente attiva, risorse economiche e culturali, una lingua franca che abbatte barriere e confonde stili, culture, persone. Allora era l'arte, oggi la tecnologia. La Toscana del Quattrocento aveva cancellato ogni frontiera tra persone e luoghi come continua ad accadere nella Silicon Valley, l'unico luogo al mondo ove queste non esistono e tutto diventa possibile.

I più grandi successi del genio e delle aziende italiane, del resto, si sono materializzati quando si è guardato fuori. Penso ai mercanti medievali, agli artisti del Rinascimento, al Futurismo e ovviamente al Dopoguerra. Perciò non si spiega perché negli ultimi vent'anni la tendenza del paese si sia invertita e il paradigma si sia rovesciato. Salvo alcune eccezioni straordinarie, è come se da decenni i confini mentali degli italiani, ancor

prima di quelli economici, si fossero sempre più ristretti. Il contrario di quanto accadeva nel resto del mondo e, soprattutto, nella nostra migliore tradizione.

Per questo ho voluto che, fin dal primo giorno, Yoox guardasse all'estero, distribuisse in tutta Europa e dialogasse da subito in italiano e in inglese. Grazie a questa visione abbiamo ricevuto i primi ordini di acquisto dall'Olanda, che ci hanno permesso di affrontare meglio il secondo round d'investimenti: senza quell'aiuto dall'estero, se non avessimo spostato il nostro mondo italiano verso l'esterno, forse oggi non sarei qui a scrivere. Ora abbiamo tre milioni di clienti, dal Giappone all'Arkansas. Perché la ragione del nostro successo consiste nello spostare i limiti e unire i puntini, in modo da far incontrare un universo possibile di clienti con la creatività dei migliori stilisti di tutto il mondo.

**A**lcuni pensano che oggi allargare i confini comporti una perdita dell'identità. Non è così e i fatti lo dimostrano. Significa al contrario andare verso il mondo riprendendo appunto il meglio della tradizione italiana. Non solo, sono convinto che significhi anche salvaguardarla, facendo leva sul nostro vantaggio competitivo - un vantaggio ideale, spirituale, prima di tutto, una capacità di visione e di attitudine: cioè la capacità di guardare oltre, spostando frontiere e barriere. Questo per me è il senso del made in Italy, che si deve comprendere prima di rivendicare. Nell'essenza profonda come nella pratica quotidiana, è il marchio che garantisce nel mondo che le cose migliori sono create in Italia. Ne sono certo: se ho fatto quello che ho fatto oggi, lo devo all'aver viaggiato molto, soprattutto da giovanissimo. Ho una figlia di sei anni e questo voglio trasmetterle, perché andare per il mondo insegna ad aprire prima di tutto le barriere della mente. L'altro si conosce e si comprende solo nel suo habitat, altrimenti è come andare allo zoo. Lei è per metà inglese: mi addolora che viva in un'epoca in cui Londra non è più parte dell'Europa. E pensare che due anni fa ho concepito il primo (e unico) *cross-border merger* Italia-Inghilterra tra due *etailer* di moda, Yoox e Net-A-Porter.

Continuo a spostare i limiti, a muovere le frontiere, a contaminare esperienze. Anche in azienda, dove invito i dipendenti a provare ruoli e campi diversi, ad andare oltre. Forse perché io stesso, che vengo considerato un uomo di business, mi ritengo prima di tutto un creativo e non so mai dove mettere il mio confine?

62

**FEDERICO MARCHETTI** è il fondatore del sito ecommerce di moda Yoox. Nato nel 1969 a Ravenna, dopo la laurea in Economia all'Università Bocconi di Milano e un master alla Columbia University di New York, nel 1999 ha creato l'online fashion retailer. Nel 2015 la

fusione che porta alla nascita di YNAP, Yoox Net-A-Porter Group, di cui ha assunto la carica di amministratore delegato e che oggi fattura 2 miliardi di euro. Quest'anno è stato nominato Cavaliere del lavoro dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

## No limits

For those who trade online, crossing physical and cultural barriers is essential: it means finding a way to share our Italian traditions and heritage with the world without sacrificing our identity. Leonardo Da Vinci got the essence of it.

For me, boundaries are a mysterious concept. Not setting boundaries has always been part of my DNA. Consequently, it has become part of my business, whose mission is to operate globally, using technology to break through cultural frontiers and geographical borders. To give you one example, sometimes Italian companies expanding abroad put Italian managers in charge at their subsidiaries. But we at YNAP think that's a cultural mistake. Experience and history teach us that you need to understand the culture where you are working, not only trusting in diversity but investing in it. That is why, during the recruitment process, we look for a mix of nationalities. It might resemble the popular old joke about an Italian, an Englishman and a German, but that really is the best way to break down barriers – in this case Italian business culture – and pave the way to a truly global approach.

As another example, YOOX entered China in 2010, before any other fashion e-tailer. In doing so, we generated a "to do list" of 101 things, each one stemming from the differences between the two cultures. We have dealt with all of them, thanks to our working environment and rooted in diversity. I believe that diversity is what makes the difference; it has always shifted parameters – as far back as the first barriers we know about, built by the Romans.

In ancient Roman culture, the limes (boundary markers) were the edge of the unknown – a shield against the danger and the end of civilisation. At the same time, the limes (boundary markers) also symbolised the opposite: a thin line of communication with unknown lands and the opportunity to understand cultures that did not speak the language of Rome – a two-way street.

. Throughout history, both science and religion have addressed this personal, rather than practical, need to overcome one's own 'Pillars of Hercules' – the laws that bind the soul rather than the body. That is what the DNA of humans is actually made of, humans who began to develop over a million years ago by expanding personal boundaries before geographical ones. We have never stopped expanding our personal frontiers.

This is also the philosophy behind my entire professional and personal adventure. I really wanted to be an entrepreneur. The kind of entrepreneur that was not just someone who built companies, but someone who pushed boundaries; creating value by sharing knowledge and overcoming stereotypes. Many years on, I remain committed to that. An entrepreneur is, above all, someone who breaks down barriers, who brings together apparently opposing worlds. We do so with a lingua franca (free language), which used to be Latin and today is the Internet.

Way back in 1999 – before Wikipedia, Facebook and the iPhone – this hunch led me to create YOOX, an idea that was cultural before it was technological. I wanted to break down the barriers between the internet and fashion: two worlds that everyone thought could not be bridged because they had never communicated with one another before

The Internet is the most powerful means ever invented to overcome boundaries. Before the Internet, the Earth was enormous, closed off, divided into unknown and often incomprehensible cultures. The Internet has forever changed human life because it has eliminated space and time – the two fundamental boundaries that have defined humans for millennia.

I like to think that this move towards a universal language is down to an Italian – one of the greatest minds in human history. In his 'Codex Atlanticus' (a twelve-volume, bound set of drawings and writings), Leonardo da Vinci wrote: "Men of the most distant countries shall speak to one another and shall respond and talk and touch and embrace from one hemisphere to the other, and they shall understand each other's languages." Leonardo was the first to imagine a single, simple language for future ages. Exactly like the Internet.

Reflecting on Leonardo's role in the origin of the Internet also led me to consider another aspect, which has much to do with technology and barriers. Leonardo was born and lived in Vinci but, from a young age, frequently travelled to Florence, pushing back his personal boundaries. Pushing his personal boundaries lead him to Milan, France, and many other places throughout his life.

I have always wondered what Leonardo thought about as he was travelling back and forth through Tuscany. What he saw, and how he felt. Then one day, walking in Silicon Valley, I found the answer. Although the setting and level of beauty is incomparable, back then in Tuscany Leonardo saw what we see today in California: an active ruling class, financial and cultural resources, and a lingua franca that breaks down barriers and brings together different approaches, cultures and people. Then it was art, now it is technology. Fifteenth century ago, Tuscany broke down the barriers between people and places – and this continues today in Silicon Valley, the only place in the world right now where there are no limits and everything is possible.

Moreover, the greatest achievements of Italian thinkers and companies have always come when they looked outward: medieval traders, Renaissance artists, the Futurists and of course the post-war boom. Faced with this fact, it is hard to understand why in the last twenty years the trend has been reversed and the paradigm has turned on its head. Despite a few major exceptions, it seems like, in recent decades, the mental – even more so than the economic – boundaries of the Italian people have become ever narrower, contrary to what was happening in the rest of the world, but above all at odds with the fundamentals of Italian tradition. That is why, right from day one, I wanted YOOX to look overseas, distributing throughout Europe and communicating from the outset in both Italian and English. Thanks to this vision, we received our first orders from the Netherlands, which meant we could go into the second round of investment in better shape. If YOOX had not gained that support from abroad, if we had not pushed the boundaries of our Italian world, I would not be here writing this today. Now, we have three million active customers, everywhere from Japan to Arkansas. That is the reason for our success: moving the boundaries and joining the dots, bringing together a possible universe of customers with the creativity of the best designers from around the world.

Some people now say that pushing boundaries means losing your identity. That is not true – and the facts prove it. Rather, expanding our boundaries means going around the world, sharing the best of Italian traditions. But there's more. I firmly believe that expanding our boundaries will protect our identity by allowing us to maximise our competitive advantage, which above all is a better imagination, a better spirit, vision and attitude. And what does this mean if not the ability to look beyond our borders, pushing our limits and boundaries? This is the true meaning of 'Made in Italy' – and it is something we must understand before we can build upon it. At its core, but also in day-to-day practice, 'Made in Italy' is a brand that guarantees throughout the world that the best things are, indeed, made in Italy.

I have no doubt that what I have achieved in my life is because I have travelled a lot, especially when I was very young. I have a six-year-old daughter and I want to pass this on to her, because above all, travel teaches you to open up the boundaries in your own mind. You can only get to know the "other" in their own habitat; otherwise, it is like going to the zoo. My daughter is half-English and it pains me that she will live in a time when London is no longer a part of Europe. Especially when you think that only two years ago I oversaw the first and only Italy-UK cross-border merger between two fashion e-tailers, YOOX and NET-A-PORTER!

I shall continue to push boundaries, to test the limits and mix up experiences within YNAP as well, where I encourage employees to try out different roles and fields, and to keep moving forward. Could that be because, while I am seen as a businessman, I think of myself first and foremost as a creative and I never know where to set my own limits?