



**YOOX GROUP**

**BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ 2014**

# INDICE

## INTRODUZIONE

LETTERA DEL PRESIDENTE AGLI STAKEHOLDER	5
HIGHLIGHTS	6
GUIDA ALLA LETTURA	8
POLITICA DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO YOOX	11

## 1. IDENTITY

1.1 IL PROFILO DEL GRUPPO YOOX E LE SUE ATTIVITÀ	15
1.2 MISSIONE, VALORI E PRINCIPI	22
1.3 MERCATO DI RIFERIMENTO	24
1.4 TEMI DI SOSTENIBILITÀ RILEVANTI E RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER	25
1.5 GOVERNANCE AZIENDALE	29

## 2. MARKET

<b>2.1 PERFORMANCE ECONOMICA</b>	41
2.1.1 ANDAMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO: ASPETTI RILEVANTI	41
2.1.2 CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE ECONOMICO	44
<b>2.2 LE RELAZIONI CON I CLIENTI</b>	46
2.2.1 GESTIRE LA RELAZIONE CON IL CLIENTE	46
2.2.2 I SERVIZI E LE INIZIATIVE OFFERTI PER UN'INNOVATIVA ED ESCLUSIVA ESPERIENZA DI SHOPPING	51
2.2.3 L'ATTENZIONE AL CLIENTE LUNGO IL PROCESSO D'ACQUISTO	59
<b>2.3 I PARTNER</b>	65
2.3.1 LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I PARTNER	65
<b>2.4 I FORNITORI</b>	68
2.4.1 LE RELAZIONI CON I FORNITORI	68
2.4.2 L'ATTENZIONE ALLA QUALITÀ E ALLA SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI	70
<b>2.5 AZIONISTI E FINANZIATORI</b>	71
2.5.1 LA TUTELA DEGLI AZIONISTI E DELLA COMUNITÀ FINANZIARIA	71
2.5.2 LE RELAZIONI CON I FINANZIATORI	80

## 3. PEOPLE

### 3.1 LE RISORSE UMANE DI YOOX

3.1.1 LA GESTIONE DEL PERSONALE	83
3.1.2 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE	86
3.1.3 LE POLITICHE DI ASSUNZIONE	92
3.1.4 LA DIVERSITÀ IN AZIENDA E ATTIVITÀ DI WELL-BEING	94
3.1.5 LA POLITICA RETRIBUTIVA E I SISTEMI DI VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE	95
3.1.6 LE POLITICHE DI FORMAZIONE E SVILUPPO	99
3.1.7 LA COMUNICAZIONE INTERNA	101
3.1.8 L'ATTENZIONE ALLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO	104
3.1.9 LA GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	106

## 4. COMMUNITY

### 4.1 COLLETTIVITÀ, TERRITORIO E RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

4.1.1 YOOX E LE RELAZIONI CON LA COLLETTIVITÀ	109
4.1.2 RELAZIONI CON ENTI, ISTITUZIONI ED ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	116

## 5. PLANET

### 5.1 YOOX E L'AMBIENTE

119

### 5.2 LA GESTIONE ENERGETICA

123

5.2.1 CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI IN ATMOSFERA	124
5.2.2 EFFICIENZA ENERGETICA E RIDUZIONE DEI CONSUMI	128

### 5.3 ECOPOLICY E COMPORAMENTI SOSTENIBILI

131

5.3.1 GLI IMPATTI AMBIENTALI DELLA MOBILITÀ	132
---------------------------------------------	-----

### 5.4 GESTIONE E UTILIZZO DELLE RISORSE

137

5.4.1 ACQUISTO E CONSUMO DI CARTA	137
5.4.2 CONSUMI IDRICI	139
5.4.3 RIFIUTI	139

### TABELLA DEGLI INDICATORI GRI

143

### RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ

152

# INTRODUZIONE

## LETTERA DEL PRESIDENTE AGLI STAKEHOLDER

Nel 2014 YOOX ha conseguito non solo risultati positivi in termini di creazione di valore confermando la capacità del Gruppo di crescere anche in una congiuntura economica complessa, ma anche traguardi in campo di sostenibilità sociale e ambientale di cui andiamo orgogliosi e che vi raccontiamo in questa quarta edizione del nostro Bilancio di Sostenibilità.

Il livello di maturità raggiunto nella gestione della sostenibilità ci ha convinto ad aderire ai dieci principi del **Global Compact** promossi dall'Organizzazione delle Nazioni Unite e ad avviare un percorso volto a condurci, entro il 2015, alla certificazione del nostro **sistema di responsabilità d'impresa** secondo lo **standard SA8000**.

**885 persone, 44 nazionalità** rappresentate, **età media di 33 anni, 54% donne, 87% di contratti a tempo indeterminato**: non sono numeri, per YOOX sono valori. E' il segno di quanto crediamo nelle pari opportunità e nel valore riconosciuto a ciascuna diversità (di provenienza, genere, orientamento sessuale, religione). E' il motivo per cui investiamo con convinzione nel benessere delle persone e nella ricerca di forme innovative di lavoro in grado di declinare la filosofia *mobile* offerta ai nostri clienti con le tecnologie che avvicinano la vita lavorativa alle esigenze personali di ciascuno.

Puntare a uno sviluppo sostenibile per YOOX significa **credere nei giovani**: 263 nuovi assunti da tutto il mondo sono entrati in YOOX nel 2014, per il 40% le persone di YOOX sono ragazze e ragazzi sotto ai 30 anni. Da oltre 15 anni YOOX "fa scuola" internamente formando professionisti di fashion e-commerce, una missione sempre più forte che si concretizza con iniziative dedicate ai giovani e ai neo-laureati come l'*MBA Summer Internship* in collaborazione con le più prestigiose università internazionali (da Harvard alla Columbia) e lo *YOOX Graduate Programme*.

In campo di **sostenibilità ambientale**, YOOX è un'eccellenza nel settore dell'e-commerce. Anche nel 2014 è stata riconosciuta tra le aziende leader in Italia in materia di cambiamento climatico secondo il rapporto **CDP Italy 100 Climate Change Report**. L'impegno quotidiano di YOOX nella gestione responsabile delle risorse del Pianeta si traduce nella scelta di **energia rinnovabile** per oltre l'**80%** del totale degli approvvigionamenti e nell'adesione al programma internazionale **RE100** tra le 100 aziende più autorevoli al mondo impegnate a raggiungere il 100% di impiego di energia da fonti rinnovabili entro il 2020.

E ancora, in una **flotta aziendale** composta al **100% da auto ibride** e nell'avvio di un complesso progetto volto alla certificazione del sistema di *Energy Management* secondo lo standard ISO 50001.

Continuiamo a promuovere **YOOXYGEN**, il programma di sostenibilità ambientale su yoox.com con oltre 100 brand sostenibili da tutto il mondo.

Il messaggio di sostenibilità ambientale del Gruppo raggiunge quotidianamente moltissime persone, grazie ai milioni di ordini consegnati nelle case di tutto il mondo nello speciale packaging in materiale riciclato e riciclabile ECOBOX™.

Anche nel 2014 YOOX Group è impegnato nella **solidarietà sociale** a sostegno di numerose organizzazioni umanitarie e benefiche per iniziative di conservazione e promozione del patrimonio ambientale, artistico e culturale - quali la partnership con la Pinacoteca Ambrosiana per la conservazione e divulgazione delle opere di Leonardo da Vinci - e a supporto dello sviluppo di aree del mondo svantaggiate.

Nostra intenzione è proseguire in questa direzione nella costruzione di un futuro più sostenibile, cercando di contagiare con il nostro entusiasmo tutti gli Stakeholder che vorranno abbracciare il nostro Progetto di Sostenibilità.

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Federico Marchetti

## HIGHLIGHTS

### IDENTITY - MARKET



Oltre 100 PAESI SERVITI



7 UFFICI LOCALI IN ITALIA (MILANO, BOLOGNA), USA, GIAPPONE, FRANCIA, CINA E HONG KONG

99,5%  
CONSEGNE IN ORARIO



5 CENTRI LOGISTICI (ITALIA, USA, GIAPPONE, CINA E HONG KONG)



1 ORDINE PROCESSATO OGNI 9 SECONDI

9

VALUTE LOCALI ACCETTATE DI CUI 3 NUOVE VALUTE INTRODOTTE NEL 2014

3 ONLINE STORE MULTIMARCA



37 ONLINE STORE MONOMARCA



11 LINGUE

3,4 Milioni  
ORDINI 2014

### PEOPLE



885 DIPENDENTI  
(+ 24% rispetto al 2013 e +49% nell'ultimo triennio)



**40%** DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE  
SOTTO I 30 ANNI

**263**

NUOVI ASSUNTI NEL 2014

**33 anni**

ETÀ MEDIA

**44** NAZIONALITÀ  
RAPPRESENTATE



**54%** PRESENZA  
FEMMINILE  
IN AZIENDA

**42%**

PRESENZA FEMMINILE  
DI QUADRI E DIRIGENTI

**26.688**

ORE DI FORMAZIONE EROGATE NEL 2014 (30 ORE  
DI FORMAZIONE EROGATE A CIASCUN DIPENDENTE)



**17.979**

NUMERO DI CANDIDATURE RICEVUTE

## PLANET

**81%** CONSUMI  
DI ENERGIA  
DA FONTI  
RINNOVABILI

**100%** FLOTTA  
AZIENDALE  
IBRIDA



**4,9 Milioni kWh**

CONSUMI DI ENERGIA ELETTRICA NEL 2014

**648 t.**

EMISSIONI DI CO<sub>2</sub> DA CONSUMO DI ENERGIA  
ELETTRICA E METANO (NOTA: I CONSUMI ENERGETICI  
DA FONTE RINNOVABILE 81% DEL TOTALE SONO STATI  
CLASSIFICATI A IMPATTO CO<sub>2</sub> ZERO)

**978 t.**

CONSUMI  
DI CARTA  
E CARTONE  
2014



**Oltre 12.000**

ORE DI VIDEO  
CONFERENCE  
EFFETTUATE  
NEL 2014

## GUIDA ALLA LETTURA

Con la pubblicazione del Bilancio di Sostenibilità 2014 (di seguito anche “il Bilancio”) il Gruppo YOOX (di seguito anche “la Società”, “il Gruppo”, “YOOX Group” o “YOOX”) prosegue il proprio impegno nella rendicontazione delle *performance* realizzate in ambito sociale, ambientale ed economico. Il documento propone una descrizione dei valori e dei principi di comportamento che orientano la strategia aziendale al fine di stabilire e promuovere un dialogo aperto e trasparente con tutti i propri Stakeholder.

**Il Bilancio di Sostenibilità del Gruppo YOOX risponde al livello di applicazione “A+”** delle “Linee guida per il reporting della sostenibilità” emanate dal *Global Reporting Initiative* (GRI) nel 2006 (G3), che rappresentano ad oggi il principale standard riconosciuto a livello internazionale in tema di rendicontazione della sostenibilità.

La selezione delle tematiche riportate nel Bilancio è stata definita a fronte di un processo di analisi di materialità e validazione che ha coinvolto tutte le Funzioni Aziendali, tenendo in considerazione gli impatti e gli effetti generati dall’operatività del Gruppo in ambito economico, sociale e ambientale, oltre al contesto normativo di riferimento alla specificità del settore fashion e-commerce, nonché alle aspettative dei diversi *Stakeholder*.

Il gruppo si sta impegnando ad ampliare le attività di dialogo e coinvolgimento degli Stakeholder sulle tematiche inerenti alla sostenibilità.

I dati e le informazioni inserite nel Bilancio si riferiscono all’esercizio chiuso al 31 dicembre 2014 e ad alcuni progetti rilevanti attivati nei primi mesi del 2015. Salvo quanto eventualmente indicato, il perimetro di rendicontazione del Bilancio di Sostenibilità corrisponde a quello della Relazione sulla Gestione e del Bilancio Consolidato 2014, da cui sono stati estratti i dati e le informazioni economiche e finanziarie riportate anche nel Bilancio di Sostenibilità. Al fine di assicurare l’attendibilità dei dati riportati, è stata privilegiata l’inclusione di grandezze direttamente misurabili, evitando ove possibile il ricorso a stime. Quando necessarie, queste sono state calcolate utilizzando le migliori metodologie disponibili e il loro utilizzo è stato segnalato a livello dei singoli indicatori GRI. Per favorire la comparabilità dei dati nel tempo, sono stati proposti ove disponibili anche i trend relativi ai due esercizi precedenti. Non si sono verificati eventi significativi o cambiamenti nei metodi di misurazione che possano influenzare significativamente la comparabilità delle informazioni rispetto a quanto rendicontato nell’edizione 2013.

Il Bilancio di Sostenibilità 2014 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione e, in seguito all’attività di assurance completata dalla società di revisione KPMG S.p.A. (la cui relazione è allegata al presente documento), all’Assemblea degli Azionisti.

Oltre alla sezione introduttiva volta a presentare l’approccio al business e i tratti principali del sistema di *governance* e controllo adottato dal Gruppo, il cuore del documento è costituito dalle 4 grandi aree tematiche della sostenibilità: **Market, People, Community, Planet** identificate nella “Politica di Sostenibilità di YOOX”.

LIVELLO DI APPLICAZIONE DEL REPORT

		C	C+	B	B+	A	A+
INFORMATION STANDARD	OUTPUT						
	INFORMATIVA SUL PROFILO G3	INCLUSIONE DI: 1.1 2.1 - 2.10 3.1 - 3.8, 3.10 - 3.12 4.1 - 4.4, 4.14 - 4.15	Report con <i>assurance</i> esterna	INCLUSIONE DI TUTTI I CRITERI ELENCATI PER IL LIVELLO C PIÙ: 1.2 3.9 - 3.13, 4.5 - 4.13, 4.16 - 4.17	Report con <i>assurance</i> esterna	STESSI REQUISITI PREVISTI PER IL LIVELLO B	Report con <i>assurance</i> esterna
	INFORMATIVA SULLA MODALITÀ DI GESTIONE G3	NON RICHIESTO		INFORMATIVA SULLA MODALITÀ DI GESTIONE PER CIASCUNA CATEGORIA DI INDICATORI		INFORMATIVA SULLA MODALITÀ DI GESTIONE PER CIASCUNA CATEGORIA DI INDICATORI	
INDICATORI DI PERFORMANCE G3 E SUPPLEMENTI DI SETTORE	INCLUSIONE DI ALMENO 10 INDICATORI DI PERFORMANCE, DI CUI ALMENO UN INDICATORE PER CIASCUNA DELLE DEGUENTI CATEGORIE: SOCIALE, ECONOMICA E AMBIENTALE	INCLUSIONE DI ALMENO 20 INDICATORI DI PERFORMANCE, DI CUI ALMENO UN INDICATORE PER CIASCUNA DELLE SEGUENTI CATEGORIE: ECONOMICA, AMBIENTALE, DIRITTI UMANI, LAVORO, SOCIETÀ, RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO		INCLUSIONE DI CIASCUN INDICATORE G3 CORE E DI CIASCUN INDICATORE DEL SUPPLEMENTO DI SETTORE* CONSIDERANDO IL PRINCIPIO DI MATERIALITÀ, INCLUDENDO L'INDICATORE OPPURE INSERENDO LA SPIEGAZIONE DELLA SUA OMISSIONE			

\* Versione finale del Supplemento di settore

## STRUTTURA E CONTENUTI DEL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ



### MARKET

Rendiconta i principali dati di performance e le informazioni di maggior rilievo con riferimento a:

- Clienti e servizi offerti
- Gestione delle relazioni con i Brand-Partners
- Politiche di approvvigionamento e relazioni con i Fornitori
- Tutela degli Azionisti e trasparenza verso la Comunità finanziaria



### PEOPLE

Presenta le politiche adottate da YOOX nella gestione del personale con particolare focus ai processi di assunzione, alla crescita interna, alle iniziative di well-being. Sono rendicontati, inoltre, i principali dati quantitativi relativi alla composizione del personale.



### COMMUNITY

L'attenzione alla collettività si concretizza nel supporto ad iniziative di utilità sociale, nel campo della formazione e della promozione della moda sostenibile. La sezione del bilancio presenta i progetti attivati ed i risultati conseguiti.



### PLANET

In questa sezione del Bilancio viene descritto l'approccio di YOOX alla gestione degli impatti ambientali diretti e indiretti connessi alle attività aziendali. Sono rendicontati i consumi energetici e le relative emissioni.

## POLITICA DI SOSTENIBILITÀ DEL GRUPPO YOOX

La **sostenibilità** ricopre da sempre un ruolo chiave tra i Valori e i principi ispiratori del Gruppo YOOX.

Il costante impegno a perseguire la sostenibilità economica, sociale e ambientale e la profonda attenzione all'ascolto e alla relazione trasparente con tutti gli interlocutori di YOOX – Clienti, Dipendenti, Partner, Fornitori, Ambiente e Collettività – sono parte integrante del DNA del Gruppo, nella consapevolezza che la creazione di Valore dipenda proprio dalla capacità di coniugare gli obiettivi economici con uno sviluppo sostenibile.

Il Gruppo opera nel settore *fashion e-commerce*, già per natura aperto alla dimensione della sostenibilità grazie al risparmio delle risorse e alla riduzione di emissioni CO<sub>2</sub> relative al trasporto di merci e persone.

YOOX si impegna quotidianamente a giocare un ruolo attivo e propositivo nell'interpretare le sfide e nel cogliere le opportunità future di business con un approccio socialmente responsabile, facendo da ambasciatore nella diffusione della cultura del rispetto e della tutela dell'Ambiente.

Questo atteggiamento si concretizza nello studio e nello sviluppo di iniziative atte a garantire una fortissima attenzione al **Cliente**, a supporto di un servizio impeccabile e di un'esperienza d'acquisto innovativa.

La valorizzazione delle **Persone** e la creazione di un ambiente di lavoro meritocratico, trasparente e collaborativo costituiscono la base sulla quale YOOX fonda ogni giorno il suo successo.

Sul fronte **ambientale** YOOX monitora con continuità gli impatti diretti e indiretti delle attività aziendali e contribuisce a diffondere una cultura attenta ai cambiamenti climatici.

La Società instaura relazioni stabili con i **Brand-Partner** e **Fornitori** e promuove un dialogo trasparente e bilaterale con **Azionisti e Investitori**.

La promozione e sensibilizzazione dei Clienti e degli operatori del settore al **Sustainable Fashion** costituisce un altro aspetto importante in cui si declina la relazione di YOOX con la Collettività di riferimento.

Infine la spinta all'**Innovazione** a supporto dell'eccellenza nei servizi offerti e la creazione di valore nel lungo termine a beneficio dei portatori d'interesse rappresentano obiettivi prioritari.

Per YOOX adottare un approccio sostenibile al business significa saper coniugare:

- **sostenibilità economica**, tramite l'attuazione di scelte idonee a garantire la continuità aziendale nel lungo periodo, grazie all'applicazione di un efficace modello di corporate governance;
- **sostenibilità sociale**, adottando una condotta etica e ineccepibile nella gestione degli affari, coniugando il soddisfacimento delle legittime aspettative degli interlocutori rilevanti con il rispetto di valori etici condivisi;
- **sostenibilità ambientale**, minimizzando gli impatti diretti e indiretti connessi allo svolgimento delle attività di business, con la finalità di preservare l'ambiente naturale a beneficio delle future generazioni e nel rispetto della normativa di riferimento.

## GLI OBIETTIVI PER LE QUATTRO DIMENSIONI DELLA SOSTENIBILITÀ DI YOOX



### MARKET

Garantire un'esperienza d'acquisto innovativa al Cliente e un servizio eccellente ai Brand-Partner, puntando a consolidare relazioni positive con tutti gli Stakeholder, attraverso:

- l'ascolto del Cliente, l'investimento in innovazione finalizzato a migliorare l'intero processo e l'esperienza di acquisto, conseguendo elevati livelli di *customer satisfaction*;
- Gestione delle relazioni con i Brand-Partner;
- l'autenticità, l'eccellente qualità e la sicurezza dei prodotti venduti, grazie al controllo dei prodotti e della *supply chain*;
- lo sviluppo di positive e trasparenti relazioni con Fornitori e Brand-Partner;
- l'adozione di una governance trasparente e il mantenimento di un dialogo costante con la comunità finanziaria che sappiano generare valore per gli Azionisti



### PEOPLE

Favorire la crescita professionale delle Persone presenti in azienda offrendo loro un ambiente di lavoro stimolante e orientato all'eccellenza, attraverso:

- l'investimento in formazione e l'offerta di programmi orientati allo sviluppo delle competenze;
- un ambiente di lavoro collaborativo, attento all'ascolto delle persone e alle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro;
- un processo di selezione trasparente per l'attrazione dei migliori talenti e delle migliori professionalità;
- un ambiente meritocratico in cui ciascun dipendente viene valutato in modo equilibrato e trasparente.



### COMMUNITY

Favorire la creazione di relazioni positive con il territorio di riferimento e promuovere la moda sostenibile, attraverso:

- il dialogo costruttivo con i giovani, coltivando i rapporti con Università e con il mondo della Formazione;
- il supporto a iniziative e progetti rilevanti per la Collettività;
- l'attivazione di partnership e progetti finalizzati a promuovere il sustainable fashion;
- la ricerca e il sostegno a marchi e stilisti emergenti.



### PLANET

Ridurre gli impatti ambientali diretti e indiretti associati alle attività aziendali e promuovere la salvaguardia dell'ambiente, attraverso:

- la razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse e l'incremento dell'efficienza nei consumi energetici, con riferimento alla gestione delle sedi, all'ambito IT e alla mobilità dei Dipendenti;
- l'acquisto di energia elettrica derivante al 100% da fonti rinnovabili;
- l'adozione di decisioni orientate alla sostenibilità nella gestione del business, con particolare riferimento alla scelta dei materiali utilizzati per il packaging e alla condivisione con i partner logistici delle migliori soluzioni operative per la gestione delle spedizioni;
- la sensibilizzazione dei Dipendenti e dei Clienti ad attuare comportamenti rispettosi dell'Ambiente attraverso la promozione di YOOXYGEN: il programma di sostenibilità ambientale del Gruppo

## YOOX: CREAZIONE DI VALORE NELL'ATTUALE CONTESTO SOCIO-ECONOMICO

### DISOCCUPAZIONE GIOVANILE



42,7% è il tasso medio di disoccupazione tra i giovani di età compresa tra i 15 e i 24 anni registrato in Italia nel 2014 (Fonte: ISTAT)



- Nel 2014 sono state assunte 263 nuove risorse di cui 139 di età inferiore a 30 anni. 343 sono i giovani sotto i 30 anni occupati presso tutte le sedi del Gruppo

### CLIMATE CHANGE



La temperatura globale al 2100 potrebbe aumentare dai 2°C fino ad oltre 5°C (Fonte: Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC, V Rapporto di valutazione - AR5)



- I consumi energetici di YOOX per il 2014 provengono per il 81% da fonti rinnovabili certificate GO (Garanzia di Origine)

### PERFORMANCE ECONOMICA



Nel 2014 il PIL Italia si è contratto dello 0,4%, prefigurando il terzo anno consecutivo di recessione registrato a partire dal 2012 (Fonte OCSE Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico)



- La crescita dei ricavi di YOOX, nel 2014 è stata pari al 15,1%
- L'85% dell'approvvigionamento di prodotto per yoox.com proviene da un bacino di Fornitori Italiani

### RIDUZIONE DEL PRECARIATO



Il 52,5% dei giovani italiani tra i 14 e i 25 anni ha un contratto di lavoro precario (Fonte: OCSE rapporto annuale 2014)



- In YOOX al 31/12/2014 la % di Dipendenti in forza con contratto a tempo indeterminato è pari a 87%



YOOX GROUP

### OCCUPAZIONE FEMMINILE



La percentuale delle donne occupate in Italia nel 2014 è pari al 46,6% della Popolazione (Fonte: ISTAT, 2014). Il 25% dei dirigenti italiani è donna (Fonte Eurostat, 2014)



- Al 31/12/2014 in YOOX lavorano 484 donne corrispondenti al 54% della popolazione aziendale totale. La % di donne quadri e dirigenti rappresenta il 42% del totale

### DEFORESTAZIONE



Nel 2014 la deforestazione a livello mondiale è stimata essere pari a oltre 119 mila chilometri quadrati (WWF global, 2014)



- Le Ecobox utilizzate da YOOX per le spedizioni sono interamente realizzate con materiale riciclato e riciclabile, certificato a livello internazionale FSC, PEFC, SFI e RESY. Il 79% della carta utilizzata negli Uffici è certificata FSC

### INVESTIMENTI IN R&S



Secondo i dati forniti dalla Commissione Europea l'investimento in R&S realizzato nel 2013 dalle prime 633 imprese con sede nell'UE è stato di 162,4 Miliardi in crescita del 2,6% rispetto al 2012. L'Italia ha fatto registrare una crescita al di sopra della media europea del 6,4% (Fonte European Commission IRI\_ The 2014 EU Industrial R&D Investments Scoreboards)



- 22,2 Milioni di € gli investimenti di YOOX Group effettuati nel 2014 per la ricerca e sviluppo in ambito tecnologia

CAPITOLO 1:

# IDENTITY

## 1.1 IL PROFILO DEL GRUPPO YOOX E LE SUE ATTIVITÀ

Fondato nel 2000, YOOX Group, il partner globale di Internet retail per i principali brand della moda e del design, si è affermato tra i leader di mercato con i 3 online store multimarca **yoox.com**, **thecorner.com**, **shoescribe.com** e i **37 online store monomarca "Powered by YOOX Group"**, di cui 7 gestiti tramite la joint venture costituita con il Gruppo Kering. Il Gruppo possiede 5 centri logistici e 7 uffici locali in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong, ed è in grado di distribuire prodotto in oltre 100 Paesi nel mondo.

Anche il nome "YOOX", inserito per la prima volta nel "Lessico del XXI secolo" dell'enciclopedia Italiana Treccani, rivela l'essenza del Gruppo. Il lato umano che si fonde con quello tecnologico: X e Y, il cromosoma maschile e quello femminile racchiudono al proprio interno lo zero del codice binario, linguaggio fondamentale dell'era informatica.

Il primo nato in casa YOOX nel 2000 è **yoox.com**, lo store online di *lifestyle* leader nel mondo: moda, design e arte. Grazie a consolidate relazioni dirette con designer, produttori e dealer autorizzati, yoox.com offre una selezione infinita di prodotti: un'ampia scelta di capi d'abbigliamento e accessori difficili da trovare dei più importanti stilisti al mondo, capsule *collection* esclusive, proposte di moda *eco-friendly*, un assortimento unico di oggetti di design, arredamento, capi *vintage*, libri e una ricercata collezione di opere d'arte.

Nata nel 2008, **thecorner.com** è la *luxury online boutique* dedicata ad uno stile unico e distintivo, che presenta un assortimento eclettico e selezionato, spazia dai brand più prestigiosi agli stilisti d'avanguardia provenienti da tutto il mondo, per uomo e donna, con tanti e sempre nuovi "mini-store" dedicati.

Infine, **shoescribe.com**, lanciato nel 2012, è la destinazione online completamente dedicata alle calzature da donna e al loro mondo: un assortimento ampio e curato che spazia da *top designer* a brand di ricerca, proponendo contenuti editoriali originali e coinvolgenti e tanti servizi esclusivi dedicati al mondo delle calzature.

Con la **linea di business monomarca**, il Gruppo progetta e gestisce fin dal

2006 gli **online store** dei principali brand della moda e design che intendono offrire su internet la stessa collezione disponibile nei negozi fisici. Nel 2012 YOOX Group ha costituito con il Gruppo Kering una *joint venture* dedicata alla gestione degli online store monomarca di numerosi brand del lusso del Gruppo: Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Sergio Rossi, Stella McCartney e Brioni.

### PLAYER GLOBALE CON COMPETENZE LOCALI

Il Gruppo è operativo su scala globale, ma è in grado di proporre *worldwide* un approccio al business declinato su scala locale. YOOX imposta la propria offerta sulle esigenze dei singoli mercati, garantendo al Cliente un'esperienza di acquisto e un servizio sempre confacente alle esigenze locali.

### STRUTTURA LOGISTICA GLOBALE CUSTOMIZZATA AD HOC PER IL FASHION E-COMMERCE

La piattaforma tecnologica e logistica del Gruppo è stata disegnata *ad hoc* per le specificità proprie del settore del fashion e-commerce, ed è stata completamente automatizzata già a partire dal 2010, con costanti e sempre crescenti investimenti in innovazione e R&D, di cui oltre 100 milioni soltanto per il triennio 2013-2015.

Efficienza operativa, rispetto dei tempi di consegna e attenzione per l'ambiente sono gli obiettivi ai quali è rivolta la continua ottimizzazione del modello logistico che sfrutta *hub* dislocati su tre continenti.

La piattaforma automatizzata, l'ampiezza e profondità del catalogo, la semplicità e trasparenza del processo di acquisto e reso online, la tracciabilità dei prodotti con la tecnologia Rfid sono tratti distintivi del business model di YOOX, dove tutto il processo logistico è orientato a soddisfare le necessità dei Clienti e trova nella capacità di localizzare i servizi uno dei suoi più rilevanti punti di forza.

---

3 ONLINE STORE MULTIMARCA

---

---

37 ONLINE STORE MONOMARCA

---



## AWARDS 2014



### **Award of Commendation, Online Retail Award:**

**YOOX Group** è stato insignito del premio “2014 Award of Commendation” agli Online Retail Awards 2014, premio che celebra i retailer – web, mobile e tablet – che offrono la miglior esperienza d’acquisto online ai propri Clienti.



### **Internet retailer, HOT 100:**

**yoox.com** è stato inserito tra i migliori 100 siti retail al mondo grazie al suo approccio creativo e spesso innovativo nel campo della tecnologia, del design e dei servizi.  
E’ stata evidenziata, in particolare la navigazione più veloce del nuovo sito e la possibilità di acquistare da mobile tramite piattaforma WeChat in Cina.



### **Luxury Daily “Top 10 luxury brand mobile campaigns”:**

La collaborazione di **YOOX** con **WeChat** è stata considerata tra le top 10 campagne mobile effettuate nel 2014 per brand del lusso.

“**A dinner party in Venezia**”, l’iniziativa di Natale di **yoox.com** è stata riconosciuta tra le migliori 5 campagne natalizie 2014.



### **Fashion, InStyle’s top 50 website:**

**shoescribe.com** è stato incluso tra i TOP 50 siti internet aggiudicandosi il 10° posto nella categoria Fashion.



### **WebAward, Outstanding Website:**

**shoescribe.com** ha ricevuto il prestigioso premio internazionale WebAward, assegnato dalla Web Marketing Association al “Best Fashion Website” nella categoria Outstanding Website.

### **WebAward, Best Fashion Website:**

Il prestigioso concorso internazionale WebAward della Web Marketing Association assegna anche nel 2014 a **thecorner.com** il premio come Best Fashion Website.





## YOOX NEL MONDO ...

-  Oltre **100 Paesi** serviti, con **99,5%** delle consegne in orario<sup>1</sup>
-  **1** Ordine processato ogni **9 secondi**<sup>2</sup>
-  **5** Centri Logistici localizzati strategicamente, per garantire il miglior servizio a tutti i principali mercati di moda: Italia, USA, Giappone, Cina, Hong Kong
-  **7 Uffici Locali:** Italia (Milano e Bologna), USA, Giappone, Francia, Cina, Hong Kong
-  **5 Centri di Digital Production:** Italia, USA, Giappone, Cina, Hong Kong
-  **8** Centri di Customer Care che coprono tutti i fusi orari

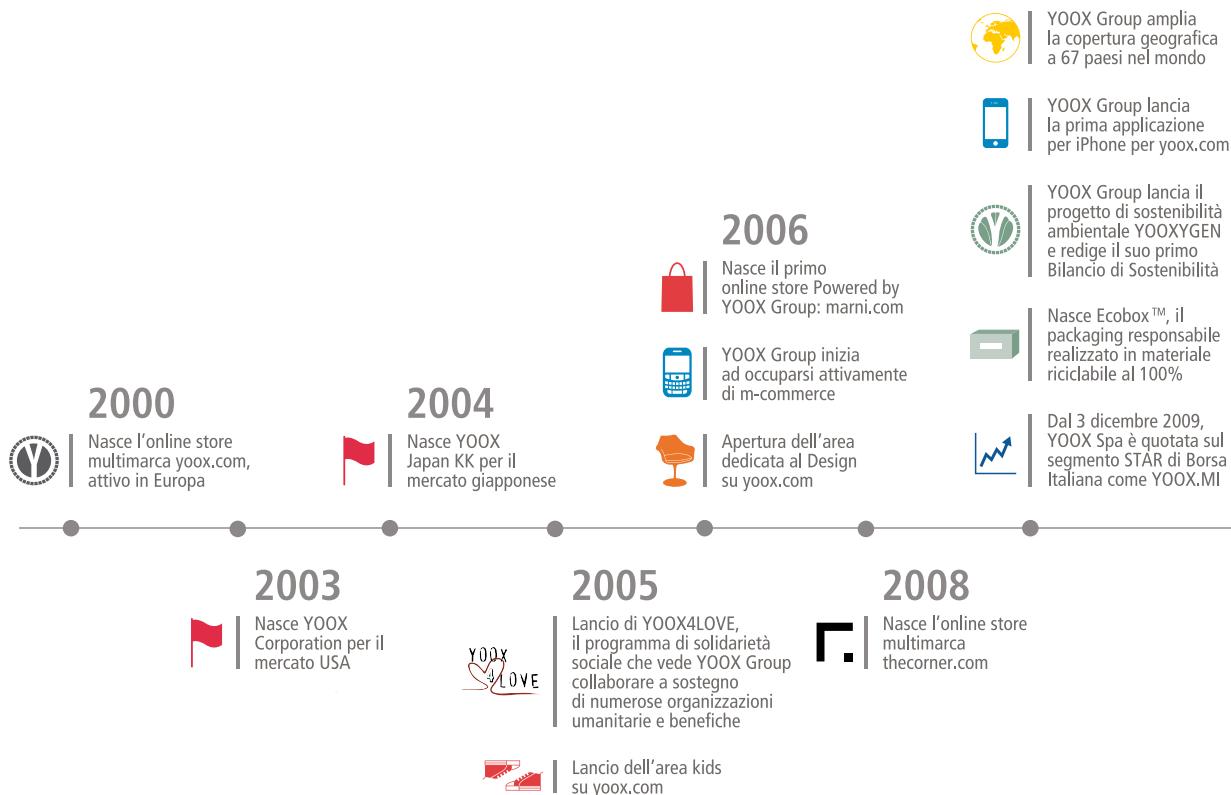
## ...MA CON UN CONSOLIDATO APPROCCIO LOCALE

-  **11** Lingue
-  **9** Valute
-  Soluzioni di pagamento locali
-  Corrieri dedicati nei mercati selezionati per soddisfare specifiche esigenze locali
-  Consegna il giorno successivo e in diversi mercati, disponibile anche di sabato
-  Butler service e sigillo di autenticità RFid per la Cina
-  Consegna su appuntamento in Giappone
-  **5.500** punti per consegne e resi in Spagna e Francia, e **11.500** in tutta Europa entro il 2015

<sup>1</sup>Risultati su consegne in orario basati su dati ricevuti da partner logistici

<sup>2</sup>Con riferimento ai dati del 2014

## LA STORIA DI YOOX: 15 ANNI DI INNOVAZIONE



## 2013



YOOX Group supera  
1 miliardo di euro  
di capitalizzazione



yoox.com presenta  
la sua prima  
campagna televisiva



YOOX Group introduce  
la sesta valuta:  
il rublo



YOOX Group ottiene  
la Certificazione Ambientale  
UNI EN ISO14001:2004



YOOX Group debutta come  
produttore cinematografico  
con il cortometraggio  
"Io non ti conosco"



YOOX Group entra  
nel FTSE Mib

## 2015



YOOX Group  
comple 15 anni

## 2011



YOOX Group porta online  
in Cina numerosi online store  
monomarca, tra cui marni.cn  
e dolcegabbana.com.cn



La luxury online boutique  
thecorner.com apre in Cina  
con la versione cinese  
thecorner.com.cn



YOOX Group amplia  
la sua copertura geografica  
da 67 a 100 paesi

## 2010



YOOX Group inizia  
a operare in Cina  
in qualità di first mover  
nel fashion e-commerce



YOOX Group lancia  
l'applicazione per iPad  
per yoox.com, lo stesso  
giorno del lancio del  
dispositivo in USA



Avvio del progetto di  
automazione della  
piattaforma techno-logistica  
di Interporto (Bologna)

## 2012



YOOX Group lancia  
shoescribe.com, destinazione  
online interamente dedicata  
alle calzature



YOOX Group sigla una joint  
venture con Kering per la gestione  
degli online store monomarca  
di numerosi marchi del gruppo  
del lusso francese



L'online store multimarca  
yoox.com apre in Cina  
con la versione cinese yoox.cn



L'online store  
multimarca yoox.com  
lancia la sezione arte

## 2014



Il Bilancio di Sostenibilità  
di YOOX Group raggiunge  
il livello A+, il più alto negli  
standard del Global Reporting Initiative



Il Gruppo apre il primo  
online store Powered  
by YOOX Group dedicato  
al design: kartell.com



YOOX Group inaugura  
la sua dimora milanese:  
la Pinacoteca Ambrosiana



L'online store multimarca  
yoox.com lancia una nuova area  
interamente dedicata allo sport



YOOX Group introduce 3  
nuove valute: il Dollaro di  
Hong Kong, il Won coreano  
e il Dollaro australiano



Lancio della nuova  
app yoox.com  
in 11 lingue

MORE.COM

## 1.2 MISSIONE, VALORI E PRINCIPI

YOOX pone al centro dei propri obiettivi il continuo miglioramento della qualità dei servizi offerti e la soddisfazione del Cliente, facendo leva sulla passione e creatività che da sempre caratterizzano il valore aggiunto di YOOX a beneficio dei Clienti finali e dei Brand-Partner.

Il modello di business si fonda sulla creazione e il consolidamento di rapporti e relazioni di lungo periodo basate su fiducia e trasparenza con tutti gli Stakeholder aziendali. YOOX è da sempre impegnata a veicolare e diffondere tra tutti i Dipendenti i Valori fondamentali del Gruppo, trasversali a tutte le funzioni aziendali e aggregati ed ordinati nel **Codice Etico**.

Il Codice Etico rappresenta lo standard di comportamento per tutti i collaboratori del Gruppo. I valori del Codice Etico si traducono in principi e buone pratiche che tutti i collaboratori di YOOX devono porre in essere nei rapporti interni ed esterni.

L'agire quotidiano di tutti coloro che rappresentano il Gruppo e che operano per suo conto deve sempre essere improntato al rispetto di una rigorosa deontologia fondata su: imparzialità e pari opportunità; legalità ed onestà; professionalità e fiducia, prevenzione di potenziali conflitti di interesse, correttezza e trasparenza.

Dagli Amministratori alle risorse esterne che collaborano con YOOX, a tutti i livelli della struttura organizzativa, è ben radicata la consapevolezza che **l'etica nella conduzione degli affari è presupposto essenziale per il successo del Gruppo** in termini economici e di credibilità.

## I VALORI FONDAMENTALI DI YOOX:



### ANIMA

L'anima di YOOX Group sono le persone che ci lavorano. Il loro cuore, il loro talento e il loro cervello sono il motore di YOOX Group che crea valore per tutto il team.



### ETICA

Il successo di YOOX Group si fonda su onestà, trasparenza, integrità e riservatezza nei confronti dei clienti e nelle relazioni tra le persone e sulla capacità di tradurre in credibilità e risultati una visione etica condivisa.



### INNOVATIVITÀ

YOOX Group è differente e crea con la propria qualità, creatività e innovazione un'identità specifica e distintiva.



### PERFORMANCE ECCELLENTE

L'obiettivo di YOOX Group è l'eccellenza nella velocità e qualità dei risultati, promossa attraverso un ambiente riconoscente e valorizzante le performance e il potenziale delle persone che ci lavorano.



### SENTIRE IL CLIENTE

La capacità di ascoltare e di mettersi nei panni dei nostri clienti è la forza di YOOX Group.



### INTERNAZIONALITÀ

L'espansione internazionale di YOOX Group richiede la capacità di accogliere e rispettare le differenze anche di ordinamento dei diversi Paesi generando contatto e integrazione con la propria identità locale.



### CODICE GENETICO ITALIANO

YOOX Group è un brand nato in Italia da cui attinge la vocazione estetica, il prodotto moda e design conosciuto in tutto il mondo e la capacità di coniugare flessibilità e complessità.



### CRESCITA FERTILE

La crescita di YOOX Group ha come componente fondamentale il miglioramento continuo nell'eliminazione degli sprechi e nell'ottimizzazione dell'uso dell'energia nel rispetto dell'ambiente che ci circonda, perché YOOX Group crede fortemente che l'energia per le idee del futuro sia verde.

---

NEL 2014 IL MERCATO RETAIL ONLINE DEL SETTORE FASHION HA REGISTRATO TASSI DI CRESCITA PARI AL 15% IN EUROPA OCCIDENTALE E 13% NEGLI STATI UNITI RISPETTO AL 2013

---

## 1.3 MERCATO DI RIFERIMENTO

Anche nel 2014 il mercato retail online ha continuato a registrare una crescita sostenuta in pressoché tutti i mercati geografici e le principali categorie merceologiche. Tale crescita è stata sensibilmente superiore rispetto a quella del mercato retail tradizionale, permettendo così al canale online di aumentare ulteriormente il proprio tasso di penetrazione sul mercato retail totale, a testimonianza del crescente trend di adozione di Internet quale canale di shopping complementare ai negozi fisici.

Forrester Research stima che sul mercato retail online, escluso il settore dei viaggi, delle automobili e delle medicine con prescrizione, nel 2014 siano state realizzate vendite per circa Euro 161 miliardi in Europa Occidentale, in aumento del 14% rispetto al 2013<sup>1</sup>, e per circa USD 297 miliardi negli Stati Uniti e Yen 6,462 miliardi in Giappone, entrambi in crescita del 13% rispetto al 2013<sup>2</sup><sup>3</sup>. Per il 2015, Forrester stima per il mercato retail online una crescita del 13% in Europa Occidentale e del 12% negli Stati Uniti e in Giappone.

All'interno del mercato retail online, il Gruppo YOOX opera nel settore fashion (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, calzature, gioielli e orologi) che, secondo i dati di Forrester Research, nel 2014 ha rappresentato circa il 22% del mercato retail online in Europa Occidentale e negli Stati Uniti, registrando tassi di crescita pari rispettivamente al 15% e al 13% rispetto al 2013. Per la suddetta categoria, Forrester prevede un CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2014-2018 di circa il 12% in Europa Occidentale e dell' 11% negli Stati Uniti. Il mercato fashion online in Giappone (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature) rappresenta il 21% del mercato retail online, in crescita dell'oltre 11% rispetto all'anno precedente e con un CAGR 2014-2018 stimato di oltre il 9%.

Secondo le stime pubblicate da Forrester Research a ottobre 2014, il mercato fashion *online* in Cina (definito come il raggruppamento dei mercati dell'abbigliamento, degli accessori e delle calzature) ha realizzato vendite pari a circa CNY 560 miliardi nel 2014 (pari a circa Euro 68 miliardi), in crescita del 38% rispetto al 2013 e con un CAGR 2014-2018 stimato sensibilmente superiore a quelli degli altri mercati sopra descritti e pari a circa il 23%.

Le ragioni che spiegano le forti attese di crescita del mercato retail online in tutto il mondo sono molteplici, tra cui la maggior selezione di prodotti offerta sul web, la crescente percezione di sicurezza degli acquisti online e la ricerca della convenienza. Si conferma inoltre il trend di crescita del numero di utenti Internet e di coloro che perfezionano acquisti online insieme all'aumento della spesa media annua per utente, a testimonianza dell'emergere di una nuova generazione sempre più "digitally native". Ad ulteriore conferma dell'importanza crescente rivestita dal digitale, i consumatori di oggi richiedono un'esperienza sempre più integrata e coerente tra il canale fisico e quello virtuale, e si stima che nel 2014 il canale online abbia influenzato oltre il 60% delle vendite totali del settore lusso<sup>4</sup>.

Un numero crescente di società di moda, design e lusso si è infatti ulteriormente avvicinato al mondo di Internet riconoscendo in tal modo, la strategicità di questo canale al fine di espandere la propria visibilità ed offerta a livello globale ed instaurare una relazione diretta con i propri Clienti. Questo ha fatto sì che sempre più aziende investissero in miglioramenti della shopping experience, dei contenuti online e in canali alternativi per sostenere le vendite online nel lungo periodo quali il social e il mobile commerce, canale che nel tempo sta ricoprendo un'importanza sempre più significativa.

---

<sup>1</sup>Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Online retail forecast, 2013 to 2018 (Western Europe), Forrester Research Inc., 24 dicembre 2014".

<sup>2</sup>Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Online retail forecast, 2013 to 2018 (US), Forrester Research Inc., 26 gennaio 2015".

<sup>3</sup>Elaborazioni sulla base dei dati di Forrester Research - "Online retail forecast, 2014 to 2019 (Asia Pacific), Forrester Research Inc., 14 ottobre 2014".

<sup>4</sup>"True-Luxury Global Consumer Insight", BCG - Fondazione Altgamma, 22 gennaio 2015.

## 1.4 TEMI DI SOSTENIBILITA' RILEVANTI E RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDER

Nel Bilancio di Sostenibilità YOOX rendiconta tutti i progetti e le iniziative maggiormente rilevanti sviluppate nelle aree chiave della sostenibilità identificate grazie ad un processo strutturato di analisi di materialità.

L'analisi ha coinvolto direttamente le funzioni aziendali con potere di indirizzo e con responsabilità operative sui temi della sostenibilità sociale ed ambientale, tenendo conto da un lato della strategia, della mission e dei valori aziendali, ovvero della percezione di YOOX in merito all'importanza delle singole tematiche, dall'altro della percezione degli Stakeholder esterni circa la rilevanza delle stesse.

Il processo di identificazione e sviluppo delle tematiche CSR rilevanti è impostato sul soddisfacimento delle seguenti pre-condizioni:

- Creazione e distribuzione del Valore sostenibile nel tempo;
- Strutturazione di un modello di *governance* trasparente ed efficace a supporto del Business;
- Attenzione costante ai temi di *compliance* normativa.

Sulla base delle Linee Guida di rendicontazione GRI (*Global Reporting Initiative*), le iniziative di sostenibilità e le aree tematiche identificate sono state validate e **prioritizzate** sulla base della rilevanza per YOOX e per gli Stakeholder, per essere infine rappresentati nella **matrice di materialità del Gruppo YOOX** (proposta di seguito), che riporta sull'asse verticale l'impatto di ciascuna tematica sugli Stakeholder, mentre su quello orizzontale l'importanza che YOOX attribuisce agli elementi analizzati per la crescita sostenibile del business.

## MATRICE DELLE TEMATICHE RILEVANTI



LEGENDA ● MARKET ● PEOPLE ● COMMUNITY ● PLANET

Il successo di YOOX nel contesto economico, sociale e ambientale è legato indissolubilmente alla capacità di ascoltare e confrontarsi con i propri Stakeholder. Il dialogo con loro contribuisce a creare relazioni mutualmente favorevoli basate sulla **trasparenza**, sulla **fiducia** e sul **consenso** nella **definizione dei processi decisionali**.

YOOX è impegnata a perseguire una **crescita sostenibile** basata sul bilanciamento delle legittime aspettative di tutti i portatori di interesse che interagiscono con il Gruppo, ed in particolare.

In questa ottica, anche questa **quarta edizione** del Bilancio di Sostenibilità rappresenta un importante strumento di comunicazione delle linee di indirizzo definite dal Management, delle performance sociali ed ambientali conseguite dal Gruppo, dei progetti degli impegni già avviati o fissati per il prossimo futuro.

## GLI STAKEHOLDER DI YOOX GROUP



YOOX GROUP



**Nel 2014 YOOX ha sottoscritto i dieci principi del Global Compact**, il Programma delle Nazioni Unite volto a promuovere la crescita sostenibile d'impresa. **YOOX conferma così il suo impegno ad integrare nella visione strategica**, nella cultura organizzativa e nell'operatività quotidiana **il rispetto dei diritti umani e del lavoro, la tutela dell'ambiente e la lotta alla corruzione.**

I **dieci principi del Global Compact** sono condivisi universalmente, derivano dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

### Diritti Umani

- Principio I: Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e di
- Principio II: Assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

### Lavoro

- Principio III: Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;
- Principio IV: L'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
- Principio V: L'effettiva eliminazione del lavoro minorile;
- Principio VI: L'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

### Ambiente

- Principio VII: Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali;
- Principio VIII: Intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e di
- Principio IX: Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

### Lotta alla corruzione

- Principio X: Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

---

IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO DI YOOX GROUP: CODICE ETICO, MODELLO ORGANIZZATIVO ex D.LGS. 231/01, MA ANCHE ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE PROGRAM E RATING DI LEGALITÀ

---

## 1.5 GOVERNANCE AZIENDALE

La *governance* aziendale rappresenta l'insieme degli strumenti, delle regole e dei meccanismi preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale dell'impresa a beneficio delle diverse categorie di soggetti interessati alla vita societaria.

YOOX S.p.A., nell'articolazione della propria struttura di *governance*, ha adottato i principi e i criteri applicativi raccomandati dal Codice di Autodisciplina promosso da Borsa Italiana (con riferimento alla versione aggiornata a dicembre 2011).

Il modello di amministrazione e controllo adottato è quello tradizionale (di cui agli artt. 2380-bis e seguenti c.c.) costituito dall'Assemblea degli Azionisti, il Consiglio di Amministrazione, il Collegio Sindacale e la Società di Revisione.

### IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

I membri del Consiglio di Amministrazione di YOOX S.p.A. sono nominati dall'Assemblea, in considerazione dei requisiti di eleggibilità, professionalità e onorabilità previsti dalla legge e dalle altre disposizioni applicabili. Spetta all'Assemblea, prima di procedere alla nomina, determinare il numero dei componenti e la durata in carica del Consiglio. Il numero di componenti del

Consiglio di Amministrazione varia da un minimo di cinque ad un massimo di quindici Amministratori che durano in carica per un periodo non superiore a tre esercizi. Ne deriva la presenza di un numero adeguato di Amministratori Indipendenti in funzione delle previsioni di legge e nel rispetto delle Istruzioni al Regolamento di Borsa, considerando che la Società è ammessa alle negoziazioni sul MTA, Segmento STAR.

Il Consiglio di Amministrazione, ove non abbia provveduto l'Assemblea, elegge fra i propri membri il Presidente; può eleggere uno o più Vice Presidenti tra gli Amministratori in carica il cui mandato scade alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della loro carica di Amministratore.

All'interno del Consiglio di Amministrazione sono costituiti il Comitato per la Nomina degli Amministratori, il Comitato per le Remunerazioni, il Comitato Controllo e Rischi ed il Comitato per le Operazioni con le Parti Correlate.

I curricula professionali degli Amministratori sono depositati presso la sede sociale e disponibili sul sito internet della Società all'indirizzo [www.yooxgroup.com](http://www.yooxgroup.com), nella sezione "Governance".

**CORPORATE GOVERNANCE**

	2014	2013	2012
Totale membri del Consiglio di Amministrazione (n.)	7	7	7
Consiglieri esecutivi presenti nel CdA (n.)	1	1	1
Consiglieri indipendenti presenti nel CdA (n.)	4	4	4
Riunioni del CdA (n.)	11	6	10
Partecipazione media dei consiglieri alle riunioni del CdA (%)	56%	86%	87%
Riunioni del Comitato per la Nomina Amministratori (n.)	-	-	-
Riunioni del Comitato per la Remunerazione (n.)	3	2	6
Riunioni del Comitato per il Controllo e Rischi (n.)	4	4	4
Riunioni del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate (n.)	3	1	1
Riunioni del Collegio Sindacale (n.)	6	7	7

## LEAD INDEPENDENT DIRECTOR

Il Lead Independent Director, nominato dal Consiglio di Amministrazione ai sensi del Codice di Autodisciplina, rappresenta il punto di riferimento e di coordinamento delle istanze degli Amministratori non esecutivi e in particolare degli Amministratori Indipendenti.

Il Lead Independent Director, Amministratore Indipendente in possesso di adeguata competenza in materia contabile e finanziaria, riveste anche la carica di Presidente del Comitato per la Nomina Amministratori, di membro del Comitato per le Remunerazioni, di Presidente del Comitato per il Controllo e Rischi e di Presidente del Comitato per le Operazioni con Parti Correlate.

## COMITATI INTERNI AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

All'interno del Consiglio di Amministrazione sono stati costituiti i seguenti comitati:

- **Comitato per la Nomina degli Amministratori:**  
costituito di tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali Indipendenti ha, tra le altre funzioni, quelle di raccomandare che per la nomina degli Amministratori siano previste modalità che assicurino la trasparenza del procedimento ed una equilibrata composizione del Consiglio di Amministrazione, garantendo in particolare la presenza di un adeguato numero di Amministratori Indipendenti.
- **Comitato per le Remunerazioni:**  
composto di tre Amministratori non esecutivi, la maggioranza dei quali Indipendenti, svolge una funzione consultiva e propositiva con il compito principale di formulare al Consiglio di Amministrazione proposte per la remunerazione dell'Amministratore Delegato e di quelli che rivestono particolari cariche, nonché, su indicazione dell'Amministratore Delegato, per la determinazione dei criteri per la remunerazione dei dirigenti della Società con responsabilità strategiche.
- **Comitato Controllo e Rischi:**  
composto di tre Amministratori non esecutivi, tutti Indipendenti, ha funzioni consultive e propositive nei confronti del Consiglio di Amministrazione e dell'Amministratore esecutivo Incaricato del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi; in particolare, presta assistenza in relazione alla definizione delle linee di indirizzo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e nelle attività di verifica e valutazione periodica dell'adeguatezza, dell'efficacia e dell'effettivo funzionamento dello stesso.
- **Comitato per le Operazioni con Parti Correlate:**  
composto di Amministratori Indipendenti, come previsto dalla Procedura "Operazioni con Parti Correlate" assiste il Consiglio nella valutazione e approvazione di dette operazioni.

## CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Presidente e Amministratore Delegato

Vice Presidente

Amministratore Non Esecutivo

Amministratore Indipendente Non Esecutivo

Amministratore Indipendente Non Esecutivo

Amministratore Indipendente Non Esecutivo

Amministratore Indipendente Non Esecutivo

Federico Marchetti

Stefano Valerio

Mark Evans

Catherine Gérardin-Vautrin

Elserino Mario Piol

Massimo Giaconia (Lead Independent Director)

Raffaello Napoleone

Il Consiglio di Amministrazione in carica è stato nominato dall'Assemblea ordinaria del 27 Aprile 2012 e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2014.

## CONSIGLIO SINDACALE

Presidente e Amministratore Delegato

Sindaco Effettivo

Sindaco Effettivo

Sindaco Supplente

Sindaco Supplente

Filippo Tonolo

David Reali

Patrizia Arienti

Edmondo Maria Granata

Salvatore Tarsia

Il Collegio Sindacale in carica è stato nominato dall'Assemblea ordinaria del 27 Aprile 2012 e rimarrà in carica fino all'approvazione del bilancio di esercizio chiuso al 31 dicembre 2014.

### IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Ambiente di controllo strutturato, organizzazione e regole chiare, decisioni documentate, fatti aziendali correttamente registrati, sono elementi di garanzia per gli Stakeholder del Gruppo YOOX.

Il Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell'impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati. I modelli strutturati e formalizzati istituiti dalla Società per la gestione dei controlli interni e dei rischi aziendali sono i seguenti:

### MODELLO DI STRATEGIC RISK MANAGEMENT

Il Modello verte su un'analisi preliminare dei rischi e dei controlli mitiganti relativi alle iniziative di rilevanza strategica e sulla valutazione dell'impatto di potenziali eventi negativi sul piano strategico e sui conti del Gruppo. Risponde all'esigenza di indirizzare l'azione del Management coerentemente con gli obiettivi strategici e con la propensione al rischio dell'azienda

### MODELLO EX L. 262/05

Modello ex L.262/05 e s.m.i con riferimento alle attribuzioni correlate alla figura del Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, in relazione all'organizzazione, formalizzazione e verifica di adeguatezza ed effettivo funzionamento delle procedure amministrativo-contabili e delle procedure adottate per l'Informativa finanziaria

## **MODELLO DI ORGANIZZAZIONE, GESTIONE E CONTROLLO EX D.LGS 231/01**

Modello di organizzazione e gestione ex D.Lgs. 231/01, finalizzato a prevenire specifiche fattispecie di reato da parte di dipendenti e/o collaboratori nell'interesse o a vantaggio della Società

## **SISTEMA INTEGRATO DI GESTIONE SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO E AMBIENTE**

Conforme al British Standard OHSAS 18001:2007 e allo standard UNI EN ISO 14001:2004

## **SISTEMA DI GESTIONE DELLA SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI**

Basato sullo standard internazionale ISO/IEC 27001 e su un processo formale di information risk analysis, per la gestione dei rischi afferenti alla confidenzialità, integrità e disponibilità delle informazioni aziendali (include la gestione dei rischi c.d. privacy ex D.Lgs. 196/2003 e s.m.i.)

Si riportano di seguito gli elementi che caratterizzano l'ambiente di controllo della Società. Un ruolo chiave nel SCI (Sistema di Controllo Interno) è svolto dalle Funzioni che effettuano controlli di secondo o terzo livello sui processi aziendali, ovvero forniscono assistenza e supporto consulenziale alle altre funzioni aziendali (es. Pianificazione e Controllo, Legal Department, Tax & Corporate Affairs, Internal Audit, ecc.).

## AMBIENTE DI CONTROLLO

- **Codice Etico** che definisce l'insieme dei valori riconosciuti, accettati e condivisi dalla comunità YOOX a tutti i livelli nello svolgimento dell'attività d'impresa, e che prescrive comportamenti allineati a detti valori
- **Obiettivi, responsabilità e ruoli** definiti e formalizzati nell'ambito dell'organizzazione di Gruppo
- Poteri e deleghe coerenti con le responsabilità organizzative assegnate
- **Modello di formazione** aziendale sulle principali tematiche normative, di conoscenza del Gruppo e di business
- Corpus di **policy e procedure** aziendali per la disciplina dei principali processi aziendali

### CODICE ETICO E MODELLO ORGANIZZATIVO EX D.LGS. 231/2001

YOOX S.p.A. ha adottato il proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo per la prevenzione dei reati di cui al D.Lgs. 231/2001 (di seguito anche il "Modello 231") e successive integrazioni in data 3 settembre 2009.

Con delibera del Consiglio di Amministrazione, al 16 dicembre 2010 e più recentemente al 31 luglio 2013, la Società ha provveduto ad aggiornare il proprio Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 a fronte degli aggiornamenti normativi e giurisprudenziali intervenuti e di modifiche organizzative interne.

Il **Codice Etico** costituisce parte integrante del Modello. Nel documento sono riportati i principi etici e le norme comportamentali prescrittive per i dipendenti e per chiunque presti il proprio contributo lavorativo a favore della Società. Il Codice Etico rappresenta la base per l'ambiente di controllo aziendale, idoneo a garantire che l'attività della Società sia sempre ispirata ai principi di correttezza e trasparenza. L'adozione dell'attuale versione del Codice Etico è stata deliberata dal Consiglio di Amministrazione il 16 dicembre 2010.

Il rispetto del Codice Etico e del Modello 231 viene monitorato dalla funzione Internal Audit di Gruppo che, sulla base del mandato conferito dal Consiglio di Amministrazione e di un piano di attività annuale indicato dall'Organismo di Vigilanza, effettua verifiche sulle aree e sui processi aziendali a cui si applica.

### LA STRUTTURA DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Il Modello adottato è composto da:

- una **parte generale** all'interno della quale vengono indicati i principi generali per l'adozione del Modello, gli elementi chiave che lo compongono e vengono individuate la fattispecie di reato rilevanti per la Società;
- una **parte speciale** che prevede sezioni dedicate a ciascuna categoria di reato identificata nella parte generale, descrivendo più analiticamente le modalità di attuazione di illeciti, le relative misure preventive.
- Attualmente il Modello 231 di YOOX S.p.A. comprende tutte le fattispecie di reato incluse al 31 dicembre 2014 nel D.Lgs. 231/01. E' stata peraltro pianificata entro la prima parte dell'esercizio 2015 un'attività di revisione del Modello volta ad includervi gli illeciti di c.d. "auto riciclaggio".

## ORGANISMO DI VIGILANZA EX D.LGS. 231/01

L'Organismo di Vigilanza di YOOX S.p.A., nominato con delibera del Consiglio di Amministrazione e composto da tre membri di cui due esterni, è dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo. L'OdV ha il compito di verificare l'efficacia del Modello organizzativo adottato e il rispetto delle modalità e delle procedure previste al suo interno, di formulare proposte al Consiglio di Amministrazione per eventuali aggiornamenti ed integrazioni e di svolgere attività di follow-up.

Come risultato delle attività svolte, predispose una relazione informativa semestrale destinata al Consiglio di Amministrazione in ordine alle verifiche completate nel periodo di riferimento.

Il responsabile della funzione Internal Audit, come membro interno dell'Organismo di Vigilanza, fornisce all'OdV supporto in termini di comprensione dei fenomeni e dei cambiamenti aziendali e consente la rapida attivazione all'interno dell'azienda delle indicazioni e raccomandazioni dell'Organismo di Vigilanza.

L'Organismo di Vigilanza nel corso dell'esercizio 2014 è stato costantemente presente alle riunioni del Comitato Controllo e Rischi, per tutta la loro durata, pertanto partecipa e viene a conoscenza di tutte le tematiche discusse in quella sede con un potenziale riflesso in ambito D.Lgs. 231/01.

Al fine di garantire l'allineamento sui profili di rischio percepiti e sull'evoluzione di business e delle strutture organizzative, l'Organismo di Vigilanza svolge riunioni periodiche con il top management e i responsabili dei processi a maggiore rischio individuati in capo alla Società.

Nell'esercizio 2014 non sono emersi aspetti critici, né sono state rilevate potenziali violazioni del Modello.

### AUDIT DI COMPLIANCE D.LGS.231/01

Nel corso dell'esercizio 2014 sono stati svolti 3 audit di *compliance* con riferimento alle aree a rischio ex D.Lgs.231/01: "Acquisizione e gestione degli incarichi professionali", "Qualifica e gestione dei fornitori dealer di prodotto", "Gestione del registro delle persone in possesso di informazioni privilegiate". Ulteriori verifiche sono state svolte congiuntamente agli audit operativi completati e alle attività di monitoraggio contabile ex L.262/05. Dal lavoro svolto non sono emersi rilievi tali da compromettere l'adeguatezza e il funzionamento del Modello 231 e del Codice Etico.

Il Piano di Audit 2015, approvato dal Consiglio di Amministrazione in data 25 febbraio 2015, prevede una sezione dedicata alla prosecuzione degli audit e dei follow-up sulle aree a rischio reato ex D.Lgs. 231/01.

## COMUNICAZIONE E FORMAZIONE DEL MODELLO 231 E DEL CODICE ETICO

La diffusione del Modello e del Codice Etico viene garantita mediante comunicazione e programmi di formazione destinati ai dipendenti. Ai neoassunti ne viene data comunicazione sia direttamente nel contratto di lavoro sia nell'ambito di programmi di formazione dedicati ai nuovi ingressi in azienda. Modello, Codice Etico e procedure aziendali sono consultabili sulla rete intranet accessibile a tutti i dipendenti.

Gli eventuali aggiornamenti ed integrazioni del Modello sono segnalati in Azienda tramite posta elettronica dalla Funzione Corporate & Internal Communication.

Inoltre, è stato definito un modulo formativo aziendale di base dedicato ai contenuti del Modello, la cui erogazione, rivolta a tutti i dipendenti di YOOX S.p.A., è stata perfezionata tramite sessioni online completate con lo svolgimento di test di verifica nominativi. Un ulteriore modulo di formazione, il cui completamento è previsto entro il 1° semestre 2015, consisterà in sessioni specifiche sulle aree aziendali su cui gravano ambiti a rischio reato. Proseguiranno anche gli incontri periodici di sensibilizzazione e coordinamento tra il management e l'Organismo di Vigilanza e la formazione di Amministratori e Sindaci in sede di Consiglio di Amministrazione.

Al fine di garantire un'adeguata informativa del Modello e del Codice Etico anche per soggetti esterni alla Società (es. fornitori, partner, Clienti business, consulenti), è richiesta la sottoscrizione di specifiche clausole contrattuali relative alla presa visione e al rispetto delle disposizioni contenute nei due documenti, che prevedono la risoluzione del rapporto in caso di inadempimento.

Il Modello ed il Codice Etico possono essere consultati nella sezione "Corporate Governance" del sito internet della Società all'indirizzo [www.yooxgroup.com](http://www.yooxgroup.com).

## YOOXCOMPLY - L'ANTI-CORRUPTION COMPLIANCE PROGRAM DEL GRUPPO YOOX

In qualità di partner globale di Internet retail per i principali brand della moda e del design, YOOX Group è profondamente impegnato a confermarsi come un'azienda eticamente responsabile e trasparente in tutti i paesi in cui è dislocato tramite le società del Gruppo. Per raggiungere questo obiettivo, YOOX ha avviato YOOXCOMPLY, il Group Anti Corruption Compliance Program, che fa parte dei valori aziendali e fornisce indicazioni chiare e precise ai dipendenti per lo svolgimento del loro lavoro e per migliorare la gestione dei rischi.

YOOXCOMPLY nasce dalla valutazione delle funzioni aziendale esposte al rischio corruzione e dalla definizione di una serie di principi, controlli e regole che YOOX ha deciso di adottare nel proprio lavoro quotidiano:

- YOOXCOMPLY – Nella gestione dei rapporti d'affari con terze parti
- YOOXCOMPLY – Nel divieto dei pagamenti di facilitazione
- YOOXCOMPLY – Nella gestione dei rapporti con i Pubblici Ufficiali e la Pubblica Amministrazione
- YOOXCOMPLY – Negli omaggi, ospitalità e spese di rappresentanza
- YOOXCOMPLY – Nelle sponsorizzazioni e liberalità
- YOOXCOMPLY – Nella gestione e amministrazione delle risorse umane
- YOOXCOMPLY – Nel rispetto della proprietà intellettuale.

## RATING DI LEGALITÀ

Nel mese di febbraio 2015, l'**Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato** (AGCM) ha riconosciuto a YOOX S.p.A. **il rating di legalità** corrispondente a, ★★ a fronte del possesso certificato di una serie di requisiti legati all'applicazione di normative di legge (assenza di condanne o misure cautelari preventive verso Soci, Amministratori, Dirigenti, assenza di provvedimenti in capo alla Società per reati tributari, illeciti di cui al D.Lgs. 231/01, illeciti contro la libera concorrenza, reati relativi alla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, violazione di obblighi retributivi, contributivi e fiscali.).

YOOX ha inoltre superato il rating base dimostrando il possesso dei requisiti di governance e controllo interno di adozione volontaria, quali: tracciabilità pagamenti, adozione del Modello Organizzativo 231, esistenza di processi strutturati di Corporate Social Responsibility, predisposizione e diffusione di modelli anti-corrruzione, ecc.

## INIZIATIVE RILEVANTI AVVIATE IN TEMA DI CONTROL GOVERNANCE

Negli ultimi mesi dell'esercizio 2014, YOOX ha avviato attività rilevanti volte a:

- definire un processo strutturato e continuativo di risk assessment sui principali processi aziendali (analisi strutturata dei rischi correlati e delle risposte al rischio, allineamento agli obiettivi aziendali e agli standard di business continuity), sulla base dello standard internazionale ISO 31000 sulla gestione del rischio. Il tavolo di lavoro è multidisciplinare ed è composto da membri delle funzioni di Internal Audit, HR & Organization e Information Security;
- adottare per YOOX S.p.A. un Modello certificato di "Social Accountability" SA8000 (promozione di azioni per il rispetto dei diritti dei lavoratori e il loro coinvolgimento della vita dell'azienda, controllo della catena di fornitura, sicurezza sui luoghi di lavoro).

CAPITOLO 2:

# MARKET

## 2.1 PERFORMANCE ECONOMICA

### 2.1.1 ANDAMENTO ECONOMICO-FINANZIARIO: ASPETTI RILEVANTI

Nel 2014 è proseguita la crescita del fatturato di YOOX Group, sia per la linea di business Multimarca che per quella Monomarca, registrando risultati in crescita in tutti i principali mercati di riferimento. È inoltre cresciuto il numero di Clienti attivi, il numero di visitatori unici e il numero di ordini. Tali risultati confermano l'efficacia del modello di business del Gruppo che può contare su un ottimo bilanciamento tra diverse aree geografiche e tipologie di offerta in termini di punto prezzo e profilo Cliente.

YOOX Group ha conseguito nel 2014 ricavi netti consolidati, al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai Clienti, pari a Euro 524.340 migliaia, in crescita del 15,1%, rispetto a Euro 455.590 migliaia al 31 dicembre 2013.

Rispetto alla situazione patrimoniale, il capitale investito netto del Gruppo passa da Euro 99.165 migliaia al 31 dicembre 2013 ad Euro 127.294 migliaia al 31 dicembre 2014, in crescita del 28,4%. L'incremento del Capitale investito Netto è il risultato

della continua politica di investimento del Gruppo nella piattaforma tecno-logistica e in tecnologia. Nonostante l'attività di investimento, la posizione finanziaria netta è migliorata passando da Euro 20.498 migliaia al 31 dicembre 2013 ad Euro 31.000 migliaia al 31 dicembre 2014.

#### RISULTATI DI SINTESI (Migliaia di euro)

	2014	2013
Ricavi netti consolidati del settore	524.340	455.590
EBITDA	48.830	43.061
Risultato operativo del settore	88.666	82.406

#### STATO PATRIMONIALE CONSOLIDATO RICLASSIFICATO (Migliaia di euro)

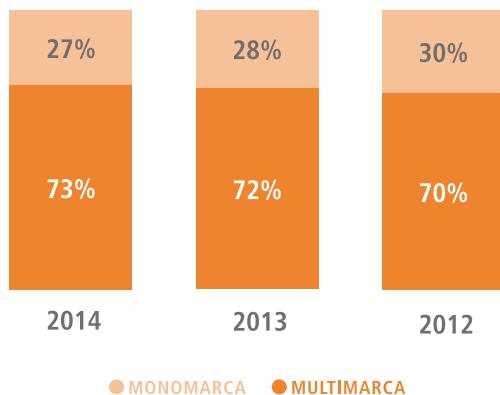
	2014	2013
Capitale circolante netto	45.317	28.304
Attività non correnti	82.427	71.224
Passività non correnti (escluso passività finanziarie)	(450)	(363)
Capitale investito netto	127.294	99.165
Patrimonio netto	158.294	119.663
Indebitamento / Posizione finanziaria netta	(31.000)	(20.498)
Totale fonti di finanziamento	127.294	99.165

**15%** CRESCITA DEI RICAVI NETTI DEL GRUPPO NEL 2014, ECCELLENTE PERFORMANCE DELL'ITALIA + 21,5% RISPETTO AL 2013

La linea di business **Multimarca**, che comprende le attività degli online store yoox.com, thecorner.com e shooscribe.com, registra ricavi netti consolidati pari a 381.716 migliaia di Euro, in crescita del 16,3% rispetto ai 328.171 migliaia di Euro del 2013. Tale *performance* è stata conseguita nonostante un confronto molto sfidante con lo stesso periodo del 2013 e un valore medio degli ordini di acquisto decrescente per effetto sia dell'ulteriore svalutazione di Rublo e Yen, sia di politiche promozionali a supporto della collezione Autunno/Inverno, penalizzata dal caldo record. Complessivamente, nel 2014, la linea di business Multimarca rappresenta il 72,8% dei ricavi netti consolidati del Gruppo.

La linea di business **Monomarca** comprende le attività di progettazione, realizzazione e gestione degli online store di alcuni dei principali brand

## % RICAVI NETTI CONSOLIDATI DEL GRUPPO



**1** ORDINE OGNI 3,5 SECONDI PER IL BLACK FRIDAY

della moda e del lusso a livello globale. Questa linea di business registra ricavi netti consolidati pari a 142.624 migliaia di Euro, con un incremento del 11,9% rispetto ai 127.419 migliaia di Euro conseguiti al 31 dicembre 2013 mentre la crescita dei ricavi netti a valore retail invece attestata al 19,2%. Complessivamente, al 31 dicembre 2014, la linea di business Monomarca rappresenta il 27,2% dei ricavi netti consolidati del Gruppo e conta 37 online store. Il risultato operativo del settore monomarca è pari a Euro 29.459 migliaia, in crescita del 8,8% rispetto a Euro 27.074 migliaia del 2013, con una marginalità pari al 20,7% rispetto a 21,2% al 31 dicembre 2013. Tale risultato riflette un diverso mix di online store e minori ricavi delle attività di realizzazione degli online store nel quarto trimestre dell'anno.

## RICAVI NETTI CONSOLIDATI PER AREA GEOGRAFICA (Migliaia di euro)

	2014	2013
Italia	86.082	70.852
Europa (escluso Italia)	248.651	218.742
Nord America	115.191	102.765
Giappone	36.793	34.400
Altri Paesi	28.808	21.803
Non legato ad area geografica*	8.815	7.028
<b>Totale Gruppo YOOX</b>	<b>524.340</b>	<b>455.590</b>

\*Note: La voce "Non legato ad area geografica" comprende i corrispettivi per le attività di realizzazione e manutenzione degli online store, per i progetti di media partnership relativi alla linea di business Multimarca, per i servizi di web marketing e web design relativi alla linea di business Monomarca e per altri servizi offerti ai Partner mono-brand.

---

**524,3** MILIONI DI EURO  
I RICAVI NETTI NEL 2014

---

Eccellente la performance dell'**Italia**, che ha conseguito ricavi netti pari a Euro 86.082 migliaia, in crescita del 21,5% rispetto al 2013. Tale risultato è stato raggiunto grazie ad costante aumento della *brand awareness*, principalmente riconducibile al successo della campagna TV di yoox.com, che si è tradotto in una crescita sostenuta di nuovi Clienti e visite, trainati dai dispositivi mobili.

Anche il resto d'**Europa** ha registrato solidi risultati, in aumento del 13,7% nel 2014 e del 12,3% nel quarto trimestre. La *performance* degli ultimi tre mesi dell'anno riflette un rallentamento della crescita nel mercato russo – riconducibile all'ulteriore e netta svalutazione del cambio – e un'accelerazione degli altri principali mercati europei, tra cui Francia, Germania e Inghilterra.

Nel 2014 il **Nord America**, primo mercato del Gruppo, ha registrato una crescita dei ricavi netti del 12,1% a tassi di cambio correnti e costanti. Tale risultato ha beneficiato della netta accelerazione del quarto trimestre al +24,1%. Escludendo l'impatto riconducibile al minor perimetro di business rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, la crescita del Nord America nel quarto trimestre si è attestata al 26,0%.

In **Giappone** il Gruppo ha conseguito ricavi netti in aumento del 7,0% nonostante il contesto valutario fortemente sfavorevole per l'intero periodo. Nel quarto trimestre la crescita si è attestata al 1,2%.

È proseguita infine l'ottima performance degli Altri Paesi, in crescita del 32,1% nel 2014 e in accelerazione al +41,4% nel quarto trimestre, trainati da yoox.com in **Cina**, che ha beneficiato dell'ampliamento dell'offerta dopo l'introduzione del set up logistico complementare a febbraio 2014.

---

IL NORD AMERICA SI CONFERMA IL PRIMO MERCATO DEL GRUPPO

---

Gli investimenti effettuati dal Gruppo nel corso del 2014 ammontano a complessivi Euro 34.932 migliaia e sono riferiti per Euro 23.988 migliaia ad immobilizzazioni immateriali e Euro 10.944 migliaia ad immobilizzazioni materiali. Gli incrementi delle immobilizzazioni immateriali si riferiscono principalmente ad investimenti in progetti di sviluppo ad utilità pluriennale per un valore di Euro 22.225 migliaia (63% circa del totale investimenti 2014).

A febbraio 2014 è stato introdotto su yoox.cn un set-up logistico complementare rispetto a quello presente localmente che consente ai Clienti cinesi di accedere non solo all'inventario disponibile nel centro logistico di Shanghai, ma anche a quello globale basato in Italia. Questo ha permesso di ampliare significativamente l'offerta disponibile in un mercato caratterizzato da una domanda online in forte crescita, limitando tuttavia gli investimenti locali in capitale circolante. Ad ottobre, inoltre, è stata lanciata una nuova applicazione nativa per yoox.com per smartphone su sistemi operativi iOS e Android che ha registrato ottimi risultati in termini di traffico e vendite rispetto alla versione precedente ed ha contribuito al superamento nel periodo natalizio del traguardo del 50% delle visite da smartphone e tablet ai siti del Gruppo.

Per maggiori approfondimenti in merito agli aspetti caratterizzanti le attività di gestione del Gruppo YOOX nel 2014, si rimanda ai contenuti della relazione degli amministratori sull'andamento della gestione del Bilancio consolidato, disponibile sul sito Internet del Gruppo al link: <http://www.yooxgroup.com>.

## 2.1.2 CREAZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE ECONOMICO

YOOX distribuisce ai propri Stakeholder il valore economico generato. Tale valore fornisce un'indicazione in merito alla capacità del Gruppo YOOX di creare ricchezza e di ripartire la stessa ai diversi Stakeholder. Il prospetto di determinazione del valore economico, in linea con le previsioni delle linee guida del GRI, è stato predisposto distinguendo tre livelli di valore economico: quello generato, quello distribuito e quello trattenuto dal Gruppo.



L' Headquarter di YOOX Group a Zola Predosa, Bologna

## VALORE ECONOMICO GENERATO E DISTRIBUITO SECONDO IL MODELLO GRI (Migliaia di euro)

	2014	2013	DELTA
<b>Valore economico generato dal Gruppo</b>	<b>551.153</b>	<b>472.029</b>	<b>17%</b>
Ricavi	524.340	455.590	15%
Altri proventi	25.478	19.006	34%
Proventi finanziari	261	98	167%
Rettifiche di valore di attività finanziarie	(694)	(639)	9%
Svalutazione crediti	(13)	(62)	-79%
Differenze di cambio	1.781	(1.963)	>100%
<b>Valore economico distribuito dal Gruppo</b>	<b>511.318</b>	<b>439.835</b>	<b>16%</b>
Costi operativi	458.009	390.921	17%
Remunerazione dei collaboratori	42.322	39.957	6%
Remunerazione dei finanziatori	1.710	1.076	59%
Remunerazione degli investitori	-	-	
Remunerazione della pubblica amministrazione <sup>1</sup>	9.177	7.771	18%
Liberalità esterne	101	109	-7%
<b>Valore economico trattenuto dal Gruppo</b>	<b>39.835</b>	<b>32.195</b>	<b>24%</b>
Ammortamenti	25.576	19.153	34%
Accantonamenti	457	422	8%
Riserve <sup>2</sup>	13.802	12.620	9%

<sup>1</sup> La remunerazione della Pubblica Amministrazione include anche le imposte differite

<sup>2</sup> Per il 2014 l'importo è stimato sulla base della proposta di destinazione dell'utile

## 2.2 LE RELAZIONI CON I CLIENTI

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
<p>2014</p> <p>Estensione del numero di valute di pagamento accettate. Nel 2014 si sono aggiunti il Dollaro di Hong Kong, il Won coreano e il Dollaro australiano</p>		<p>2015</p> <p>Consolidamento del servizio di Customer Care, garantito 24H al giorno e 7/7, migliorando il livello di assistenza al Cliente</p>
<p>2014</p> <p>Estensione del servizio di Customer Care alla modalità 24/7 con operatori madrelingua</p>		<p>2015-2016</p> <p>Estensione e sviluppo dei servizi Tailor-Made Customer Service Customer</p>
<p>2014</p> <p>Attivazione di nuovi progetti eco-fashion con un progressivo incremento dell'assortimento di YOOXYGEN</p>		<p>2015</p> <p>Estensione del progetto YOOXYGEN a nuove collaborazioni con designer e brand impegnati nella moda sostenibile</p>
<p>2014</p> <p>Innovazione nell'esperienza d'acquisto offerta ai Clienti attraverso il consolidamento dei servizi di "cross channel" tra negozio online e negozio fisico</p>		<p>2015</p> <p>Potenziamento dei servizi e funzionalità omni-channel sugli online store monomarca per offrire al Cliente shopping &amp; brand experience a 360°</p>

### 2.2.1 GESTIRE LA RELAZIONE CON IL CLIENTE

#### LA CULTURA DEL CLIENTE

YOOX ha fondato la propria eccellenza sull'attenzione ai Clienti e sulla capacità di offrire la migliore esperienza di shopping. L'orientamento strategico di YOOX, la mission e i valori aziendali pongono al centro il Cliente: saperne ascoltare le richieste

e le necessità, saperne cogliere e sentirne le aspettative. L'ascolto dei propri Clienti rappresenta da sempre la leva per il miglioramento continuo e l'innovazione dei prodotti e servizi offerti.

---

TUTTI I DIPENDENTI DI YOOX GOUP SI "FANNO AMBASCIATORI" DELLE RICHIESTE E DEI BISOGNI DEI CLIENTI CON IL PROGRAMMA "CUSTOMER AMBASSADOR"

---

### "SURPRISE OUR SURPRISE"

L'impegno che YOOX si assume e rilancia quotidianamente con i propri Clienti:

- **favorire** relazioni stabili facendo leva sulla **fiducia** e sul rispetto reciproco
- **agire** con onestà, cortesia e **trasparenza**
- **garantire** elevati standard di **qualità** di prodotti e servizi
- **garantire** la massima **sicurezza** nell'utilizzo dei servizi di pagamento
- **favorire** l'ascolto delle **esigenze** dei Clienti
- **promuovere** la diffusione della **responsabilità sociale** d'impresa
- **innovare** per sorprende i clienti con i servizi offerti

Il Gruppo YOOX si impegna a diffondere la "cultura del Cliente" trasversalmente a tutti i team che gestiscono le relazioni con i Clienti. Sono state definite 3 modalità di sensibilizzazione: le sessioni di Induction: "*Voice of the Customer*", il programma "*Customer Ambassador*" e la newsletter settimanale "*Weekly News*".

1

La giornata di Induction per i nuovi assunti prevede la partecipazione al modulo: **Voice of the Customer**, organizzata con il supporto del team Customer Care con l'obiettivo di presentare loro il Cliente YOOX, le modalità e le tecniche utilizzate per ascoltare e comprenderne desideri ed esigenze. L'iniziativa vuole stimolare fin da subito i nuovi dipendenti YOOX a ideare e realizzare progetti e servizi immedesimandosi nel Cliente.

2

La politica di diffusione della cultura del Cliente in Azienda ha visto anche per il 2014 il successo del programma **Customer Ambassador**: I dipendenti che "si fanno ambasciatori" delle richieste e dei bisogni del Cliente ricevono una spilletta di colore differente a seconda dell'obiettivo raggiunto. Nel 2014 gli ambiti premiati sono stati: "Share the Knowledge", "Improve the Experience", "Spread YOOXLOVE", "User Experience", "Newbie". Con la spilletta in edizione limitata 2014 "*Be memorable*", YOOX ha riconosciuto il valore dei dipendenti che hanno proposto e realizzato "azioni memorabili", contribuendo a migliorare l'esperienza di shopping del Cliente.

3

Infine, la newsletter **Weekly News**: un aggiornamento settimanale su iniziative, nuovi servizi e progetti (come ad esempio il lancio di nuove release degli online store, l'introduzione di nuovi metodi di spedizione e/o di pagamento) che hanno un forte impatto sui Clienti.

La newsletter destinata a tutti i team di Customer Care e a numerosi referenti del Gruppo vuole non soltanto informare, ma anche valorizzare l'impegno e i risultati raggiunti da tutti i team YOOX per la realizzazione degli stessi.

## CUSTOMER AMBASSADOR 2014



### NEWBIE

Per coloro che condividono idee e agiscono, dimostrando di mettere sempre i **Clienti al primo posto**. La prima spilletta che ogni dipendente riceve quando compie un'azione a favore del Cliente.



### KEEP US POSTED

Per coloro che sono sempre pronti a **tenerci informati e a coinvolgerci** in nuove iniziative, eventi e attività che potrebbero avere un impatto sui Clienti.



### IMPROVE THE EXPERIENCE

Per coloro che fanno il loro meglio per **rendere più semplice** ogni strumento e processo innovativo.



### USER EXPERIENCE

Per coloro che capiscono e **anticipano i desideri e i bisogni dei Clienti**. Il loro obiettivo è fare dell'esperienza di acquisto la migliore esperienza.



### Spread YOOXLOVE

Per coloro che considerano la **soddisfazione del Cliente la propria missione** e la condividono con i colleghi tutti i giorni e in ogni occasione. Questa spilletta può essere conferita ad Ambassador che hanno già acquisito tre spillette.



### BE MEMORABLE

Per coloro che desiderano **spingersi oltre nel far felici i Clienti**. Disponibilità limitata: solo 50 spillette. Il messaggio "*Be memorable*" è scritto a mano.

## CLIENTI YOOX: CHI SONO

I Clienti a cui si rivolge il Gruppo YOOX sono per 2/3 donne, con un'età di circa 30 anni, utenti attivi di internet e amanti di moda, design e arte, sofisticati, con un senso dello stile personale e una propria visione del mondo. Effettuano ordini da tutto il mondo, da Roma a Honolulu, da Helsinki a Vladivostok, il territorio più estremo della Russia, fino ad arrivare alla Kamchatka, nello stretto di Bering, tra l'Alaska e la Siberia, fino all'Oceano Pacifico, il posto più lontano raggiungibile dall'Italia.

Il numero di Clienti attivi si è attestato a fine anno a quota 1.252 mila, con un incremento del 16% rispetto agli 1.081 mila del 2013.

Nel 2014 il Gruppo ha registrato una media mensile di Visitatori Unici pari a 15,2 milioni, rispetto ai 13,2 milioni del 2013. Il numero di ordini cresce da 2,8 milioni del 2013 a 3,4 milioni nel 2014, in aumento del 22% e pari a 1 ordine processato ogni 9 secondi, con un valore medio degli ordini di acquisto (AOV) pari a Euro 202 (iva esclusa).



## OVERVIEW

	2014	2013	2012
Numero di Clienti attivi (Mila)	1.252	1.081	947
Numero di ordini (Mila)	3.387	2.785	2.330
Average Order Value (Euro)	202	215	206
Visitatori unici al mese (Milioni)	15,2	13,2	13,0

---

I CLIENTI YOOX.COM PRESTANO IL LORO VOLTO ALLA SECONDA CAMPAGNA TV: "ED E' SUBITO MIO"

---

### L'ASCOLTO DEL CLIENTE

Anche nel 2014 è proseguito il progetto **Voice of the Customer**, che consente di raccogliere e analizzare sistematicamente i feedback, le opinioni e le aspettative dei Clienti.

Tramite questionari e survey sugli online store del Gruppo vengono richiesti proattivamente ai Clienti suggerimenti e spunti di miglioramento. Diverse sono le tematiche affrontate e sottoposte ai Clienti: dal fitting alla conversione delle taglie nei diversi Paesi, dalle preferenze di acquisto, al grado di interesse attribuito a nuovi servizi o iniziative.

I feedback ricevuti vengono aggregati e condivisi tra le aree aziendali di riferimento e periodicamente presentati al Management. I più rilevanti vengono tradotti in piani di azione concreti volti al miglioramento della shopping experience.

### I PROTAGONISTI IN TV: I CLIENTI DI YOOX.COM

In seguito al successo della prima edizione di Spot TV 2013 anche nel 2014 sono stati i Clienti il volto di yoox.com in TV per la campagna "**Ed è subito mio**". Alcuni Clienti "speciali" - Valeria Bilello (attrice), Madina Visconti di Modrone (designer), Marco Migliavacca (insegnante di yoga), Ilaria Dalla Casa (fotografa/DJ), Giovanni Fiorin (imprenditore)- Sono stati selezionati per raccontare la loro passione per yoox.com. Anche in questa occasione, concept e realizzazione è stata 100% Made in YOOX. Gli spot sono stati creati e prodotti internamente dal team di Video Editing e Art Direction del Gruppo YOOX.

*"Le Clienti e i Clienti sono la nostra stessa ragion d'essere: sin dal primo giorno in cui ho pensato all'avventura di YOOX, il mio primo pensiero è stata la relazione che avremmo avuto con le nostre e i nostri Clienti. Una relazione fondata sulla sorpresa e le emozioni al di là dello schermo freddo e piatto. La campagna I LOVE YOOX è la naturale evoluzione di questo cammino che da sempre ci vede insieme, complici, coinvolti in un caldo ed autentico ascolto reciproco", Federico Marchetti.*

---

LA NUOVA APP NATIVA DI YOOX.COM E' DISPONIBILE IN 11 LINGUE

---

## 2.2.2 I SERVIZI E LE INIZIATIVE OFFERTI PER UN'INNOVATIVA ED ESCLUSIVA ESPERIENZA DI SHOPPING

YOOX Group si impegna da sempre ad anticipare le tendenze e i comportamenti d'acquisto dei suoi Clienti su scala globale. Nel 2014 il Gruppo si è focalizzato nel soddisfare le tendenze d'acquisto trasversali e multi-canale sempre maggiormente richieste dal mercato, integrando l'esperienza di shopping online con l'acquisto negli store fisici.

Per rispondere alla crescita esponenziale della tendenza d'acquisto dal **canale mobile**, yoox.com ha lanciato nel 2014 una nuova release dell'app nativa, che offre la possibilità di fare shopping online in modo **intuitivo, sicuro e divertente** dai propri dispositivi mobili.

Infine, l'attenzione di YOOX alle esigenze del Cliente, coniugata con la specifica brand Identity che ciascun Brand-Partner vuole comunicare, ha portato quest'anno alla creazione del **"Tailor-Made Customer Service"**.

L'obiettivo del progetto è fornire un'assistenza al Cliente impeccabile ad ogni interazione, capace di trasmettere pienamente i valori e le specificità di ciascun Brand-Partner.



Pagamenti sicuri



Spedizioni affidabili



Resi facili & veloci



### NUOVI METODI DI RITIRO DEGLI ORDINI: SERVIZIO PICK UP

- A dicembre 2014 è stato lanciato in Italia come progetto pilota un nuovo servizio innovativo ed esclusivo che, per la prima volta, permette il pick up degli ordini presso filiali bancarie. In particolare, grazie ad una collaborazione con **BNL Gruppo BNP Paribas**, gli ordini effettuati su yoox.com potranno essere ritirati in spazi appositamente dedicati all'interno delle filiali, svincolandosi dalla definizione del proprio domicilio come luogo di consegna.
- Per offrire al Cliente un'esperienza d'acquisto ancora più confortevole e libera da restrizioni di orari, da luglio 2014 i Clienti di yoox.com in Francia e Spagna possono farsi recapitare gli acquisti e consegnare i resi in migliaia di esercizi commerciali dislocati sul territorio, molti dei quali aperti 7 giorni su 7, fino a tarda serata.

---

 SOLUZIONI DI PAGAMENTO ONLINE SICURE E LOCALIZZATE
 

---

### NUOVI METODI DI PAGAMENTO

Per offrire un'esperienza d'acquisto localizzata e sicura, YOOX Group ha introdotto il metodo di pagamento online **Sofort Banking**. Sofort è un metodo di pagamento particolarmente apprezzato e usato in Germania, Austria, Belgio e Olanda che consente di usare comodamente i propri dati abituali di home banking per pagare gli acquisti online in modo facile, sicuro e senza commissioni di servizio. Sofort è un sistema di bonifico online diretto che funziona in base alle procedure di autenticazione tipiche dell'home banking. Con Sofort il negozio online riceve in tempo reale la conferma dell'avvenuta disposizione di bonifico da parte del Cliente, elaborando più velocemente l'ordine e la sua evasione. Sofort Banking è attualmente disponibile sul multimarca yoox.com e su un online store pilota monomarca.

### CROSS CHANNEL

Nel corso del 2014 sono state rilasciate alcune funzionalità cross channel per permettere ai Brand-Partner monomarca di offrire ai propri Clienti un'esperienza pienamente integrata e coerente tra i negozi fisici e quelli virtuali "Powered by YOOX": in particolare, alcuni Brand possono già offrire ai Clienti in selezionate boutique in Europa e Stati Uniti la possibilità di comprare dal catalogo online tramite iPad in negozio, ritirare e consegnare in boutique capi acquistati online, verificare la disponibilità e prenotare sul sito capi disponibili solo nei punti vendita fisici, oltre a prenotare online un intervento sartoriale in boutique.

---

# Oltre 50%

 DEL TRAFFICO GLOBALE GENERATO  
DAL CANALE MOBILE
 

---

### MOBILE COMMERCE

#### It's all about you! Nuova release dell'app nativa di yoox.com

Ad ottobre è stata lanciata una nuova applicazione nativa per yoox.com per *smartphone* su sistemi operativi iOS e Android. La nuova app è stata riprogettata per velocizzare la navigazione e l'acquisto da dispositivi mobili e ha introdotto funzionalità e contenuti volti a migliorare l'esperienza utente, aumentare il tasso di conversione e lo scontrino medio.

La nuova funzionalità "**Around You**" permette al Cliente di sperimentare una shopping experience localizzata grazie alla quale può cogliere ispirazione da chi sta comprando su yoox.com nella città più vicina. Il Cliente può scoprire quali sono i prodotti più popolari delle sezioni moda, design e arte di yoox.com dedicate a chi vive nelle capitali mondiali dello stile - Milano, Parigi, Londra e New York - nelle città di tendenza - Los Angeles, Shanghai, Tokyo, Berlino e Mosca e Venezia, scelta da yoox.com per celebrare l'artigianalità d'eccellenza italiana.

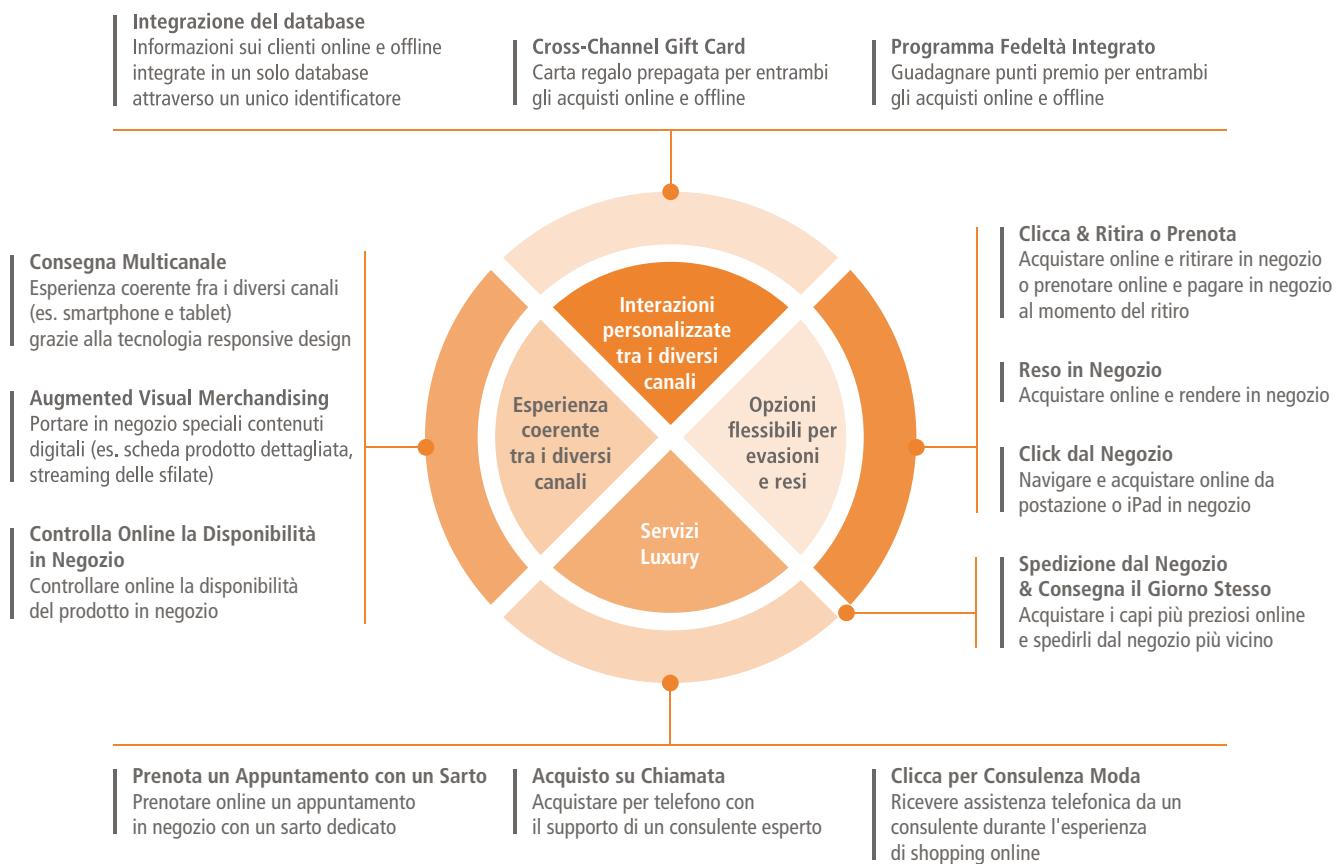
Grazie alla nuova app di yoox.com anche la procedura di pagamento diventa più semplice e veloce. Le informazioni necessarie possono essere inserite in automatico nei campi richiesti per la finalizzazione del pagamento tramite un semplice scatto fotografico alla carta di credito.

L'app è gratuita e già disponibile in **11 lingue** per gli utenti di iOS e Android. Grazie al continuo investimento in ricerca e sviluppo ed alla costante ricerca di soluzioni innovative dedicate al mobile commerce, l'esperienza di *shopping* online è diventata ancora più interattiva, divertente e semplice per gli utenti di oltre 100 Paesi e per la prima volta anche per i consumatori cinesi.

La nuova applicazione nativa ha registrato ottimi risultati in termini di traffico e vendite rispetto alla versione precedente ed ha contribuito al superamento, nel periodo natalizio, del traguardo del 50% delle visite da *smartphone* e *tablet* ai siti del Gruppo.



## LA VISIONE DI YOOX PER LO SVILUPPO DELLE FUNZIONALITÀ' CROSS-CHANNEL



## SOCIAL MEDIA

La strategia di YOOX Group per la gestione dei social media è volta a generare traffico qualificato, aumentare la *brand awareness* e proporre un'offerta marketing sempre più innovativa e personalizzata, che sappia promuovere la **viralità** e il **coinvolgimento** costante del pubblico dei Social anche mediante l'attivazione di **promozioni "Social Only"** e opportunità di accesso esclusive dedicate ai nuovi *fan* e *follower*.

La gestione dei Social Media coinvolge anche il team di Customer Care, affinché l'assistenza al Cliente progressivamente possa diventare un'attività "omni-channel", che affianchi ai canali tradizionali: supporto telefonico ed email anche l'assistenza e gestione delle interazioni mediante i Social (Facebook, Twitter, WeChat...).

Ad oggi gli online store multimarca del Gruppo sono presenti con propri account e profili dedicati su Facebook, Twitter, YouTube, Pinterest, Instagram, Tumblr, Google +, Vine, VKontakte (Russia), Sina Weibo (Cina) e WeChat (Stati Uniti, Italia e Cina).

### L'ACCOUNT UFFICIALE DI YOOX.COM SU WECHAT

- Servizi esclusivi di Customer Care da mobile: i fan di yoox.com possono chattare in tempo reale con il servizio di Customer Care o accedere all'area di assistenza per parole chiave che consente di ottenere facilmente risposte e chiarimenti su molti aspetti dell'esperienza di shopping online. I follower possono anche consultare un personal stylist dedicato.
- Contenuti esclusivi e "shoppabili" e consigli di stile sono dedicati ai fan di WeChat, oltre all'opportunità di assistere ad eventi speciali con celebrity ed influencer, di esplorare ed accedere in anticipo a selezioni di prodotto, private sales, collezioni in anteprima e "nuovi arrivi".

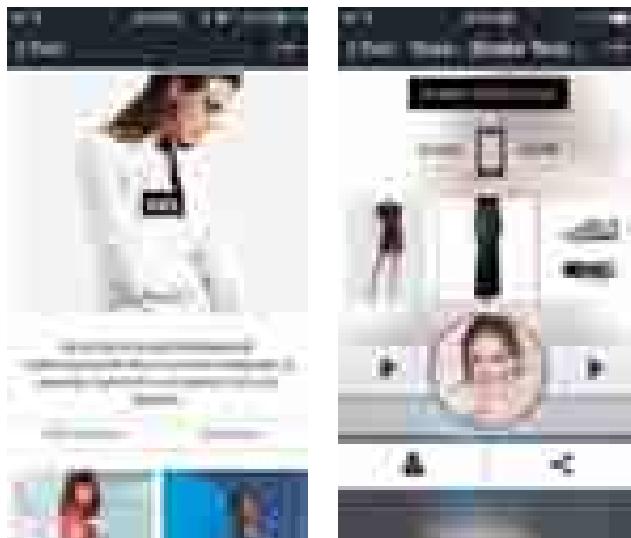
## YOOX.COM & WECHAT

Quale leader nel **mobile commerce**, YOOX ha lanciato nel 2014 un'innovativa partnership globale con WeChat, una delle principali applicazioni di social mobile communication per smartphone. Grazie a questa partnership YOOX conferma la capacità di anticipare e soddisfare le nuove esigenze degli appassionati di moda - sempre più attivi sui social network e sui canali mobile - offrendo loro una nuova esperienza di **mobile social shopping a portata di click**.

La partnership che unisce social, mobile ed e-commerce, è partita con il lancio dell'account ufficiale yoox.com su WeChat negli Stati Uniti e in Italia e con l'upgrade dell'account già esistente in Cina.

Unitamente al lancio dell'account ufficiale di yoox.com su Wechat è stata presentata l'innovativa applicazione sviluppata da YOOX Group - **"Shake Your Style"** - attraverso la quale i fan possono suggerire nuovi look ed outfit di tendenza ai propri amici e contatti semplicemente **scuotendo** lo smartphone per condividere e diffondere stili e nuovi trend sui social media. Infine, su WeChat è stata lanciata **"Virtual Dinner Party"**, un'iniziativa digitale volta ad accrescere il livello di interattività e coinvolgimento della campagna di Natale **"A Dinner Party in Venezia"** curata e realizzata da yoox.com

Gli utenti toccando i *pinpoints* localizzati sulle immagini dei protagonisti della campagna e su tutti gli oggetti posizionati sulla tavola imbandita per le feste, potevano accedere a contenuti esclusivi, idee regalo in edizione limitata, guide e consigli per regali di stile, immagini, video, persino la ricetta firmata dall'Harris Bar di Venezia dell'iconico cocktail Bellini.



Official Account di yoox.com su WeChat

## SHOPPABLE INSTAGRAM

YOOX ha lanciato #instashopyoox, una versione semplice e fluida di Shoppable Instagram ideata e sviluppata al 100% dal team Tecnologia di YOOX Group.

L'utente può cliccare su un link nella pagina profilo di @yoox\_com ed accedere alla galleria con tutti i post pubblicati su Instagram. Senza bisogno di lasciare #instashopyoox o immettere nuovamente le proprie credenziali, si aggiunge direttamente al carrello il prodotto selezionato da uno dei post, e terminata la navigazione su Instagram, finalizzare l'acquisto sulla versione mobile di yoox.com.

Dal punto di vista dell'utente l'esperienza #instashopyoox di YOOX ha i seguenti tratti distintivi:

**Nessun download** - Non è necessario scaricare altre applicazioni o software aggiuntivi;

**Shopping immediato** - l'utente non ha bisogno di inserire il proprio indirizzo email ed aspettare di essere contattato dal Brand o dal rivenditore;

**I prodotti multipli che compaiono nella stessa immagine vengono visualizzati in sequenza** - l'esperienza #instashopyoox apre una mini-galleria se nella foto compare più di un elemento;

**Elimina la frustrazione da "sold out"** - se l'articolo è esaurito vengono suggeriti automaticamente prodotti simili;

**Nessun re-indirizzamento al sito mobile** fino al momento del checkout.



---

PER IL MERCATO GIAPPONESE SERVIZI DI CONSEGNA ORDINI ANCHE SU APPUNTAMENTO

---

**"DIRECTED BY BRYANBOY, F/W14 EDITION":  
IL MEGLIO DELLE FASHION WEEK DI NEW YORK, MILANO E PARIGI IN 36 SECONDI**

Per la seconda stagione consecutiva, la boutique del lusso online thecorner.com ha presentato **"Directed by Bryanboy, F/W14 Edition"**, una rassegna video che mostra una sintesi delle tendenze e dei momenti più importanti delle sfilate della stagione Autunno-Inverno 2014-15 catturati dal famoso blogger Bryanboy. Grazie a questa rinnovata collaborazione, thecorner.com ha ancora una volta offerto ai suoi follower di Twitter l'esperienza di una runway virtuale: **"Live dalla prima fila"**, raccontata dalla voce distintiva di Bryanboy. Ogni capo/outfit che compare nel video può essere acquistato su thecorner.com grazie alla modalità di video interattivo.

**SERVIZI ESCLUSIVI DEDICATI AI CLIENTI SHOESCRIBE.COM**

shoescribe.com è la destinazione online completamente dedicata alle scarpe da donna e al loro mondo, con un mix di e-commerce, contenuti editoriali e servizi esclusivi, tra cui un Loyalty Program dedicato ai top customer di shoescribe.com. Ms. Suzie Scribe è la *shoe guru* a disposizione per consigli di stile, mentre la sezione Shoe Valet è interamente dedicata alla cura delle scarpe, con suggerimenti riguardo alla pulizia e all'organizzazione dell'armadio, oltre ad una lista dei migliori calzolari selezionati in diverse città del mondo.

**10° ANNIVERSARIO YOOX JAPAN**

Nel 2014 YOOX Group ha festeggiato i 10 anni di presenza in Giappone, dove si posiziona tra i primi player internazionali del fashion e-commerce, grazie a un team di oltre 20 persone e un centro logistico a Tokyo. I festeggiamenti si sono aperti con **"Fashion Luna Park"**, un'area speciale dedicata online e un pop-up store aperto al pubblico in occasione della Vogue Fashion's Night Out di Tokyo dove installazioni e specchi interattivi hanno consentito ai Clienti giapponesi di sperimentare il mondo di yoox.com. Sempre nel 2014 YOOX Giappone ha inaugurato la nuova sede nella prestigiosa location di Omotesando, una delle zone più esclusive di Tokyo, conosciuta come il distretto della moda e del lusso.

**QUANDO LA SHOPPING EXPERIENCE DIVENTA SOCIAL**

In occasione del "Grand Opening" delle collezioni Autunno/ Inverno, shoescribe.com ha rinnovato la funzionalità di social shopping, proponendo agli utenti un'esperienza coinvolgente e personalizzata che **consente agli amici di connettersi, acquistare e condividere le scarpe che amano**. Gli utenti sono invitati a creare e condividere le proprie selezioni di scarpe **"Most Wanted"** acquistabili su shoescribe.com. Collegandosi a shoescribe.com tramite il proprio profilo Facebook possono creare, modificare e condividere la selezione. Si possono anche visualizzare le scelte dei propri amici e contatti o prendere ispirazioni da quelle esclusive degli Influencer.

## 8 CENTRI DI CUSTOMER CARE CHE COPRONO TUTTI I FUSI ORARI

### 2.2.3 L'ATTENZIONE AL CLIENTE LUNGO IL PROCESSO D'ACQUISTO

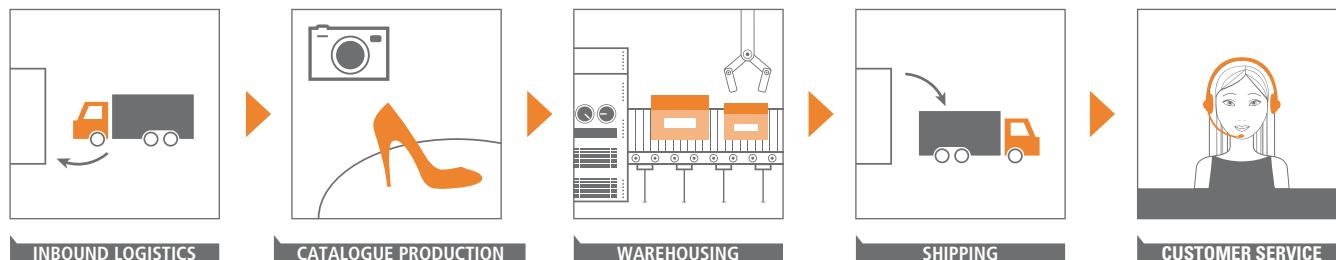
YOOX è impegnata a migliorare costantemente la qualità e la sicurezza dei prodotti e servizi offerti lungo tutto il processo d'acquisto: dalla facilità di navigazione sugli online store alla varietà del catalogo, dal **packaging ecologico**, alla puntualità nella consegna a domicilio, ai servizi di assistenza e customer care.

Il Gruppo ha scelto di localizzare i servizi in base al Paese dal quale il Cliente effettua il proprio ordine: dalla fase di ricerca e selezione del prodotto, le taglie e la descrizione del fitting dei capi sono convertiti e adattati ai diversi Paesi, alla finalizzazione dell'ordine mediante differenti piattaforme di pagamento, dalla diversificazione delle modalità di consegna (corrieri locali, Pick Up BNL, consegna su appuntamento per il mercato giapponese...) all'offerta di contenuti editoriali declinati sulle aspettative dei Clienti di ogni Paese.

Al fine di facilitare anche il processo di pagamento, nel 2014 su alcuni online store del Gruppo sono state introdotte **tre nuove valute**: il Dollaro di Hong Kong, il Won coreano e il Dollaro australiano. Al 31/12/2014 le valute complessivamente accettate sugli online store del Gruppo sono 9.

Per meglio ascoltare e supportare il Cliente in ogni fase dell'esperienza di shopping sugli online store Powered by YOOX Group, **il servizio Clienti è offerto in 11 lingue, gestito da 8 Centri di Customer Care che coprono tutte i fusi orari.**

## DALL'INGRESSO IN AZIENDA AL CUSTOMER SERVICE



PIATTAFORMA LOGISTICA AUTOMATIZZATA DEL GRUPPO YOOX  
Credits: Fred McGregor



YOOX MISURA "LA FELICITÀ" DEI CLIENTI MEDIANTE KPI DEDICATI DI CUSTOMER SATISFACTION: 4,2 SU 5 IL RATE DI CUSTOMER SATISFACTION 2014

## IL SERVIZIO CLIENTI DI YOOX E LA CUSTOMER SATISFACTION

YOOX è internazionale e in continua evoluzione anche nella gestione dei servizi di supporto e di assistenza al Cliente.

YOOX garantisce un servizio di tracciabilità in tempo reale degli ordini, delle spedizioni e dei resi, oltre ad un team di operatori professionali dedicato alla gestione delle eventuali problematiche relative alla spedizione e alla consegna.

Il Servizio Clienti è articolato su due livelli:

- Il primo livello gestito in outsourcing (tramite *contact center* esterni, coordinati e formati dal team YOOX);
- Il secondo livello gestito direttamente da operatori YOOX dedicato alla gestione e soluzione delle problematiche più complesse e al supporto dei team di primo livello.

Ogni Cliente può contattare YOOX tramite:



- **e-mail:** compilando il *form* online che trasmette il messaggio direttamente al Servizio Clienti dello store di riferimento;



- **telefono:** contatto telefonico del Servizio Clienti.

Nei primi nove mesi del 2014 sono stati ricevuti e gestiti circa **700mila contatti via e-mail e telefono**. YOOX si impegna a fornire una risposta ai Clienti entro un giorno lavorativo per coloro che hanno scelto l'e-mail come canale di comunicazione e in soli 20 secondi per le telefonate.

Al fine di garantire elevati standard di qualità YOOX Group pone particolare attenzione alla formazione degli operatori impiegati negli 8 centri di **Customer Care**, attraverso l'erogazione di corsi di formazione specifica e sessioni di training annuali.

YOOX tiene i propri Clienti sempre informati sullo stato dei servizi, comunicando tempestivamente eventuali ritardi ed attivandosi per una tempestiva soluzione. In

occasione delle spedizioni natalizie, il periodo dell'anno con i maggiori picchi e volumi operativi da gestire, viene comunicato al Cliente prima della finalizzazione dell'ordine se la consegna sarà garantita entro Natale, inoltre i giorni utili per effettuare un eventuale reso vengono prolungati per meglio adattarsi alle esigenze del Cliente.

## SERVIZIO CLIENTI IN BREVE:



**8**

CENTRI DI CUSTOMER CARE CHE COPRONO TUTTI I FUSI ORARI



**11**

LINGUE DIVERSE



**Oltre 700.000**

CONTATTI RICEVUTI E GESTITI VIA E-MAIL E VIA TELEFONO NEL 2014



**100%**

DELLE E-MAIL RICEVE RISPOSTA ENTRO 8 ORE LAVORATIVE



**90%**

DELLE CHIAMATE RICEVE RISPOSTA IN 20 SECONDI

336

MILIONI DI NEWSLETTER SPEDITE NEL 2014  
PER YOOX.COM IN 11 LINGUE DIVERSE

## COMUNICAZIONE E ATTIVITÀ DI MARKETING

Il Gruppo ha ideato e promosso campagne web grazie alle quali le tre linee di business multimarca hanno raggiunto nel 2014 circa 40 mila siti in oltre 50 Paesi. Per yoox.com nel 2014 sono state spedite oltre **336 milioni di newsletter** tradotte in 11 lingue diverse (italiano, inglese UK, francese, spagnolo, tedesco, greco, russo, inglese US, giapponese, cinese e coreano). Per gli altri due store multimarca in season: shooscribe.com e thecorner.com le newsletter spedite nel 2014 sono state rispettivamente 15,7 milioni e 22,4 milioni.

Anche nei confronti dei Brand-Partner, YOOX offre supporto e consulenza nella gestione delle attività di web marketing sui motori di ricerca (SEM), nell'ambito dell'affiliation marketing, delle campagne di Display Advertising e più in generale nelle attività di comunicazione online.

YOOX GROUP OPERA NEL PIENO RISPETTO DELLA NORMATIVA IN MATERIA DI TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI E UTILIZZA PER PROCESSARE GLI ORDINI ONLINE I PIÙ AVANZATI E SICURI SISTEMI TECNOLOGICI E DI CODIFICAZIONE

## SICUREZZA DELLE TRANSAZIONI E PROTEZIONE DEI DATI

Garantire la sicurezza delle transazioni online e la protezione dei dati dei Clienti è della massima importanza per YOOX e per questo vengono utilizzati i sistemi e gli standard di sicurezza più elevati.

Per tutelare la disponibilità, l'integrità e la confidenzialità delle informazioni relative a Clienti, dipendenti e Brand-Partner, la Società ha avviato nel 2011 un progetto per l'istituzione di un SGGI (Sistema di Gestione della Sicurezza delle Informazioni) basato sullo standard ISO/IEC 27001. Il *framework* di sicurezza punta a garantire un eccellente livello di sicurezza mediante l'introduzione di un processo formale di Information Risk Analysis e gestione dei rischi. La *risk analysis* permette all'Information Risk Committee, organo appositamente istituito, di valutare trimestralmente l'andamento dei rischi che possono impattare l'integrità e la riservatezza delle informazioni, così da attivare le opportune azioni preventive e correttive.

Il Sistema di Gestione attivo è concepito per includere e soddisfare tutti i requisiti normativi in ambito di *information governance* ai quali è soggetta la Società e nel contempo mettere a fattor comune le migliori tecniche e soluzioni tecnologiche adottate. Il *framework* nel suo complesso prevede un processo di miglioramento continuo che garantisce standard di efficacia in linea con le sfide e le criticità che i moderni sistemi informativi devono fronteggiare.

Internamente **YOOX ha sviluppato una piattaforma anti-frode** integrata con i servizi offerti da provider esterni. Il sistema monitora automaticamente tutti gli ordini in ingresso, confrontandoli con le informazioni disponibili per accertare l'autenticità di ciascuna transazione.

Qualora il sistema automatizzato rilevi dati incongruenti o sospette anomalie su un ordine, viene effettuata una verifica manuale da parte del team Fraud & Loss Prevention. A garanzia della sicurezza degli acquisti effettuati su tutti gli store gestiti, YOOX può far affidamento sui più avanzati applicativi anti-frode quali **AVS check, CVV check, IP geolocation, Device Fingerprinting e su una Banca Dati interna** con lo storico delle transazioni. Anche nel 2014 non sono stati ricevuti reclami documentati relativi a violazioni della privacy e/o alla perdita di dati sensibili.

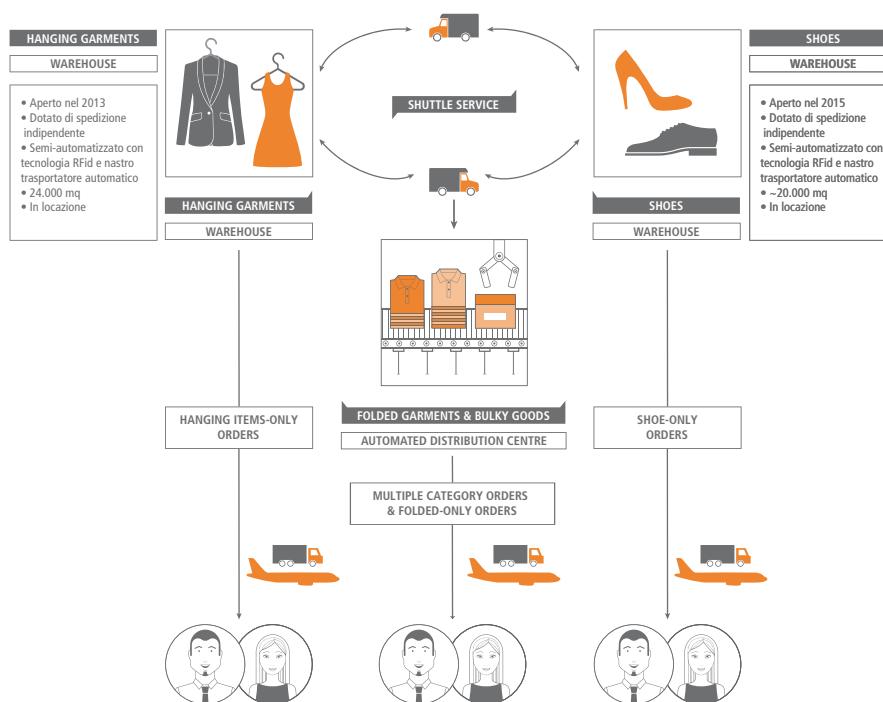
# 99,5%

CONSEGNE  
IN ORARIO

## IL MODELLO LOGISTICO E LA GESTIONE DEGLI ORDINI E DEI RESI

Un'efficiente gestione degli ordini, delle spedizioni e dei resi è fondamentale per perseguire la soddisfazione del Cliente. Gli investimenti effettuati per innovare la piattaforma logistica sono orientati a garantire l'efficienza operativa e il rispetto dei tempi di consegna ma anche l'attenzione per l'ambiente e per uno sviluppo

sostenibile del business. E' stato completato a febbraio 2013 il progetto relativo alla completa automazione della piattaforma techno-logistica, cominciato a fine 2010. La nuova piattaforma consente sia di gestire con efficacia i picchi di domanda registrati durante alcuni periodi dell'anno (ad es. campagna natalizia), sia di conseguire durante l'intero corso dell'anno **livelli di eccellenza assoluta nella puntualità delle consegne ai Clienti, che si attesta oggi al 99,5%**.



YOOX GROUP

**Lego Strategy** rappresenta per il Gruppo YOOX la gestione strategica della logistica: un approccio modulare articolato su scalabilità, elevata capacità di stoccaggio ed evasione ordini, flessibilità, *know how* e specializzazione declinate in una prospettiva di lungo termine. Ma anche massima tutela dei consumatori nella gestione e nella *policy* dei resi.

YOOX Group ha predisposto su tutti gli online store un'area specifica dedicata ai resi, nella quale vengono riportate in maniera chiara ed esaustiva le condizioni previste e le modalità con cui può essere attivata la richiesta di reso e seguire l'avanzamento del processo: dall'accettazione del reso a magazzino al rimborso. All'interno del pacco spedito al Cliente viene inserita un'etichetta prestampata di ritorno: qualora si voglia rendere il proprio acquisto è sufficiente prenotare il *pick up* con il corriere.



## 2.3 I PARTNER

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
2014 Ampliamento delle attività di coinvolgimento dei Brand-Partner in relazione alle tematiche CSR		2015 Prosecuzione delle attività di condivisione e coinvolgimento dei Brand-Partner su tematiche di responsabilità sociale ed ambientale  2015 Armonizzazione del packaging dedicato agli store multimarca per offrire una migliore shopping experience e rinforzare la eco- sostenibilità delle soluzioni di packaging  2015 Consolidamento e sviluppo di funzionalità "omni-channel" con l'obiettivo di migliorare il livello di servizio offerto al Cliente finale

### 2.3.1 LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I PARTNER

YOOX può vantare 15 anni di esperienza nella gestione del **luxury e-commerce** che mette a servizio dei principali brand di moda e accessori che intendono offrire su Internet la stessa collezione disponibile nei negozi fisici.

Al 31 dicembre 2014, gli online store monomarca attivi sono **30**: marni.com, emporioarmani.com, diesel.com, stoneisland.com, valentino.com, emiliopucci.com, moschino.com, dsquared2.com, jilsander.com, robertocavalli.com, giuseppezanottidesign.com, napapijri.com, albertaferretti.com, maisonmartinmargiela.com, zegna.com, y-3store.com, brunellolocucinelli.com, bikkembergs.com, dolcegabanna.com, moncler.com, armani.com, trussardi.com, barbarabui.com, pringlescotland.com,

pomellato.com, alexanderwang.com, missoni.com, dodo.it, redvalentino.com, kartell.com.

Il Gruppo YOOX è partner di Kering, con cui ha costituito nel 2012 una joint venture dedicata alla gestione degli online store monomarca di numerosi marchi del Gruppo del lusso francese: Bottega Veneta, Saint Laurent, Alexander McQueen, Balenciaga, Sergio Rossi, Stella McCartney e Brioni.

YOOX pone una particolare attenzione alla gestione delle relazioni con i Brand-Partner per favorire lo sviluppo di relazioni stabili e di lungo termine, basate sulla fiducia e sullo scambio di esperienze e competenze.

## 37 ONLINE STORE MONOMARCA

Nel corso dell'anno sistematici sono stati gli incontri con i Brand-Partner per condividere i risultati dello store sulla base dei benchmark di settore e proporre strategie volte a migliorare le performance.

La costante attenzione alle esigenze dei Partner rappresenta un aspetto distintivo nella gestione degli online store monomarca.

I 37 brand che si affidano al supporto di YOOX possono contare su un team di **professionisti dell'Internet Retailing**, capaci di coniugare le dinamiche proprie dell'e-commerce con una profonda conoscenza della moda e dei suoi codici di comunicazione. **Il team YOOX a supporto dei Brand-Partner possiede un mix unico di competenze creative, tecnologiche e grafiche per la progettazione e realizzazione degli store online unite ad una sapiente attività di web & social media marketing a livello globale**, per attivare campagne sui motori di ricerca, attività di affiliazione e retargeting anche sui social network.

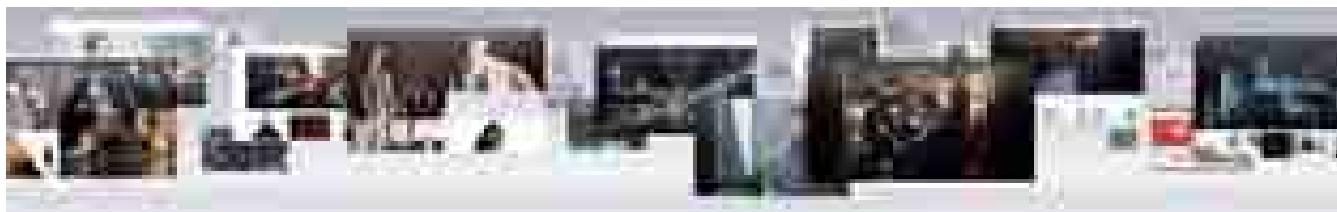
## 7 ONLINE STORE MONOMARCA GESTITI DALLA JOINT VENTURE CREATA NEL 2012 CON IL GRUPPO KERING

La **piattaforma tecnologica** sviluppata da YOOX negli anni, è in grado di processare e gestire milioni di ordini senza rinunciare alla ricchezza di contenuti editoriali resi disponibili dal mondo della moda.

L'offerta dei servizi è sviluppata in modalità **"omni-channel"** dal pick-up in store al return in store, dalla visibilità circa la disponibilità dell'articolo preferito nei negozi fisici attraverso il sito e-commerce, all'acquisto via mobile, agli hub logistici dislocati su tre continenti per spedizioni garantite su oltre 100 Paesi.

I Clienti degli store monomarca sono supportati da un **Customer Care** Department dedicato che nel 2014 si è arricchito di servizi customizzati, in grado di supportare il Cliente anche per tematiche di prodotto e di brand.

L'infrastruttura logistica e tecnologica altamente innovativa e flessibile che YOOX Group mette a disposizione dei Brand-Partner oltre a generare valore e risultati in termini di business, ha l'obiettivo di trasformare la shopping experience in una vera e propria brand experience a 360°.



---

NEL 2014 VIENE INAUGURATO IL PRIMO ONLINE STORE POWERED BY YOOX GROUP DEDICATO AL DESIGN: KARTELL.COM

---

### TAILOR-MADE CUSTOMER SERVICE

Per garantire elevati standard di qualità ed eccellenza nel supporto e nell'assistenza al Cliente, YOOX ha costituito un team di "Brand Specialist" dedicati agli store monomarca capaci di soddisfare le richieste dei Clienti relative non soltanto all'esperienza di acquisto online, ma anche al prodotto, alla realtà ed alla corporate identity del Brand.

Un percorso di formazione continua consente agli specialist di acquisire conoscenze approfondite su ciascun Brand: storia, valori, vision, stile, capi iconici, tendenze... e di accrescere costantemente le capacità comunicative per la gestione delle interazioni con i Clienti.

"**Tailor-Made Customer Service**" significa **prediligere un approccio proattivo, volto ad anticipare i bisogni dei Clienti, offrendo esperienze di acquisto personalizzate** e fornendo in anticipo informazioni su eventuali problematiche e proposte di soluzione.

Per garantire l'esclusività e personalizzazione, nella fase di progettazione YOOX definisce e concorda con il Brand-Partner sia gli aspetti comunicativi che operativi dei servizi in base al profilo Cliente ed alla strategia di engagement che il Brand vuole adottare. Questo approccio strategico condiviso permette di fidelizzare la Clientela potenziando i risultati di vendita. Il servizio è stato lanciato a Dicembre 2014 su tre online store monomarca nel mercato inglese e statunitense, nel 2015 "Tailor-Made Customer Service" verrà potenziato e proposto ad una selezione più ampia di Brand-Partner, declinando l'offerta in base all'identity e strategia di ciascuno.

### YOOX ACCOMPAGNA I BRAND-PARTNER NEL MONDO DIGITALE

**Empowerment:** Con YOOX Group, i brand mantengono il controllo della loro strategia globale di canale e piena autorità sul loro online flagship store;

**Innovazione:** YOOX si propone come laboratorio d'innovazione nel campo della user-experience e delle nuove tecnologie applicate al luxury e-commerce;

**Scala:** I brand beneficiano delle efficienze operative derivanti dalle economie di scala di YOOX: costi di spedizione, costi di logistica e stoccaggio, costi per i servizi di *customer operations*;

**Soluzioni facili e veloci:** La soluzione offerta da YOOX Group garantisce il set-up «chiavi in mano» dello store a livello globale, riducendo al minimo gli ostacoli specifici;

**Allineamento degli incentivi:** Partnership di lungo termine basate su accordi di revenue share, garantiscono il pieno allineamento degli incentivi per entrambi le Parti;

**Presenza globale con competenze locali:** Copertura di oltre 100 Paesi, con un approccio altamente localizzato sui principali mercati della moda;

**Competenze: 15 anni di esperienza** nel luxury e-commerce a livello globale per completare ed integrare le competenze specifiche di ciascun brand;

**Qualità:** Una piattaforma «customizzabile» in grado di riproporre e riflettere sul canale online la brand identity del Partner, soddisfacendo le aspettative dei Clienti più esigenti con l'eccellenza dei servizi offerti.

LICEITA', CORRETTEZZA, IMPARZIALITA', TRASPARENZA ED ELEVATI STANDARD DI QUALITA' SONO I CRITERI ALLA BASE DEL PROCESSO DI QUALIFICA E SELEZIONE DI TUTTI I FORNITORI DI YOOX GROUP

## 2.4 I FORNITORI

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
2014 Adesione per i tre online stores multimarca allo standard internazionale "Fur Free Retailer Program"		2016 Completamento dell'adesione allo standard "Fur Free Retailer Program" coordinato per l'Italia dalla LAV  2015 Consolidamento del sistema di qualifica e monitoraggio dei Fornitori, includendo il rispetto di requisiti di responsabilità sociale ed ambientale  2015 Conseguimento della certificazione internazionale <b>SA8000</b> (Social Accountability)

### 2.4.1 LE RELAZIONI CON I FORNITORI

YOOX si impegna a costruire e mantenere con i propri Fornitori relazioni stabili, durature e basate sulla **fiducia** e la **condivisione**, nella consapevolezza che anche questi fattori ricoprono un ruolo strategico nella generazione di valore per il Cliente. Oltre al rispetto di elevati standard qualitativi, nella gestione della *supply chain* il Gruppo YOOX presta attenzione anche ad aspetti sociali e ambientali.

I criteri di **liceità, concorrenza, obiettività, correttezza, imparzialità, equità nel prezzo e qualità** del bene e/o del servizio sono alla base del processo di selezione dei Fornitori e della definizione delle condizioni di acquisto. L'attivazione dei rapporti di fornitura è preceduta da una **fase di qualifica** della controparte che

prevede, in forma graduata rispetto alla strategicità, materialità e rischiosità intrinseca delle forniture, l'acquisizione di informazioni societarie, commerciali, finanziarie, giuslavoristiche, legali e altre referenze utili ad effettuare una valutazione preliminare dell'affidabilità ed adeguatezza del Fornitore. Il processo di qualifica prevede anche lo svolgimento di verifiche documentali sulla rispettabilità e legittimità dei potenziali fornitori, anche in relazione alla normative antiriciclaggio e anti-ricettazione, sulla trasparenza della struttura societaria nonché sull'esistenza di eventuali carichi pendenti in capo a soci e/o amministratori.

Per un numero limitato di categorie merceologiche e di fornitori sia in fase di qualifica

## 6 AUDIT DI TERZA PARTE SVOLTI NEL 2014 SULLA CATENA DI FORNITURA

sia periodicamente in seguito alla contrattualizzazione, YOOX effettua **audit di terza parte** finalizzati ad accertare l'effettiva conformità dei Fornitori a tutti i requisiti richiesti dagli standard di controllo aziendali.

Mediante specifiche clausole integrate nei contratti di acquisto e tramite la richiesta di autodichiarazioni, YOOX richiede ai Fornitori **l'adozione di comportamenti leciti, eticamente corretti e coerenti con il Codice Etico di Gruppo e con il Modello di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs.231/01.**

Nel corso del 2014, i due principali fornitori di servizi logistici sono stati sottoposti a **Audit di Terza Parte**; unitamente a quattro dei principali fornitori di servizi tecnologici. Ulteriori attività di verifica condotte da auditor esterni qualificati sono state pianificate per il 2015 indicativamente su venti Fornitori del Gruppo (forniture di prodotto, di servizi tecnologici, di servizi di customer service).

Infine, negli ultimi mesi del 2014 YOOX ha iniziato il percorso di adesione allo **Standard internazionale SA8000** (Social Accountability), uno standard volontario e verificabile che valorizza e tutela tutto il personale ricadente nella sfera di controllo ed influenza di un'organizzazione includendo oltre al Personale impiegato dall'organizzazione stessa anche i suoi Fornitori, Sub-Fornitori e Appaltatori.

Il processo di qualifica dei Fornitori YOOX richiede pertanto l'impegno aggiuntivo a sottoscrivere e rispettare i principi dello Standard SA8000 nel dettaglio riferiti: alla lotta contro il lavoro infantile ed il lavoro forzato, alla salute e sicurezza sul luogo di lavoro, alla libertà di associazionismo sindacale, alla lotta contro qualsiasi forma di discriminazione, al rispetto dei contratti in materia di orario di lavoro.

Viene inoltre richiesta ai Fornitori la disponibilità a sottoporsi a audit e verifiche dedicate ad accertare la conformità ai requisiti di SA8000 e ad implementare eventuali azioni di miglioramento condivise con YOOX.

## GLI IMPEGNI DI YOOX NELLE RELAZIONI CON I FORNITORI

LA GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I FORNITORI SI BASA SULLA  
CONDIVISIONE DEI SEGUENTI VALORI E PRINCIPI DI COMPORTAMENTO:



AGIRE CON TRASPARENZA, CORRETTEZZA, ED EQUITÀ' CONTRATTUALE



QUALITÀ' DELLE FORNITURE



GARANTIRE L'IMPARZIALITÀ' NELLA SCELTA DEI FORNITORI



ETICITÀ' NELLO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITÀ'



FAVORIRE L'ATTENZIONE ALLE BUONE PRATICHE AMBIENTALI  
E DI SOSTENIBILITÀ'



RISPETTO DELLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO



RISPETTARE I TERMINI DI PAGAMENTO CONCORDATI

Oltre 10.000 BRAND PRESENTI SU YOOX.COM

85% DEI FORNITORI DI YOOX.COM SONO ITALIANI

#### IL BUYING PER YOOX.COM

Anche nel 2014 l'approvvigionamento per lo store multimarca yoox.com è stato realizzato grazie a un portafoglio internazionale di circa 2.100 fornitori per oltre 10.000 Brand disponibili a catalogo con differenti profondità. YOOX Group contribuisce alla crescita economica del territorio di riferimento: il **98%** del prodotto ha infatti **provenienza Europea e l'85% dei Fornitori sono italiani**. Fornitori di yoox.com sono le grandi realtà della moda e del design, ma anche giovani realtà locali e artigianali, designer emergenti oltre ad una rete consolidata di punti vendita e negozi fisici dislocati principalmente sul territorio nazionale. A tutti i buyer in forza nel Gruppo YOOX viene richiesta la sottoscrizione di una "Affidavit letter" che li impegna al rispetto delle Normative, delle regole di comportamento e delle procedure di cui la Società si è dotata per la gestione dei rapporti commerciali con i Fornitori e per la prevenzione di comportamenti illeciti o opportunistici.

#### 2.4.2 L'ATTENZIONE ALLA QUALITÀ E ALLA SOSTENIBILITÀ DEI PRODOTTI

Il processo di approvvigionamento si contraddistingue per un'intensa attività di selezione e controllo qualità del prodotto che tiene conto di specifici criteri economici, standard qualitativi e criteri di eticità e sostenibilità.

Prima di essere digitalizzati e messi in vendita, tutti i capi vengono sottoposti a scrupolosi controlli qualità svolti da un team di esperti. Solo se questo severo esame viene superato, gli operatori appongono sul capo un sigillo di sicurezza e garanzia che lo protegge da eventuali tentativi di contraffazione.

I prodotti offerti sugli online store gestiti da YOOX Group si distinguono per l'alto livello di qualità e tracciabilità. Le linee guida e le policy operative di Controllo Qualità che identificano le modalità, i criteri e gli aspetti rilevanti da sottoporre a verifica nel processo di lavorazione vengono costantemente aggiornate e migliorate. Il rispetto degli alti standard qualitativi, insieme al continuo miglioramento nella definizione e set-up degli stessi, è reso possibile grazie al rapporto diretto e trasparente sviluppato negli anni con Fornitori, designer, produttori e dealer qualificati.

YOOX è impegnata a sviluppare una politica commerciale sensibile alla gestione degli impatti socio-ambientali connessi al proprio business. Il progetto "Fur Free", avviato nel 2014, si inserisce in questo ambito. A Dicembre 2014 YOOX ha sottoscritto l'adesione allo standard internazionale "Fur Free Retailer Program" promosso dalla Fur Free Alliance (FFA), coordinato per le aziende italiane dalla Lega Anti Vivisezione (LAV), a fronte del quale per i tre online store multimarca yoox.com, shooscribe.com e thecorner.com si intendono promuovere politiche di commercio rispettose dei diritti degli animali, **escludendo dai siti i capi e accessori con pelliccia di origine animale**.

Per attuare gli impegni derivanti dalla sottoscrizione del programma *against fur*, YOOX ha introdotto controlli sui processi aziendali coinvolti (buying, controllo qualità, anagrafica, ecc.) e ha integrato le linee guida operative in uso per lo svolgimento delle attività di controllo qualità dei prodotti. Il percorso di progressiva adozione e conformità allo standard diventerà effettivo da giugno 2016, con il completamento dei programmi di formazione e delle campagne di comunicazione, nonché della revisione e integrazione e delle condizioni contrattuali standard relative al buying di prodotto.

## 2.5 AZIONISTI E FINANZIATORI

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
<p>2014-2015</p> <p>Valorizzazione del nome, della storia e delle strategie del Gruppo YOOX a livello globale e in particolar modo, nei Paesi anglosassoni</p>		<p>2016</p> <p>Completamento delle azioni volte alla valorizzazione sulle principali piazze finanziarie del nome, della storia e dei tratti distintivi del modello di business del Gruppo YOOX</p>
<p>2014</p> <p>Organizzazione di roadshow sulle piazze Asiatiche</p>		<p>2015</p> <p>Promuovere l'equity story di YOOX presso gli investitori asiatici con l'organizzazione del primo roadshow in Asia</p>

### 2.5.1 LA TUTELA DEGLI AZIONISTI E DELLA COMUNITÀ FINANZIARIA

All'interno del panorama italiano delle società quotate, spesso caratterizzato dalla presenza di un azionista di riferimento o di una famiglia di controllo, il Gruppo YOOX si distingue come uno dei rari casi di public company in Italia.

Anche alla luce di questa peculiarità, il Gruppo riconosce nella comunità finanziaria un proprio Stakeholder di primaria importanza e pertanto si adopera, tramite il top management e la funzione Investor Relations - istituita sin da prima del debutto in Borsa a garantire un costante e positivo dialogo.

#### COMPOSIZIONE DELL'AZIONARIATO

La compagine azionaria di YOOX è caratterizzata da un **azionariato fortemente diffuso**. Con un free float dell'80%<sup>5</sup> al 31 dicembre 2014, il **Gruppo si è posizionato al secondo posto tra le oltre 160 società appartenenti ai principali indici italiani FTSE MIB, FTSE Italia Mid Cap e FTSE Italia STAR**, escludendo il settore bancario e assicurativo.

<sup>5</sup> Ai fini del calcolo del free float, sono state escluse le partecipazioni di Federico Marchetti, Renzo Rosso e Balderton Capital e le azioni proprie detenute da YOOX S.p.A..

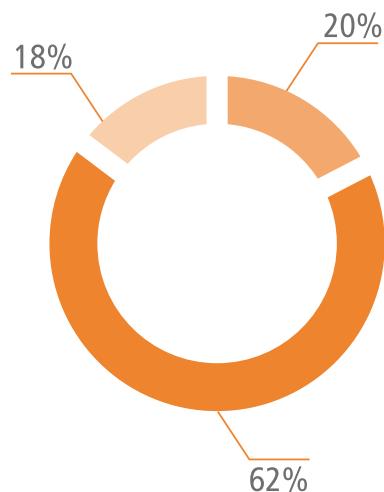
CIRCA META' DELL'AZIONARIATO ISTITUZIONALE E' BASATO NEGLI STATI UNITI MENTRE QUASI UN QUARTO NEL REGNO UNITO

Il capitale sociale alla fine del 2014 era pari a Euro 619.640,32<sup>6</sup> corrispondente a 61.964.032 azioni ordinarie prive di indicazioni del valore nominale, di cui 27.339 proprie e 24.800,600 azioni (il 40% del capitale) detenute da 7 azionisti rilevanti che direttamente o indirettamente possedevano una quota pari o superiore al 2%.

Sulla base di un'analisi condotta sulla compagine azionaria ad ottobre 2014<sup>7</sup>, l'azionariato del Gruppo è caratterizzato da una **forte presenza di investitori istituzionali**, che detengono circa il 62% del capitale, con una significativa componente di **investitori internazionali**. **Oltre il 70% dell'azionariato istituzionale è infatti di matrice anglosassone**, con Stati Uniti e Regno Unito rispettivamente primo e secondo Paese per provenienza, mentre il peso degli investitori istituzionali italiani è pari a meno del 5%.

IL GRUPPO SI È POSIZIONATO AL 2° POSTO, CON UN FREE FLOAT DELL'80%, TRA LE OLTRE 160 SOCIETÀ APPARTENENTI AI PRINCIPALI INDICI ITALIANI.

## AZIONARIATO PER TIPOLOGIA DI INVESTITORE



- INVESTITORI RETAIL
- AZIONISTI PRINCIPALI
- INVESTITORI ISTITUZIONALI

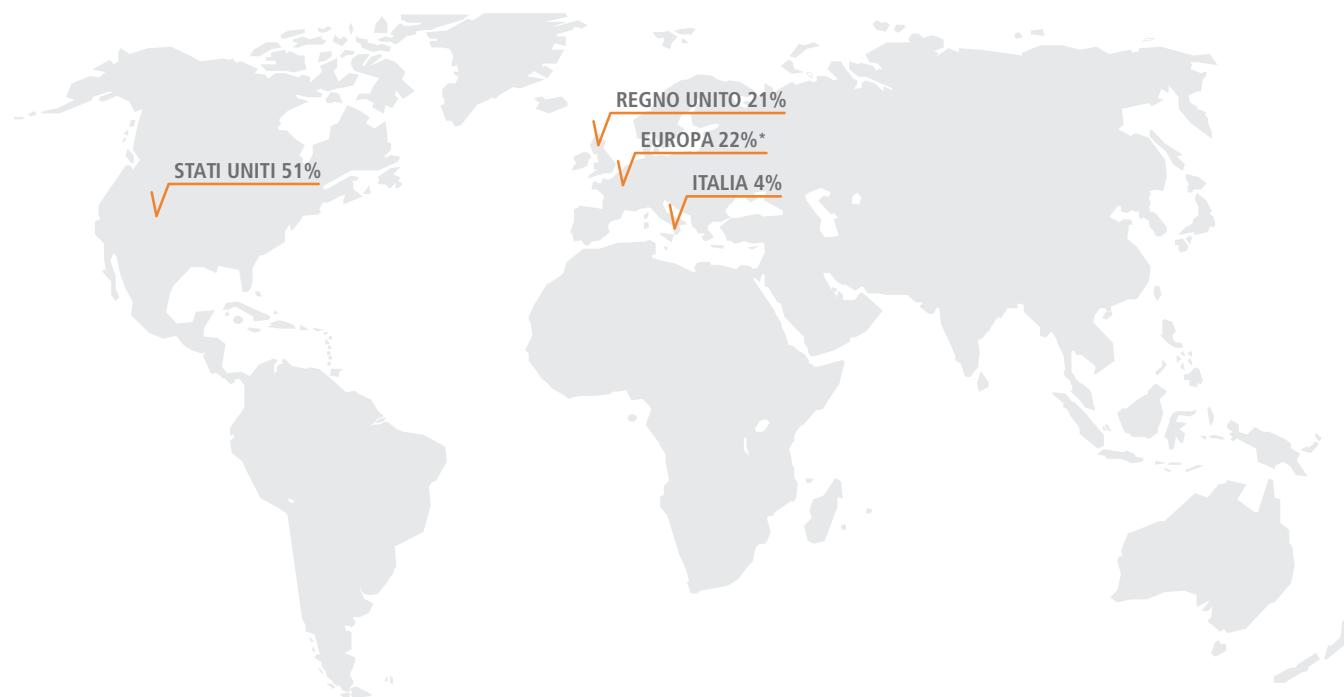
### NUMERO DI AZIONI

2014	2013	2012
61.964.032	58.207.396	57.312.788

<sup>6</sup> Si precisa che tale capitale sociale risultava ancora in fase di iscrizione al 31 dicembre 2014.

<sup>7</sup> Fonte: Elaborazione su dati societari e sull'analisi "Intelligence sugli Assetti Proprietari del Gruppo YOOX" condotta da Georgeson ad ottobre 2014. Si precisa che, ai fini dell'analisi sulla provenienza geografica dell'azionariato, è stata analizzata esclusivamente la percentuale del capitale detenuta da investitori istituzionali. Si precisa inoltre che, alla data del documento, non sono in essere patti di sindacato tra gli azionisti Federico Marchetti, Renzo Rosso e Balderton Capital, questi ultimi denominati "Azionisti principali".

## AZIONARIATO ISTITUZIONALE PER MERCATO GEOGRAFICO (%)



\*La percentuale esclude l'azionariato istituzionale di Italia e Regno Unito.

330%

LA PERFORMANCE DI YOOX DAL DEBUTTO  
IN BORSA NEL 2009

### INVESTITORI SOCIALMENTE RESPONSABILI E INDICI ETICI

Tra gli Azionisti di YOOX alcuni adottano criteri di investimento socialmente responsabili (SRI) come Natixis, F&C Management e Etica Sgr. Ad ulteriore conferma dell'impegno che il Gruppo pone nella promozione di una crescita sostenibile e nel rispetto dell'ambiente, dal 2013 YOOX fa parte dell'indice **Standard Ethics Italian Index**. Tale indice - promosso dall'agenzia di rating europea Standard Ethics - effettua valutazioni esclusivamente sulla responsabilità sociale, ambientale e sulla governance delle società quotate. **L'indice è composto dalle società comprese nel FTSE MIB con pesi diversi a seconda del grado di compliance** con le indicazioni internazionali provenienti dall'Ocse, dall'Unione Europea e dalla Nazioni Unite **in materia di corporate social responsibility (CSR), corporate governance e sostenibilità**. YOOX fa altresì parte dell'indice FTSE ECPI Italia SRI Benchmark, promosso dalla società ECPI attiva nella ricerca in ambito ambientale, sociale e di governance (ESG) e nell'assegnazione di rating e costruzione di indici di sostenibilità. L'indice è composto dalle azioni delle società che, all'interno delle prime 100 per capitalizzazione quotate sul Mercato Telematico Italiano, superano determinati **requisiti in termini di caratteristiche requisiti in termini di caratteristiche in ambito ESG**.

### Performance azionaria

Il Gruppo YOOX ha debuttato il 23 dicembre 2013 nell'indice **FTSE MIB**, il principale paniere di Borsa Italiana composto dalle azioni delle prime 40 società italiane per capitalizzazione e liquidità. Nel 2014, il valore del titolo è oscillato da 33,70 Euro, il primo giorno di contrattazione dell'anno, al prezzo di 18,40 Euro, ottenuto il 30 dicembre 2014. Dopo aver chiuso il 2013 con una performance azionaria del +173%, la più alta nel paniere del FTSE MIB, ed aver toccato i massimi storici nelle prime sedute del 2014, nei mesi successivi il titolo YOOX ha scontato il contesto di forte incertezza macro-economica e politica che ha caratterizzato l'intero anno e che ha portato gli operatori ad effettuare una decisa rotazione di portafoglio dai best performer dell'anno precedente verso titoli con profili maggiormente difensivi. Come

YOOX FA PARTE DI 2 INDICI ETICI: L'INDICE STANDARD ETHICS ITALIAN INDEX  
E L'INDICE FTSE ECPI ITALIA SRI BENCHMARK

mostrato nel grafico alla pagina successiva, il titolo YOOX ha risentito altresì di un trend di vendite generalizzato che ha coinvolto sia il comparto e-commerce sia quello dei titoli italiani del lusso<sup>8</sup>.

### DATI AZIONARI E BORSISTICI

	2014	2013
Prezzo di chiusura a fine anno (€)	18,40	32,60
Prezzo massimo di chiusura (€)	34,75	32,60
Prezzo minimo di chiusura (€)	14,28	11,85
Capitalizzazione di Borsa a fine anno (€ milioni)	1.140,14	1.897,60

Si conferma eccellente la performance azionaria di YOOX dal **debutto in Borsa** nel 2009, con il titolo che a fine 2014 risultava essere **oltre quattro volte** il prezzo di collocamento (Euro 4,3), registrando una crescita pari al **+330%**. Nello stesso periodo, YOOX ha altresì archiviato una **performance superiore** a quella sia del **FTSE MIB** sia degli **indici di riferimento** nel settore e-commerce e del lusso<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Con riferimento al grafico sull'andamento del titolo rispetto ai principali indici di riferimento nel 2014, l'indice rappresentativo del settore e-commerce include Amazon, ASOS, boohoo.com, Blue Nile, eBay, Start Today, Zalando e Zulily; l'indice rappresentativo del settore lusso include Brunello Cucinelli, Compagnie Financière Richemont, Hermès, Kering, LVMH, Moncler, Prada, Salvatore Ferragamo e Tod's; l'indice rappresentativo del settore lusso italiano include Brunello Cucinelli, Moncler, Prada, Salvatore Ferragamo e Tod's.

<sup>9</sup> Far riferimento alla nota 8

## LE PRINCIPALI TAPPE DI YOOX IN BORSA:

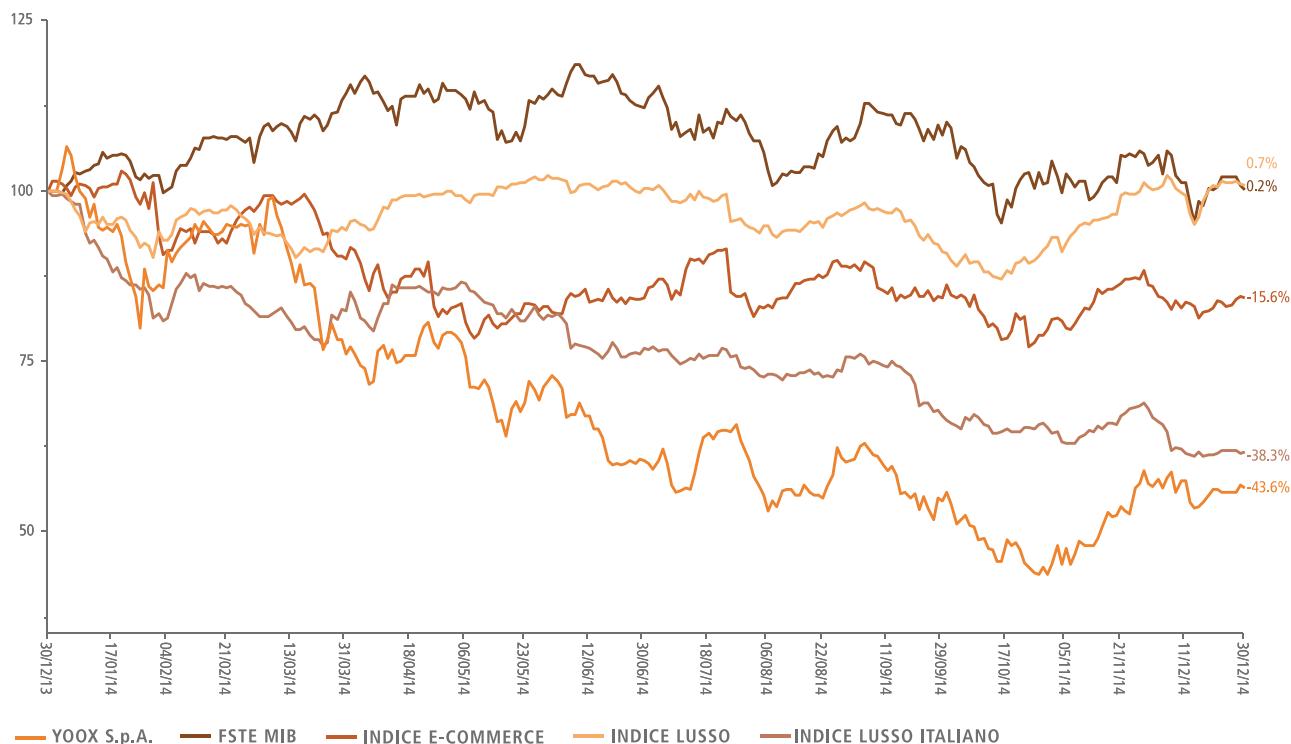
3 dicembre 2009:  
YOOX si quota in Borsa  
sul segmento STAR

23 dicembre 2013:  
YOOX debutta nel FTSE MIB e nell'indice  
etico FTSE ECPI Italia SRI Benchmark

20 settembre 2010:  
Il titolo entra nell'indice  
FTSE Italia Mid Cap

27 dicembre 2013:  
Il titolo entra a far parte dell'indice etico  
Standard Ethics Italian Index

## ANDAMENTO DEL TITOLO RISPETTO AI PRINCIPALI INDICI DI RIFERIMENTO NEL 2014



Fonte: Factset. Periodo di riferimento: 30 dicembre 2013 - 30 dicembre 2014

# 16

BROKER NAZIONALI  
ED INTERNAZIONALI  
COPRONO IL TITOLO YOOX

## RELAZIONE CON LA COMUNITÀ FINANZIARIA

Tramite la divisione Investor Relations & Financial Communications, YOOX porta avanti un dialogo costante con l'intera comunità finanziaria (analisti sell-side, analisti buy-side, gestori, stampa economico-finanziaria italiana ed internazionale) fondato su principi quali **trasparenza, tempestività, accuratezza, coerenza e parità di accesso all'informazione** e volto a fornire a tutti gli Stakeholder gli strumenti rilevanti per conoscere l'azienda e comprenderne correttamente il business e la strategia.

Nel corso dell'anno, grazie a conferenze e roadshow organizzati ad hoc, il team di Investor Relations & Financial Communications si è impegnato, da un lato, nel **rafforzare le relazioni esistenti con gli investitori nelle proprie piazze finanziarie consolidate** - quali Milano, Londra, New York, Boston, Parigi, Francoforte e Ginevra e dall'altro **nel far conoscere l'equity story del Gruppo e le evoluzioni del business a nuovi potenziali investitori** in mete quali Toronto, Los Angeles, San Francisco e San Diego.

Il team ha infine curato le **attività di comunicazione** al mercato dei dati trimestrali e la preparazione delle relative conference call organizzate a valle dei Consigli di Amministrazione di approvazione dei risultati. Anche nel 2014, per il quinto anno consecutivo dall'IPO, a tutte le conference call con Analisti e Investitori Istituzionali la divisione Investor Relations & Financial Communications è sempre stata affiancata dal Fondatore e Amministratore Delegato e dal Chief Financial Officer, a continua conferma dell'**importanza strategica che YOOX attribuisce al dialogo con la comunità finanziaria**.

## COVERAGE DEL TITOLO

Il team di Investor Relations & Financial Communications si è dedicato sin dalla quotazione ad ampliare l'analyst coverage che al 31 dicembre 2014 include Goldman Sachs International, Mediobanca, Equita, Intermonte, Gruppo24Ore, Bank of America, Merrill Lynch, Deutsche Bank, Citi, Kepler Cheuvreux, Exane BNP Paribas e Banca IMI

UN DIALOGO COSTANTE CON L'INTERA COMUNITÀ FINANZIARIA FONDATA SU TRASPARENZA, TEMPESTIVITÀ, ACCURATEZZA, COERENZA E PARITÀ DI ACCESSO ALL'INFORMAZIONE

a cui nel 2014 si sono aggiunti anche J.P. Morgan, Canaccord e Fidentis che - seppur senza indicazione del rating - segue il titolo YOOX già dal 2012. Nei primi mesi del 2015 hanno altresì avviato la copertura Morgan Stanley e Berenberg, portando così a **16** il numero di **broker nazionali e internazionali** che seguono il titolo YOOX. Nel corso del 2014 sono stati pubblicati oltre 160 report, preview e aggiornamenti su YOOX, in aumento rispetto ai 140 report del 2013. Alla fine dell'anno, il titolo vantava una valutazione positiva da parte di undici analisti finanziari, due raccomandazioni neutrali e solo una negativa, mentre il target price medio era pari a 23,0 Euro.

## ANALISTI

	2014	2013	2012
Nazionali (n.)	6	5	5
Internazionali (n.)	8	8	6
Raccomandazioni (n.)	14	13	11
-positive	11	7	7
-negative	1	3	4
-neutrali	2	3	0
Target price (€)			
-min	14,5	16,0	9,0
-max	32,0	41,5	21,5
-media	23,0	27,7	12,7

## ANDAMENTO DEL TITOLO RISPETTO AI PRINCIPALI INDICI DI RIFERIMENTO DELL'IPO



Fonte: Factset. Periodo di riferimento: 3 dicembre 2009 - 30 dicembre 2014

L'ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE CON LA COMUNITÀ FINANZIARIA SI ISPIRA AI PRINCIPI DI TRASPARENZA, TEMPESTIVITÀ E ACCURATEZZA

## POLITICA DI DIVIDENDI

Il Gruppo ritiene che investire nello sviluppo della propria piattaforma tecnologica multi-canale e logistica sia fondamentale per far sì che YOOX continui a ricoprire, negli anni a venire, una posizione di leadership nel proprio settore di riferimento.

Per questa ragione, dalla quotazione ad oggi, YOOX ha deciso di impiegare la disponibilità di cassa per migliorare e **consolidare la posizione della Società**, con la convinzione che tale scelta abbia un ritorno per gli azionisti considerevolmente più importante di quello ottenibile dalla distribuzione di un dividendo.

Il Gruppo ritiene inoltre che sia prudente e a tutela degli interessi di tutti gli Stakeholder mantenere la flessibilità di poter ricorrere alle proprie disponibilità liquide per finanziare l'operatività del business o altri progetti d'investimento.

## ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE CON LA COMUNITÀ FINANZIARIA

Ogni anno a gennaio comincia l'attività di comunicazione con la comunità finanziaria attraverso la pubblicazione del calendario finanziario, che dà alla comunità finanziaria la possibilità di conoscere con anticipo le date di eventi societari di primaria importanza quali l'Assemblea degli Azionisti, la pubblicazione dei dati finanziari, i principali roadshow e le conferenze a cui la Società parteciperà. Tutte le informazioni e i documenti rilevanti vengono prontamente messi a disposizione del mercato, nel pieno rispetto e conformità con:

- i principi di **trasparenza, tempestività e accuratezza** delle informazioni a cui il team di Investor Relations si ispira;
- le leggi e le norme in materia di circolazione delle informazioni privilegiate, le procedure sulla circolazione delle informazioni confidenziali, le procedure Consob sulla diffusione delle informazioni price sensitive e le norme in materia di Internal Dealing.

Tutte le comunicazioni vengono poi pubblicate in tempo reale sul sito Internet del Gruppo nella sezione Investor Relations al fine di garantire un **facile accesso alle informazioni rilevanti** della Società ed evitare quindi asimmetrie informative.

## INDICATORI

	2014	2013	2012
Utile per azione (€)	0,23	0,22	0,18
Prezzo/utile	82,60x	150,36x	67,09x

9 ROADSHOW E 3 CONFERENZE IN ITALIA E ALL'ESTERO, CON UN COINVOLGIMENTO SEMPRE ELEVATO DEL TOP MANAGEMENT

NEGLI ULTIMI TRE ANNI IL NUMERO TOTALE DEI CONTATTI E' STATO DI CIRCA 2.900, DI CUI PIU' DI 900 SOLO NEL 2014

A valle dei Consigli di Amministrazione di approvazione del Bilancio e dei risultati intermedi di gestione, vengono poi organizzate conference call con Analisti ed Investitori istituzionali, i cui dettagli vengono resi pubblici a tutti all'interno del relativo comunicato stampa.

Ogni anno, la Società organizza e partecipa ad un numero elevato di **conferenze, roadshow e meeting**, spesso anche in presenza del Fondatore e Amministratore Delegato e di altri esponenti del top management quali il Chief Financial Officer e il General Manager. Nel 2014, **la Società ha preso parte a numerosi roadshow e conferenze in Italia e all'estero, con un coinvolgimento sempre elevato del top management.**

Come da tradizione degli ultimi anni, YOOX ha partecipato a conferenze quali la Deutsche Bank Global Consumer & Luxury Conference a Parigi, la Bank of America Merrill Lynch Global Consumer & Retail Conference a Londra e la Luxury & Finance organizzata da Borsa Italia e Vogue a Milano. Inoltre, YOOX ha inaugurato le piazze finanziarie di Toronto, Los Angeles, San Francisco e San Diego con roadshow organizzati ad hoc.

Il **costante dialogo con il buy-side e il sell-side** è stato altresì garantito dall'importante numero di conference call, one-to-one e meeting di gruppo organizzati presso le sedi della Società a Milano e Bologna, oltre che dalla disponibilità quotidiana del team via e-mail e via telefono.

## COMUNICAZIONE FINANZIARIA

	2014		2013		2012	
	Numero	Numero di contatti	Numero	Numero di contatti	Numero	Numero di contatti
Conference call su dati trimestrali	4	200	4	210	4	175
Conferenze internazionali	3	74	5	110	6	160
Road show	9	228	14	240	14	220
di cui: in Italia	1	14	5	85	4	65
all'estero	8	214	9	155	10	155
Incontri individuali e di gruppo		39		50		30
Conference call e meeting con analisti		100		125		80
Conference call con investitori		45		40		65

## 2.5.2 LE RELAZIONI CON I FINANZIATORI

Il Gruppo si pone costantemente l'obiettivo di mantenere un adeguato livello di liquidità e disponibilità di fondi necessari a sostenere la crescita del business e i piani di investimento e garantire l'adempimento puntuale delle obbligazioni e l'operatività aziendale.

Sulla base dei piani di investimento di Gruppo, degli obiettivi di Net Financial Position (NFP) e del tetto all'indebitamento fissato, vengono definiti il fabbisogno finanziario e la scelta del mix delle modalità di finanziamento più idonee tra quelle proposte dalle primarie controparti bancarie.

Nella gestione del fabbisogno finanziario, YOOX ricorre prevalentemente a linee di credito *amortizing* (che prevedono il rimborso del finanziamento secondo un piano d'ammortamento prefissato) e linee *revolving* (che prevedono la possibilità di rimborsare i singoli utilizzi reintegrandone la disponibilità), previo svolgimento di analisi di mercato e delle offerte di primari Istituti Bancari.

Le controparti con cui possono essere sottoscritte operazioni di finanziamento sono banche e intermediari finanziari con un livello di *rating* minimo definito nelle policy operative del Gruppo.

Le linee di credito sono prevalentemente *committed*, pertanto non contemplano la possibilità per i finanziatori di chiederne il rimborso prima dei termini prestabiliti contrattualmente, garantendo flessibilità e stabilità finanziaria nel medio e lungo termine.

Per assicurare un'adeguata flessibilità finanziaria e livello di liquidità e disponibilità di fondi, grazie ai consolidati rapporti con i Partner finanziari nel quarto trimestre del 2014 la Società ha rinegoziato le proprie linee di credito, e al 31 dicembre 2014 disponeva di un totale di 153 milioni di Euro con scadenza media tra i 4 e i 5 anni, di cui circa 93 milioni non utilizzate.

## AWARDS 2014



### CARBON DISCLOSURE PROJECT 2014

#### YOOX È TRA I LEADER NEL CAMBIAMENTO CLIMATICO SECONDO IL CDP ITALY 100 CLIMATE CHANGE REPORT 2014.

Per il secondo anno consecutivo YOOX Group è tra le aziende leader in Italia in materia di cambiamento climatico, secondo il rapporto CDP Italy 100 Climate Change Report 2014. Unica società di fashion e-commerce presente nel report, YOOX Group ha ricevuto anche per il 2014 il punteggio massimo (A) per l'impegno mostrato nel ridurre l'impatto dell'azienda nell'ambiente, oltre ad attestarsi tra i top performer in Italia raggiungendo un punteggio di 97/100 per la qualità ed esaustività delle informazioni fornite in merito all'impatto ambientale.

Il **CDP Italy 100 Climate Change Report 2014**, pubblicato dall'organizzazione No-Profit CDP, analizza le informazioni sull'impatto ambientale fornite dalle principali 100 aziende quotate italiane e, dopo averne identificato i principali trend, stila la classifica delle realtà maggiormente virtuose. Il report – redatto per la prima volta dalla scuola di management SDA Bocconi e il supporto di IMQ in qualità di scoring partner, ha valutato le aziende italiane sulla base della metodologia CDP per la trasparenza e qualità della comunicazione delle emissioni e delle iniziative finalizzate alla lotta al cambiamento climatico.



### OSCAR DI BILANCIO 2014

YOOX Group si aggiudica l'**Oscar di Bilancio 2014** per la categoria Medie e Piccole Imprese Quotate, sotto l'Alto Patronato del Presidente della Repubblica. La commissione ha ritenuto "degni di menzione la struttura del sistema di Corporate Governance, anche con riferimento alla trattazione delle procedure realizzate dalla Società in merito alle operazioni con parti correlate ed all'internal dealing". Inoltre, ha definito "**accurata e all'altezza delle best practices internazionali l'informativa sulle politiche e le strategie inerenti la Corporate Social Responsibility**" ed alla gestione della CSR (corporate social responsibility), "realizzata seguendo non gli schemi formali, ma declinando la gestione d'impresa sulla sostenibilità come principio ispiratore".



### SUSTAINABILITY LEADER AWARD SUSTAINABILITY REPORTING

YOOX Group è tra i finalisti della categoria "Sustainability Reporting" insieme a British American Tobacco e AkzoNobel dell'importante premio internazionale sulla sostenibilità "Sustainability Leader Awards 2014".

CAPITOLO 3:

# PEOPLE

## 3.1 LE RISORSE UMANE DI YOOX

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
<p>2013-2014</p> <p>Sviluppo di modelli di lavoro flessibile per i Dipendenti, con particolare riferimento alle lavoratrici madri con figli a carico</p>		<p>2015</p> <p>Attivazione e lancio di progetti, iniziative, adesione ad Associazioni dedicate, finalizzate a tutelare e promuovere Inclusivity &amp; Diversity</p>
<p>2014</p> <p>Evoluzione del programma ENJOYOOX con lo sviluppo di uno strutturato sistema di agevolazioni per i Dipendenti</p>		<p>2015</p> <p>Proseguimento del programma "YOOX Graduate Program yoox.com" con il lancio della prima edizione dedicata all'area Technology e della seconda edizione dedicata all'area Commerciale</p>
<p>2014</p> <p>Definizione e implementazione, per tutte le funzioni aziendali, degli "YOOX Career Paths": percorsi di carriera dedicati ai diversi profili manageriali e professionali</p>		<p>2015</p> <p>Strutturazione di un Programma di welfare rivolto a tutti i Dipendenti del Gruppo</p> <p>2015</p> <p>Proseguimento del progetto di mobile workplace YOOXCITY</p>

### 3.1.1 LA GESTIONE DEL PERSONALE

Il successo e la crescita di YOOX sono supportati dal talento e dall'impegno delle 885 risorse che lavorano con passione nelle sedi italiane ed internazionali del Gruppo. YOOX sceglie di investire costantemente sulle sue Persone, dando ad ognuno l'opportunità di esprimere al meglio il proprio potenziale, facendo leva su passione, creatività ed energia quali tratti distintivi dell'ambiente di lavoro.

Con una **People Strategy** ormai consolidata, YOOX Group garantisce ai Dipendenti percorsi di sviluppo e di crescita professionale supportati da un costante investimento

in training e formazione. YOOX intende fondare il rapporto con i collaboratori sulla reciproca fiducia e trasparenza, considerando l'offerta di **rapporti di lavoro stabili e duraturi** nel tempo un requisito fondamentale per sostenere la crescita oltre che un'importante leva motivazionale. Si impegna a valorizzare e promuovere **la diversità** nella consapevolezza che differenti punti di vista sappiano generare soluzioni innovative e pluralismo nei processi decisionali.

---

# 885

DIPENDENTI

---

Il Gruppo assicura un ambiente di lavoro sano, pienamente conforme alla normativa nazionale ed internazionale di riferimento, investendo nella realizzazione di sedi ed uffici all'avanguardia ed eco-compatibili per la **tutela del benessere fisico e morale dei suo collaboratori**. Promuove gli standard di comportamento ed i principi sanciti nel Codice Etico di Gruppo e ha iniziato a fine 2014 il percorso per il conseguimento della **certificazione internazionale SA:8000 Social Accountability**. YOOX garantisce e tutela i principi richiamati dalla "Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo" e dalle convenzioni ILO in ogni Paese in cui opera che si declinano in tutte le fasi e processi di gestione del Personale: selezione, sviluppo e crescita professionale, formazione, comunicazione interna, relazioni con i lavoratori ed associazionismo sindacale, attenzione costante al tema della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro.



**YOOX Group ha ricevuto** insieme a 63 aziende leader **la certificazione Top Employers Italia 2015** che riconosce le *best practice* aziendali nella gestione delle Risorse Umane e nelle politiche di attrazione, sostegno e fidelizzazione dei talenti, rappresentando un prestigioso riconoscimento a livello internazionale.

La certificazione ha attestato l'eccellenza raggiunta da YOOX Group nelle politiche di formazione e sviluppo nelle strategie di gestione delle proprie Risorse Umane a conferma dell'approccio innovativo che contraddistingue il Gruppo anche nella gestione delle HR.

---

# 263

NUOVI ASSUNTI  
NEL 2014

---

### YOOX HA IDENTIFICATO 6 PRINCIPI SUI QUALI HA FONDATO LA GESTIONE DEL SUO PREZIOSO CAPITALE UMANO

- Imparzialità e Pari opportunità;
- Legalità e Onestà;
- Professionalità e Fiducia;
- Prevenzione di potenziali conflitti di interesse;
- Correttezza e Trasparenza;
- Meritocrazia e Valorizzazione dei Talenti.

IL "TEMPIO" DELLA TECNOLOGIA, INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO  
PRESSO L'HEADQUARTER DI YOXX A ZOLA PREDOSA - BOLOGNA  
Credits: Fred McGregor



**+49%**CRESCITA DEL TEAM YOOX GROUP  
NELL'ULTIMO TRIENNIO**44**

NAZIONALITÀ PRESENTI

### 3.1.2 LA COMPOSIZIONE DEL PERSONALE

I dipendenti YOOX sono un *Team* giovane ed internazionale che cresce costantemente nel numero e nelle competenze e costituisce il principale *asset* strategico del Gruppo, dove l'età media è di 33 anni e l'anzianità aziendale è pari a circa 3 anni in crescita rispetto al 2013.

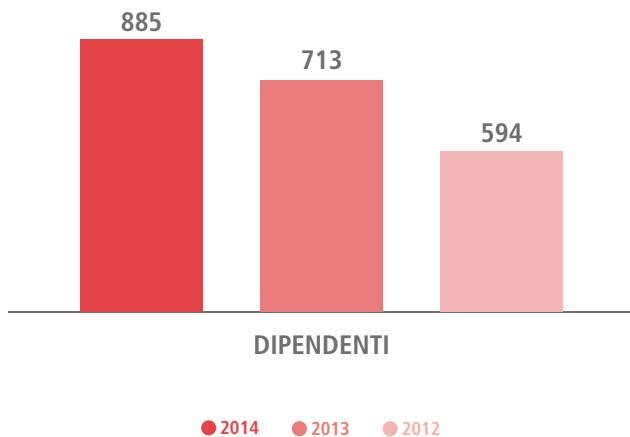
**Sono 885 i Dipendenti in forza a fine nel 2014**, in crescita del 24% rispetto al 2013 e con un incremento del 49% nell'ultimo triennio, nella consapevolezza che lo sviluppo del business richiede un **costante investimento nel Capitale Umano**.

Le risorse del Gruppo si caratterizzano per l'eterogeneità delle esperienze formative, universitarie e professionali maturate, per il differente background culturale e di provenienza geografica con 44 nazionalità rappresentate: dal Giappone all'Argentina, dalla Russia, al Canada fino alla Nuova Zelanda.

YOOX intende conciliare l'internazionalità delle proprie attività con il radicamento territoriale rispetto al Sistema Paese Italiano con il 90% di Dipendenti impiegati presso le sedi Bologna e Milano. Anche nelle politiche di assunzione, per quanto possibile, YOOX cerca di tenere in considerazione la residenza del candidato rispetto alle sedi lavorative, soprattutto per ruoli tecnico-operativi.

A conferma dell'efficacia della politica aziendale intrapresa da YOOX con l'obiettivo di garantire e rafforzare la stabilità dei rapporti di lavoro e investire nel lungo termine sulle sue risorse, anche nel 2014 la percentuale di dipendenti assunti a tempo indeterminato nel 2014 è pari all'87%. La maggioranza dei Dipendenti entra in Azienda direttamente con contratti a tempo indeterminato e sono, inoltre, state ben **70 le trasformazioni contrattuali al tempo indeterminato** attuate nel 2014.

### ANDAMENTO DEL NUMERO TOTALE DEI DIPENDENTI



Nota: Il numero totale di Dipendenti per il 2014 non include un'unità, il cui contratto di lavoro a tempo determinato si è concluso naturalmente il 31/12/2014

**40%** DEI DIPENDENTI  
DI ETÀ' INFERIORE  
A 30 ANNI

### FORZA LAVORO TOTALE DIPENDENTI E COLLABORATORI (N.)

	2014		2013		2012	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Dipendenti	405	480	314	399	255	339
Interinali	2	3	10	22	1	4
Contratti a progetto	1	1	3	3	2	2
Totale per genere	407	484	324	424	256	345
Totale	891		748		601	

### CONTRATTI TRASFORMATI DA TEMPO DETERMINATO A TEMPO INDETERMINATO (N.)

	2014	2013	2012
Numero di contratti trasformati a tempo indeterminato	70	66	53

## LE PERSONE DI YOOX: I NUMERI

DIPENDENTI PER QUALIFICA (N.)	2014		2013		2012	
	Uomo	Donna	Uomo	Donna	Uomo	Donna
Dirigenti	22	9	23	5	15	6
Quadri	34	32	27	26	24	25
Impiegati	315	385	236	311	194	257
Estero	34	54	28	57	22	51
Totale per genere	405	480	314	399	255	339
Totale	885		713		594	

70

TRASFORMAZIONI CONTRATTUALI A TEMPO INDETERMINATO

**DIPENDENTI PER TIPOLOGIA CONTRATTUALE (N.)**

	2014	2013	2012
Tempo indeterminato	766	617	492
Tempo determinato	119	96	102
Apprendistato	-	-	-
<b>Totale</b>	<b>885</b>	<b>713</b>	<b>594</b>

**DIPENDENTI PART-TIME E FULL-TIME (N.)**

	2014	2013	2012
Full time	829	671	558
Part time	56	42	36
<b>Totale</b>	<b>885</b>	<b>713</b>	<b>594</b>

**DIPENDENTI PER FASCE DI ETÀ (N.)**

	2014	2013	2012
<30	343	261	226
30-40	455	388	318
>40	87	64	50
<b>Totale</b>	<b>885</b>	<b>713</b>	<b>594</b>

**ANZIANITÀ AZIENDALE MEDIA (ANNI)**

	2014	2013	2012
Anzianità aziendale media	3,01	2,88	2,71

**DIPENDENTI PER AREA GEOGRAFICA (N.)**

	2014	2013	2012
Italia	797	628	521
Estero	88	85	73
<b>Totale</b>	<b>885</b>	<b>713</b>	<b>594</b>

Nota: l'organico non include Amministratore Delegato della S.p.A., stagisti e collaboratori. Il numero totale di Dipendenti per il 2013 non include un'unità, il cui contratto di lavoro a tempo determinato si è concluso naturalmente il 31/12/2013

---

**53%** DEI NUOVI ASSUNTI  
SONO < 30 ANNI

---

### 3.1.3 LE POLITICHE DI ASSUNZIONE

Nella gestione del *recruiting* YOOX è da sempre attenta ad **attrarre i migliori talenti** provenienti sia dal mondo universitario che già operativi nel mercato del lavoro. Il processo di selezione è fondato su meritocrazia e trasparenza nel valutare skills professionali, qualità personali, competenze e rispondenza alle caratteristiche tecniche richieste per ciascuna posizione da coprire. Flessibilità, intraprendenza, forte predisposizione al cambiamento, unitamente a competenze specialistiche nel business delle nuove tecnologie e nel settore *fashion e luxury* sono gli aspetti maggiormente valorizzati per entrare a far parte della squadra.

La selezione prevede la valutazione attitudinale e motivazionale dei candidati, l'attenta analisi degli aspetti tecnici e professionali attraverso la somministrazione di Business Case, la valutazione delle "soft skills" ovvero il set di competenze trasversali attese da tutte le risorse YOOX e l'affinità con i Valori Aziendali. Il processo di reclutamento si sta via via orientando verso profili internazionali ed eterogenei per provenienza, background e studi universitari, per i quali la conoscenza fluente della lingua inglese è requisito imprescindibile e la conoscenza di altre lingue straniere un plus molto apprezzato.

L'interesse nei confronti del Gruppo è confermato dal numero sempre crescente di candidature ricevute. **Nel corso del 2014, sono state oltre 17.979 le candidature spontanee ricevute sul sito Corporate e tramite LinkedIn.** A completamento dei processi di selezione sono state assunte **263 nuove Persone, di cui il 54% donne.** L'82% dei nuovi assunti è di nazionalità italiana e circa **il 53% sono giovani sotto i 30 anni.**

Per facilitare lo *screening* e il primo contatto con i potenziali candidati, l'utilizzo della piattaforma Skype è diventato uno strumento fondamentale per la gestione del primo colloquio conoscitivo, riducendo i costi e le emissioni ambientali derivanti dagli spostamenti.

Nel corso del 2014 YOOX ha rafforzato tutti i nuovi ed innovativi canali di "*talent attraction*". Alla raccolta ed analisi delle candidature ricevute tramite il sito internet aziendale si è affiancato l'utilizzo dei social media come **LinkedIn**, dove il profilo creato per YOOX Group ha superato i **31.000 follower, registrando un incremento del 220%** rispetto all'anno precedente. Per la ricerca di profili di particolare rilevanza, YOOX ricorre alla collaborazione di head hunter internazionali dalla comprovata esperienza negli ambiti tecnologia e fashion-luxury.

Consolidate sono ormai diventate anche le relazioni con Scuole ed Università, con le quali sono state attivate specifiche convenzioni e una speciale **partnership con il Politecnico di Milano**, tutti quanti fondamentali per il processo di recruiting in grado di minimizzare il "*time to hire*" dei profili molto tecnici richiesti per le attività di Sales, Supply Chain ecc.

La strategia di **Employer Branding** ha consentito al Gruppo di valorizzare la propria presenza all'interno delle maggiori Università e *Business School* italiane e internazionali, partecipando a numerosi *Career Fair* e organizzando veri e propri "*Trek Tour*" e presentazioni delle diverse sedi, diventando così una **realtà sempre più ambita ed attrattiva per gli studenti che si affacciano sul mondo del lavoro.**

A livello globale il 2014 ha visto il lancio del **primo MBA Summer Internship**, che ha consentito a YOOX di entrare in contatto ed avvalersi dell'esperienza di 3 talentuosi studenti provenienti da *Business School* internazionali: Columbia, Harvard e IESE. I 3 studenti selezionati hanno potuto partecipare, per la durata del programma estivo, alla realizzazione di importanti progetti in ambito commerciale, tecnologico e di *Business Development*.

# +220%

L'INCREMENTO DEI FOLLOWERS  
DEL PROFILO LINKEDIN DEL GRUPPO

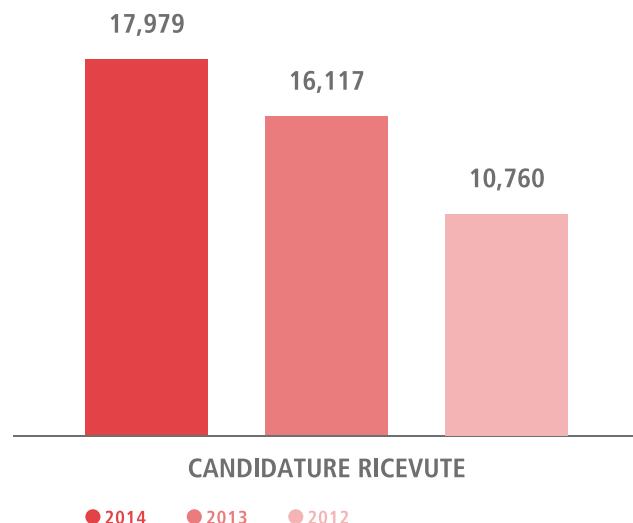
# 17.979

CANDIDATURE RICEVUTE

La crescita interna rappresenta un'altra chiave del successo della Società che ha istituito un sistema di "job posting" per le posizioni vacanti rivolto alle risorse già in organico. Anche al fine di rafforzare l'identità "globale" del Gruppo, sono attivi programmi di **mobilità interna** per promuovere ed offrire ai più meritevoli **percorsi professionali internazionali**.

YOOX, rappresenta un esempio di "ricorso virtuoso" alla pratica dello stage. I profili più junior entrano in contatto con la realtà aziendale tramite programmi di stage della durata di 6 mesi al termine del quale, previa positiva valutazione della performance, segue un contratto di assunzione. Nel 2014, **38 progetti di stage** si sono conclusi con la sottoscrizione di altrettanti **contratti di assunzione**.

Nel corso del 2014, 90 Dipendenti hanno lasciato l'Azienda di cui il 63% donne, in prevalenza rientranti nella fascia d'età compresa tra i 30 e i 40 anni (56% del totale cessati). Il *turnover* nel 2014 è stato pari al 10%, in diminuzione rispetto a quello rilevato negli esercizi precedenti.



## TURNOVER (%)

	2014	2013	2012
Turnover	10	15	17

Note: Nota: dipendenti cessati nell'anno / totale dipendenti al 31/12

**54%** PRESENZA FEMMINILE IN AZIENDA

### IL GRADUATE PROGRAMME DI YOOX

Nel 2014, YOOX ha selezionato dalle principali università italiane ed internazionali brillanti neolaureati per partecipare allo **YOOX Graduate Programme** il graduate programme del Gruppo. Un' **esperienza in azienda a 360°**, un percorso di formazione-lavoro della durata di 18 mesi finalizzato all'inserimento di giovani neolaureati. I partecipanti hanno superato con successo la prima tappa del percorso, ovvero i primi 6 mesi di stage. Da qui è iniziato il loro percorso di crescita in YOOX, attualmente sono stati inseriti in organico con un contratto a tempo determinato della durata di 12 mesi.

YOOX Graduate Programme garantisce apprendimento sul campo e formazione in aula. I giovani neolaureati hanno acquisito conoscenze professionali specifiche nel campo del *fashion e-commerce*, una visione completa e trasversale dell'intera organizzazione, un' *overview* approfondita della cultura e del business del Gruppo.

In questi successivi **12 mesi** i partecipanti al programma avranno la possibilità di entrare in contatto con diverse aree e dipartimenti aziendali, grazie al sistema di rotazione che permetterà loro di mettersi alla prova quotidianamente, in diversi ruoli ed ambiti aziendali. Al termine del programma di 12 mesi, l'impegno e le capacità profuse verranno premiate con la trasformazione del contratto nel tempo indeterminato.

La prima edizione di **YOOX Graduate Programme** inaugurata a maggio 2014 è stata dedicata interamente all'Area Commerciale. A fronte del successo e delle domande di partecipazione ricevute, a partire dal 2015 il Programme proseguirà con la seconda e la terza edizione nell'area Commerciale di yoox.com e la **prima nell'area Technology**.

**42%** PRESENZA FEMMINILE IN AZIENDA TRA QUADRI E DIRIGENTI

### 3.1.4 LA DIVERSITÀ IN AZIENDA E ATTIVITÀ DI WELL-BEING

Anche nel 2014 YOOX conferma l'impegno per la valorizzazione e promozione delle pari opportunità: il team **YOOX è composta per il 54% da donne**, con **480 giovani donne** impiegate presso le diverse sedi.

La percentuale di quadri e dirigenti donne a fine 2014 rappresenta il 42% del totale.

Nel Consiglio di Amministrazione è presente una donna, 14% della composizione del CdA (7 Amministratori).

In linea con le indicazioni previste dalla Legge n. 120/2011, le **"quote rosa"** verranno incrementate negli organi di direzione e controllo fino al superamento della soglia del 20% in occasione del prossimo rinnovo del Board previsto per Marzo 2015.

YOOX riconosce l'importanza di conciliare in modo soddisfacente vita privata ed orario lavorativo accordando a tutti i Dipendenti flessibilità oraria in entrata ed uscita, nonché piani annuali di orario Part-Time. Nel 2014 i lavoratori con **contratto Part-Time** sono passati da 42 a **56** confermando un trend in crescita. Nel 2014 sono stati complessivamente 31 i congedi parentali richiesti da 29 mamme e 2 papà.

YOOX incentiva l'utilizzo responsabile del **telelavoro**, proseguendo sulla strada dell'innovazione e della flessibilità per dare concreto sostegno alla conciliazione tra vita privata e lavorativa. Oltre il **20% delle candidature ricevute sono state accolte** e già da Gennaio 2015 sono state sottoscritti ulteriori accordi integrativi per la trasformazione dei contratti nella modalità del telelavoro, dando priorità alle dipendenti in maternità o con particolari condizioni personali e familiari. Al 31 Dicembre sono **14 i contratti di telelavoro attivi**. YOOX mette a disposizione dei "telelavoratori" tutti gli strumenti necessari per poter lavorare da casa come cellulare, il notebook con accesso VPN, l'incentivo banda larga per connettività Internet. Anche la diffusione progressiva del telelavoro, grazie alla riduzione degli spostamenti casa-lavoro e conseguentemente alla riduzione delle emissioni CO<sub>2</sub> in atmosfera costituisce una delle tante declinazioni concrete del percorso di sostenibilità sociale ed ambientale intrapreso dal Gruppo.

## 14

CONTRATTI DI  
TELELAVORO ATTIVI**DIVERSITY & INCLUSION**

Per favorire e garantire a tutti i Dipendenti un ambiente di lavoro inclusivo e basato sul rispetto delle persone, **nel 2014 sono stati avviati accordi con due importanti Associazioni che operano nell'ambito della Diversity & Inclusion, a favore di Donne e LGBT** (lesbiche, gay, bisessuali e transgender).

La collaborazione perseguirà nel 2015 con la realizzazione di iniziative, progetti di sensibilizzazione, workshops per la valorizzazione del pluralismo e della diversità anche nei contesti lavorativi.

Nel 2015 saranno rivisti processi e le procedure aziendali che coinvolgono i Dipendenti stranieri che operano in Italia o impiegati presso le sedi estere. Tali procedure verranno perfezionate con lo scopo di migliorare la collaborazione tra i diversi Paesi e soprattutto tra le Persone provenienti da ambienti culturali differenti, **accelerando l'integrazione di neoassunti stranieri**. Per il 2015 sono stati pianificati interventi formativi e iniziative a livello Gruppo dedicate a rendere maggiormente visibile e concreto il **valore della diversità culturale e linguistica** a beneficio del raggiungimento di obiettivi di Business.

PERCORSI DI CRESCITA PROFESSIONALE TRASPARENTI E DEFINITI E  
VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE PER TUTTI I DIPENDENTI**3.1.5 LA POLITICA RETRIBUTIVA E I SISTEMI  
DI VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE**

Le politiche retributive del Gruppo sono volte a garantire competitività sul mercato del lavoro, in linea con gli obiettivi di attrazione, sviluppo e fidelizzazione delle risorse. YOOX ha scelto di riconoscere con trasparenza e meritocrazia il contributo di ciascuna risorsa al successo dell'Azienda, adottando una politica retributiva, allineata alle best practices di mercato, fondata sulla **Total Compensation, per premiare e valorizzare in maniera differenziata l'apporto individuale di ciascuno**.

La retribuzione mensile costituisce la parte fissa del sistema retributivo ed è erogata sulla base dei diversi inquadramenti contrattuali, a cui si aggiungono riconoscimenti meritocratici monetari quali bonus e aumenti. Il livello retributivo è differenziato in base al ruolo ricoperto, alle responsabilità assegnate, alle competenze acquisite, alle *performance* e al raggiungimento degli obiettivi assegnati. Anche il mercato esterno rappresenta un riferimento fondamentale.

La gestione della componente retributiva fissa è stata ispirata a criteri di selettività del bacino di risorse interessate, in coerenza con le indicazioni strategiche del Gruppo.

La componente variabile rappresenta un elemento distintivo e di correlazione del pacchetto retributivo alle performance e alla redditività aziendale, ed è articolata sui seguenti binari:

- Piani **"MBO"** (*Management by Objectives*), volti a creare coinvolgimento e motivazione per il raggiungimento di elevati livelli di performance individuale;
- **Piani di Stock Option**, con cui incentivare il Top Management al raggiungimento dei risultati aziendali, legando l'assegnazione delle opzioni ad obiettivi target di redditività aziendale;
- **Politiche di Retention**, che prevedono l'assegnazione di Azioni YOOX o LTI (*Long Term Incentive*) in cash a risorse chiave per incentivarne la permanenza nel Gruppo.

Il sistema di Performance Evaluation ha rappresentato anche per il 2014 lo strumento principale valutare il contributo dei Dipendenti alla crescita ed al successo di YOOX. Il sistema è stato ridisegnato a Dicembre 2013 sulla base delle best practices internazionali e a Gennaio 2014 è stato implementato il programma **ROAD to Performance**.

Il nuovo modello di performance evaluation si basa su **riconoscimento** (Recognition), **visione completa** (Overview), **valutazione e feedback** (Appraisal), **dialogo** (Dialogue). Questi elementi favoriscono lo sviluppo delle risorse e promuovono un dialogo costante e trasparente tra ciascun responsabile ed i propri collaboratori.

Per garantire equità di trattamento e trasparenza nell'intero processo, la valutazione di ciascun Dipendente è sottoposta al *triple-check* effettuato da responsabili con livelli di seniority crescente e viene inoltre valutato anche in relazione ai propri peer impiegati presso lo stesso Dipartimento/Area aziendale.

ROAD to Performance fornisce alla Direzione Risorse Umane input oggettivi, chiari e condivisi per determinare il compenso variabile da erogare ai Dipendenti nonché indicazioni mirate per avviare piani di sviluppo e di valorizzazione del Personale. Particolare rilevanza nell'analisi delle performance delle figure con responsabilità manageriali è stata attribuita alla dimensione di "People & Process Management". I Manager vengo valutati sia dai responsabili diretti che dai propri riporti e collaboratori, la cui valutazione sono state raccolte tramite la "Survey di Upward Feedback" somministrata a dicembre 2014.

Nel 2014 con riferimento alla performance dell'anno 2013 sono stati valutati tutti i Dipendenti inclusi nel perimetro della popolazione valutabile, ovvero tutti gli assunti con contratto a tempo indeterminato entrati in Azienda non oltre il 30 Giugno 2013. La valutazione delle competenze e della performance annuale di ciascuna risorsa è sempre associata alla definizione di piani di sviluppo

professionale e programmi formativi dedicati. Soltanto per i dipendenti assunti con il I livello, per i quadri e per i dirigenti il processo di performance evaluation è ad oggi legato anche all'erogazione di una componente variabile della retribuzione (MBO).

Il numero complessivo di Dipendenti che oltre alla Valutazione della Performance hanno percepito nel corso del 2014 una componente retributiva variabile è di 245 unità.

E' già stato avviato il processo di valutazione relativo al 2014 che ha visto l'introduzione del *Mid-Year Feedback*: un momento di feedback intermedio e di valutazione infrannuale che coinvolge i Manager e tutti i loro diretti riporti. Il pilota è partito a gennaio 2015, l'implementazione completa è pianificata entro settembre 2015.

Il Processo e gli strumenti di valutazione della *performance* verranno perfezionati ulteriormente nel corso 2015 con l'attivazione di ulteriori training ed iniziative di comunicazione rivolte a tutta la popolazione aziendale, con l'obiettivo di migliorare l'oggettività e la condivisione delle valutazioni, la fluidità e la tempestività nello svolgimento dei colloqui.

#### REMUNERAZIONE ANNUA LORDA (RAL) MEDIA DELLE DONNE RISPETTO AGLI UOMINI PER CATEGORIA CONTRATTUALE - SEDI ITALIANE

	2014	2013	2012
Dirigenti	89%	90%	88%
Quadri	94%	96%	102%
Impiegati	88%	90%	91%

### UPWARD FEEDBACK

Ogni anno viene lanciato il processo di Upward Feedback con l'obiettivo di raccogliere le valutazioni dei Dipendenti sulle competenze dei propri manager.

Attraverso una survey anonima vengono raccolti i feedback sulle seguenti aree di competenza:

- Communication & Collaboration
- Building Excellence
- People Development
- Planning & Organization
- Accountability

I punteggi e gli score conseguiti vengono consolidati ed analizzati per definire piani di sviluppo ed aree di miglioramento dedicate a ciascun manager coinvolto nel processo di valutazione.

Nel 2014 il progetto ha coinvolto 47 manager con un valore medio delle valutazioni complessive pari a 7 su una scala da 1 a 10.



YOOX Group Bologna - Interno  
Credits: Fred McGregor

---

## ENJOYOOX: IL PROGRAMMA DI AGEVOLAZIONE E CONVENZIONI DEDICATE AI DIPENDENTI

---

### BENEFIT E AGEVOLAZIONI PER I DIPENDENTI

YOOX rilancia ed arricchisce il programma **ENJOYOOX** che propone esclusive agevolazioni e convenzioni dedicate a tutti i Dipendenti. Opportunità e servizi per le persone offerti nelle seguenti aree principali per migliorare il benessere e la qualità della vita:

#### Famiglia e tempo libero

- I dipendenti possono usufruire di biglietti per il cinema e il teatro a prezzi ridotti
- Possibilità di avvalersi del servizio agenzia viaggi business anche per i propri soggiorni e viaggi personali, a prezzi agevolati

#### Salute e benessere

- YOOX offre l'opportunità di praticare attività fisica presso centri sportivi selezionati e convenzionati nelle vicinanze degli uffici del Gruppo, proponendo abbonamenti a condizioni vantaggiose per incentivare uno stile di vita sano e sostenibile
- Nella palestra presente all'interno dell'headquarter di Zola Predosa (BO) sono organizzati da istruttori qualificati corsi di Yoga e Pilates da svolgere in pausa pranzo ovvero al termine dell'orario di lavoro

#### Convenzioni e risparmi

- Condizioni agevolate per ottenere prestiti personali, polizze assicurative, gestione del risparmio presso gli Istituti di Credito convenzionati con YOOX Group
- In linea con il programma di mobilità sostenibile, YOOX propone ai dipendenti l'acquisto degli abbonamenti ad ATM, Italo e Trenord a prezzi agevolati, con la possibilità di rateizzarne il pagamento
- I Dipendenti possono usufruire di un codice sconto per personale per i propri acquisti sugli online store powered by YOOX Group

#### Lavoro

- Carta di credito corporate (AMEX), con vantaggi esclusivi e dilazione di pagamento a 60 giorni che tutti i Dipendenti possono richiedere gratuitamente senza il pagamento di commissioni/canone
- I dipendenti YOOX possono beneficiare di prezzi vantaggiosi per il pranzo e la cena presso ristoranti ed esercizi convenzionati posti nelle vicinanze delle sedi del Gruppo

26.688

ORE DI FORMAZIONE EROGATE  
NEL 2014

30

ORE DI FORMAZIONE  
PER OGNI DIPENDENTE

### 3.1.6 LE POLITICHE DI FORMAZIONE E SVILUPPO

YOOX investe da sempre nella formazione dei propri Dipendenti per rafforzare ed accrescere skills e competenze necessarie a generare valore. Nel corso del 2014 all'interno della Direzione Risorse Umane è stata istituita la funzione di "**People Development**", un'evoluzione della precedente "**Learning & Knowledge Management**", un team dedicato a costruire un'offerta formativa in continua evoluzione, personalizzabile e in linea con le esigenze di *business*.

È stata completata la **mappatura dei fabbisogni formativi di tutta la popolazione aziendale**, sulla base della quale è stato impostato un programma variegato di eventi formativi da svolgersi presso le sedi del Gruppo oppure presso Istituti e Scuole di Alta Formazione. Per rispondere anche alle esigenze formative più tecniche e specialistiche e favorire occasioni di **business networking**, è stato offerto un ricco programma di conferenze ed eventi in ambito nazionale e internazionale a cui alcuni Dipendenti hanno potuto prendere parte gratuitamente.

Nel 2014 è stato erogato un numero totale di **26.688 ore di formazione** (di cui 2.477 dedicate alla formazione in ambito normativo, che comprendono 2.372 ore di formazione in ambito SSL), confermando un trend di crescita positiva che vede aumentare le 21,7 ore pro capite del 2013 alle **30,2 ore di formazione erogate a ciascun Dipendente del 2014**.

Nel 2014 è stato arricchito e potenziato anche il sistema aziendale di *Knowledge Sharing*: "**YOOXPEDIA**" articolato nei seguenti macro ambiti:

- un *repository* unico, moderno e di facile navigazione per raccogliere tutto il materiale formativo aziendale (presentazioni, documenti, processi, attività, moduli e-learning...);
- una piattaforma *e-learning* finalizzata alla condivisione e fruizione di contenuti formativi in modo veloce ed immediato;
- uno spazio *community* per favorire attività di socializzazione e di comunicazione tra i Dipendenti.

#### YOOXTRAIN

Congiuntamente al progetto "*Career Path*", tuttora in fase di completamento, che prevede il raggruppamento di tutti i ruoli aziendali in **cluster** omogenei per livello ed inquadramento, delineando per ciascun cluster percorsi di carriera dedicati e ben definiti, è stato lanciato il piano di Formazione **YOOXTRAIN**.

Il piano che vede coinvolti tutti i Dipendenti del Gruppo è stato inaugurato a Luglio 2014 e continuerà nel 2015 con l'obiettivo di arricchire le proposte formative ritagliate sulle caratteristiche e le esigenze dei singoli *Cluster*.

YOOXTRAIN ha l'obiettivo di allineare le competenze dei Dipendenti appartenenti allo stesso Cluster di *Career Path*, condizione fondamentale per poter garantire a tutti opportunità di crescita e di miglioramento continuo. Nel 2014 l'offerta formativa si è concentrata maggiormente sui profili *Junior Specialist*, *Specialist* e *Senior Specialist* con l'erogazione di sessioni formative dirette a consolidare le competenze core e ad approfondire valori, *mission* ed obiettivi di business dei singoli dipartimenti.

#### FORMAZIONE EROGATA PER QUALIFICA (ORE)

	2014	2013
Dirigenti	653	1.054
Quadri	2.587	1.996
Impiegati	23.448	8.397
Totale	26.688	11.447

Note: Nota: dipendenti cessati nell'anno / totale dipendenti al 31/12

**Il rispetto delle norme e dei principi etici di comportamento è un Valore fondamentale per YOOX Group** che trova riscontro in tutte le *policy* aziendali: dal Codice Etico alle procedure per la gestione della sicurezza, dall'*Anti-Corruption Compliance Program* all'adozione e diffusione in Azienda del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 di YOOX S.p.A.

A partire dal 2013 il corso di formazione in ambito D.Lgs.231/01 (Modello Organizzativo, *overview* della normativa, procedure di controllo) è diventato fruibile anche in modalità *e-learning* mediante piattaforma YOOXPEDIA. La piattaforma veicolerà anche pacchetti formativi integrativi su specifiche aree reato rilevanti ex. D. Lgs 231, ovvero aggiornamenti o moduli specialistici dedicati a determinati ruoli aziendali. Nel 2014 **30 Dipendenti** hanno ricevuto formazione specialistica sui temi di anti-corruzione.

L'impegno ad osservare e sottoscrivere il Codice Etico ed il Modello 231 viene richiesto a tutti i neo-assunti direttamente nel contratto di lavoro e presentato durante la giornata di Induction dedicato all'inserimento in Azienda. Modello 231, Codice Etico ed *Anti-Corruption Compliance Program*, insieme a tutte le procedure aziendali sono consultabili sulla rete intranet aziendale.

Aggiornamenti e integrazioni vengono segnalati tempestivamente a tutto il Personale tramite comunicazioni dedicate predisposte dal team di Corporate & Internal Communication.

## FORMAZIONE PER I NEOASSUNTI E PROGRAMMA DI "MENTORING"

**YOOXIZATION** è il programma di formazione progressiva che accompagna il Dipendente durante tutto il suo percorso in Azienda. Comprende le giornate di Induction riservate ai nuovi assunti ed il programma di Mentoring con sessioni formative dedicate allo sviluppo di competenze manageriali e di gestione del team di lavoro.

### Induction per i neoassunti

*Induction* è la modalità con cui tutti i nuovi assunti cominciano a conoscere YOOX, la sua organizzazione e il business. Il programma di Induction comprende:

- una giornata di formazione sui processi di Customer Services ed ascolto del Cliente ("*Customer Care & Voice of the Customer*");
- una giornata di training presso il centro logistico di Interporto-Bologna dedicato alla comprensione dei processi di digital production e logistica;
- un workshop sulle tematiche di amministrazione del personale.

Per le figure manageriali (quadri e dirigenti) il programma YOOXIZATION prevede anche un piano personalizzato di incontri "one to one" con i Manager dell'Azienda e con i principali Stakeholder di riferimento.

# Oltre 60

NEWSLETTER DIGITALI INVIATE AI DIPENDENTI  
NEL 2014 PER CONDIVIDERE INIZIATIVE E  
NUOVI PROGETTI

## Mentoring

Per promuovere la crescita dei Manager del Gruppo, anche nel 2014 sono stati progettati ed erogati pacchetti formativi dedicati alla "gestione delle persone e dei team di lavoro", un programma di people management denominato "Collaboration Programme" rivolto al *middle management* e percorsi di **coaching individuale**.

Il programma ha visto il coinvolgimento di professionisti certificati che hanno accompagnato i "coachee" nel loro percorso di sviluppo, aiutandoli a concentrarsi sul conseguimento degli obiettivi definiti all'inizio del progetto.

Il riscontro e i primi *feedback* ottenuti sono stati molto positivi, i manager coinvolti hanno ricavato utili spunti e benefici per l'ottimizzazione della gestione del tempo e delle proprie risorse. Il programma di *coaching*, inteso come strumento di sviluppo e crescita professionale, è stato ampliato ed inserito anche nel Piano Formativo 2015.

Sempre nel 2014 è stato attivato un corso di formazione ad hoc rivolto a tutta la popolazione manageriale: "Il Manager YOOX come Autore-Artefice della crescita delle persone: *Fiducia, Team, Feedback*", che continuerà anche nel 2015. Progettato in collaborazione con una società di formazione, il corso è stato impostato in particolar modo sulla gestione dei momenti di *feedback* con i propri collaboratori, è stato guidato da un coach esterno e ha consentito a classi eterogenee di manager di confrontarsi e condividere la propria esperienza.

## 3.1.7 LA COMUNICAZIONE INTERNA

Da sempre la comunicazione interna di YOOX rappresenta uno dei punti fondamentali nella creazione di valore in azienda, in particolare nell'ultimo anno è stato dato forte impulso alle iniziative volte non solo all'informazione, ma principalmente al coinvolgimento e alla condivisione, con l'obiettivo di favorire la diffusione di una forte cultura aziendale.

Grazie a un piano editoriale strutturato è stato possibile informare e coinvolgere i dipendenti attraverso oltre 60 newsletter digitali e aree sulla Intranet dedicate a varie tematiche, tra le quali:

- **ISTITUZIONALI** - condivisione delle principali iniziative del Gruppo e dei suoi online store, pubblicazioni su importanti testate di rilevanza internazionale, raggiungimenti di record, i risultati finanziari del Gruppo, premi e riconoscimenti ricevuti da YOOX, contest interni sui social media per condividere i progetti del Gruppo e coinvolgere i dipendenti facendoli testare in anteprima nuovi applicativi
- **YOOXYGEN** - iniziative di sostenibilità ambientale per sensibilizzare i dipendenti all'attenzione verso l'ambiente anche nel loro quotidiano in ufficio, oppure questionari sul tema della sostenibilità che permettono la vincita di ingressi omaggio per visitare le bellissime destinazioni del FAI, Fondo Ambiente Italiano
- **ENJOYOOX** - il programma studiato appositamente per offrire convenzioni e agevolazioni ai dipendenti YOOX
- **PEOPLE** - iniziative HR relative alla formazione e allo sviluppo del talento
- **@WORK** - comunicazioni relative a cambiamenti e a miglioramenti negli uffici, spesso in chiave sostenibile, come l'introduzione del servizio di stampa gestito con codici personali al fine di garantire la sicurezza dei documenti e ridurre il consumo della carta in ufficio oppure l'incentivazione dell'uso del sistema di messaggistica istantanea con funzionalità integrate di servizi di conferenza audio, video e web, chiamate voce e condivisione documenti che permettono inoltre di ridurre l'utilizzo delle sale riunioni e diminuire le trasferte fra le varie sedi, in linea con il nostro programma di sostenibilità YOOXYGEN
- **LOCAL** - nel 2014 è partito un progetto pilota di comunicazione interna dedicato alle sedi di YOOX nel mondo, un programma di comunicazioni interne esclusivamente locali, in aggiunta alle comunicazioni globali.

---

**YOOXCITY, IL PROGETTO DI MOBILE WORKPLACE SVILUPPATO NEL 2014**


---


**CON YOOXCITY, YOOX GROUP È MOBILE, DENTRO E FUORI**

- **Tra le prime aziende in Italia a lanciare un progetto di mobile workplace per i suoi dipendenti**
- **Partnership con Vodafone Italia per fornire a tutti i dipendenti smartphone di ultima generazione**

A conferma dell'importanza del mobile commerce, YOOX sceglie di puntare ulteriormente su questo canale anche al suo interno, con il lancio di YOOXCITY, un vero e proprio progetto di mobile workplace studiato e sviluppato appositamente per i suoi dipendenti.

Per essere ancor più vicini alle esigenze e alle abitudini di acquisto dei propri Clienti finali, sempre più connessi da mobile, YOOX punta sul mobile anche come vero e proprio strumento di lavoro quotidiano, creando un progetto di *mobile workplace*, **YOOXCITY**, un'ulteriore tappa del percorso verso lo smart working già intrapreso dal

Gruppo con il lancio di altre iniziative come il telelavoro. Grazie alla collaborazione con **Vodafone Italia**, YOOX ha fornito a tutti i suoi dipendenti smartphone di nuovissima generazione non solo per telefonare e navigare in piena libertà, ma per usufruire di tutti i servizi aziendali in mobilità. YOOXCITY sarà una vera e propria città mobile, che avrà casa sui nuovissimi smartphone aziendali e garantirà massima connettività, flessibilità ed efficienza a tutti i dipendenti ovunque si trovino, sarà come avere YOOX in tasca.

Con YOOXCITY sarà possibile, infatti, non solo accedere al sistema di messaggistica interna, fare videoconferenze ovunque, gestire i propri viaggi aziendali, ma anche essere sempre informati in tempo reale sulle novità aziendali e accedere "in movimento" e in autonomia a numerosi servizi aziendali. Il progetto che partirà nelle sedi italiane prevedrà, inoltre, lo sviluppo di iniziative che vedranno l'impiego della **tecnologia NFC (Near Field Communication)**, grazie alla quale i dipendenti YOOX potranno utilizzare il proprio smartphone YOOXCITY come "passepartout" per numerose attività, ad esempio il controllo degli accessi.

I vantaggi di YOOXCITY in breve:

- Risorse sempre informati e connessi in real-time e in movimento
- Per tutti la possibilità di telefonare e navigare in piena libertà
- Accesso 24/7 a servizi self-service (esempio: gestione viaggi aziendali)
- Utilizzo della tecnologia NFC per accedere a servizi (es. accesso alle sedi)
- Nuovo mezzo di engagement per i dipendenti sempre più coinvolti in prima persona anche sui social
- Maggiore efficienza e miglioramento dei processi interni (prenotazione sale riunioni, gestione delle richieste anche fuori dall'ufficio grazie all'accesso ai tool e alle applicazioni)
- Strumento a supporto della policy di mobility sostenibile, grazie alla possibilità di effettuare video conferenza direttamente da cellulare (riduzione degli spostamenti)

## ALTRE INIZIATIVE DEDICATE AGLI YOOXERS

### YOUR YOOX ANNIVERSARY

I successi raggiunti nel corso degli anni, e la conseguente affermazione di YOOX sul mercato internazionale, sono il frutto del costante impegno delle persone che quotidianamente dimostrano — attraverso il lavoro — la propria dedizione verso l'azienda. Per festeggiare ed esprimere riconoscenza ai suoi dipendenti, dal 2013 YOOX porta avanti l'iniziativa *Your YOOX Anniversary*, occasione nel quale ciascun dipendente riceve una sorpresa personalizzata nel giorno del proprio anniversario in azienda. Il successo di questo esperimento ne ha incoraggiato la continuazione anche per tutto il 2014, riscontrando il gradimento di tutti.

### FOR YOUR BABY

In linea con la grande attenzione verso le neomamme e i neopapà, alla nascita del bebè ricevono una sorpresa via newsletter che dà diritto a uno sconto molto speciale per fare shopping nell'area bambino dell'online store yoox.com.

### YOOXMAS CONTEST

In linea con il progetto mobile YOOXCITY, che permette anche un maggior coinvolgimento in tempo reale dei dipendenti, il protagonista del Natale 2014 è stato il XMAS Contest che ha visto coinvolti i dipendenti nella caccia al regalo di Natale tramite *mobile*. È stato infatti a loro dedicato un promocode speciale valido sui tre online store multimarca del Gruppo, fruibile solamente da smartphone e tablet, e un'esclusivo **YOOXMASCODE** da regalare a propria volta ai propri amici per Natale. Un'iniziativa di successo anche dal punto di vista commerciale, che dimostra quanto sia importante e unico poter contare sul proprio team in qualità di ambassador verso l'esterno. I vincitori si sono aggiudicati un bellissimo soggiorno per due persone, per passare un weekend indimenticabile in una lussuosa località.

### YOOX RUN-WAY TEAM

La salute dei lavoratori è per YOOX una questione di primaria importanza. Proprio per sensibilizzare i dipendenti ad uno stile di vita sano è nato il progetto **YOOX Run-Way**, un vero e proprio team running presente in ogni sede di YOOX per condividere coi colleghi la passione per la corsa. Principianti e esperti hanno avuto così l'opportunità di allenarsi insieme e partecipare a gare e maratone in tutto il mondo percorrendo nel 2014 quasi 2000 km, con l'obiettivo di arrivare a raddoppiarli nel 2015.

### YOOX BIRTHDAY PARTY

Il compleanno di YOOX nel mese di giugno è l'evento interno più atteso dell'anno: riunisce i dipendenti di tutte le sedi nel mondo per festeggiare insieme, favorendo così un momento di aggregazione interno unico. Il 14° compleanno di YOOX, festeggiato il 20 giugno 2014, si è ispirato al film premio Oscar *La Grande Bellezza* di Paolo Sorrentino. In questa giornata la splendida cornice di Palazzo Albergati a Zola Predosa (Bologna) si è trasformata in un paesaggio senza tempo, dalla bellezza stravagante e seducente, per una festa in pieno stile italiano. Ancora un volta YOOX ha scelto di festeggiare il suo anniversario in Emilia Romagna, un'occasione unica per permettere anche ai numerosi dipendenti stranieri di visitare e conoscere la regione italiana dove YOOX ha sede.

# 2.372

ORE DI FORMAZIONE EROGATA IN AMBITO SALUTE  
E SICUREZZA

### 3.1.8 L'ATTENZIONE ALLA SALUTE E SICUREZZA SUL LAVORO

La gestione della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro è da sempre una priorità per YOOX che investe in prevenzione, formazione e nella diffusione in Azienda di buone pratiche di comportamento in ambito SSL.

Prevenzione dai rischi rilevanti e miglioramento dei livelli di sicurezza sono obiettivi trasversali che coinvolgono tutto il Personale.

Nel corso del 2014 il sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro è stato esteso anche alla sede di Casalecchio di Reno (BO), che ha ospitato nel 2014 circa una cinquantina di risorse. Sulle altre sedi, la certificazione è stata rinnovata secondo lo standard internazionale **BS OHSAS 18001:2007**.

Considerando le sedi italiane di YOOX S.p.A., nel corso del 2014 si sono verificati 7 infortuni di cui 6 in itinere. Con riferimento all'unico infortunio accaduto sul luogo di lavoro, di lieve entità, non è stato necessario intraprendere azioni

correttive da implementare al sistema di gestione della sicurezza.

Anche per il 2014 non sono stati registrati casi di malattia professionale.

In ambito Salute e Sicurezza sul Lavoro, YOOX ha definito un pacchetto formativo dedicato e personalizzato in base ai diversi profili professionali impiegati in Azienda, idoneo a supportare la diffusione di una cultura della sicurezza e a promuovere abilità, conoscenze, competenze e valori adeguati per "lavorare in sicurezza". **Le ore di formazione SSL erogate nel 2014** sono state **2.372**, di cui circa il 65% rivolte ad impiegati, 19% dedicate ai Preposti, 4% ai dirigenti; e per la restante parte relative ad attività di formazione specialistica.

L'attenzione di YOOX alla sicurezza sul lavoro è dimostrata anche dal trend del tasso di frequenza degli infortuni che, nonostante l'aumento della forza lavoro, è in costante diminuzione.

#### INFORTUNI

	u.m.	2014	2013	2012
Infortuni		7	7	10
<i>in itinere</i>	n.	6	6	8
<i>sul lavoro</i>		1	1	2
Assenze per infortuni		70	81	108
<i>in itinere</i>	gg.	56	78	73
<i>sul lavoro</i>		14	3	35
Tasso di frequenza	-	5,7	7,1	11,9
Tasso di gravità	-	0,06	0,08	0,13

Note per il calcolo:

-Tasso di frequenza: (numero di infortuni totali / numero totale di ore lavorate)\*1.000.000 (Criterio di calcolo indicato da UNI7249)

-Tasso di gravità: (numero di giornate totali perse per infortuni / numero totale di ore lavorate)\*1.000 (Criterio di calcolo indicato da UNI7249)

-In "assenze" rientrano le assenze dal lavoro di un lavoratore per incapacità di qualsiasi tipo, non solamente collegate a malattie o infortuni sul lavoro.

Sono esclusi i permessi autorizzati come vacanze, studio, maternità/paternità e permessi per motivi familiari

**TASSO DI ASSENTEISMO**

	2014	2013	2012
Tasso di assenteismo	1,48	1,76	5,61

Note per il calcolo:

Tasso di assenteismo: (giorni di assenza / giorni lavorabili forza lavoro)\*200.000 (Criterio di calcolo indicato da linee guida GRI)

**NUMERO DI PERSONE FORMATE SULLE TEMATICHE DELLA SSL**

	2014	2013	2012
Dipendenti	335	465	173

Nota:

Nella categoria Dipendenti sono inclusi i Dipendenti cessati che hanno ricevuto formazione nell'anno e i lavoratori ad essi equiparati come definiti dal D. Lgs. 81/08 (es. stagisti)

**ORE DI FORMAZIONE SSL EROGATE PER QUALIFICA**

	2014
Dirigenti	100
Preposti	456
Impiegati	1552
Totale	2372

Note per il calcolo:

E' stata sostituita la qualifica quadri con preposti come definiti nel D. Lgs. 81/08 in quanto hanno una formazione dedicata diversa da quella degli altri ruoli identificati.

Il totale delle ore include la formazione di dirigenti, preposti e lavoratori e la formazione di:

addetti primo soccorso, addetti antincendio, RLS, RSPP, DLD (Datore di Lavoro Delegato),

addetti all'utilizzo di trabattello e formazione delle squadre di emergenza.

### LA CERTIFICAZIONE OHSAS 18001:2007

Vengono completate semestralmente da auditor esterni qualificati, verifiche ispettive dirette al mantenimento della certificazione sulle aree e funzioni rilevanti ai fini dell'applicazione della normativa SSL.

Il modello di *risk assesment* per la gestione dei rischi rilevanti in ambito prevenzione, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro viene aggiornato periodicamente dal *Risk Manager* ed RSPP in modo da garantire il monitoraggio ed il miglioramento dei livelli di sicurezza già in essere.

Per il biennio 2014-2015 è stata pianificata l'estensione e implementazione di un sistema di gestione integrato Sicurezza Ambiente, certificato secondo gli standard BS OHSAS 18001:2007 e UNI EN ISO 14001:2004, per la società controllata americana YOOX Corporation e per la controllata giapponese YOOX KK.

## 3.1.9 LA GESTIONE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

YOOX Group tutela e promuove il dialogo e la collaborazione con le organizzazioni su tutte le tematiche che coinvolgono la gestione delle risorse umane e delle attività di business.

Nel 2014 non sono stati registrati scioperi aziendali o proteste sindacali da parte di lavoratori alle dirette dipendenze delle società del Gruppo YOOX.

Nel secondo semestre 2014 è stata introdotta in organico in capo al dipartimento HR la figura di "*Business Partner Operations & Industrial Relations*" con la responsabilità di gestire i rapporti con le organizzazioni sindacali che coinvolgono i dipendenti di YOOX e delle società terze che forniscono servizi logistici presso l'hub logistico di Interporto.

Al 31/12/2014 non sono attivi accordi collettivi di secondo livello.

**PERSONALE ISCRITTO AL SINDACATO (%)**

	2014	2013	2012
--	------	------	------

Personale iscritto al sindacato	2,6	2,5	2,5
---------------------------------	-----	-----	-----

Nota: dato calcolato in relazione ai Dipendenti in forza nelle sedi italiane

**PARTECIPAZIONE AD ATTIVITÀ SINDACALE (ORE)**

	2014	2013	2012
--	------	------	------

Ore di assenza per assemblee e permessi sindacali	78,5	21	17
Ore di assenza per scioperi nazionali o di categoria	130	63	230

CAPITOLO 4:

# COMMUNITY

## 4.1 COLLETTIVITÀ, TERRITORIO E RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
2014 Proseguimento delle partnership con brand o designer per il finanziamento di iniziative benefiche o di rilevanza sociale		2015 Promozione e valorizzazione dei giovani talenti emergenti dell'industria della moda, arte e design;
2014 Proseguimento delle donazioni di dotazioni tecnologiche a Scuole Primarie o Onlus		2015 Supporto alle Associazioni No-Profit;
2014-2015 Rafforzamento delle iniziative di formazione in collaborazione con Università, Enti di Formazione, Master post-laurea		2015 Potenziamento delle relazioni e delle opportunità di collaborazione con primarie Università Italiane e straniere ed Enti di Alta Formazione;

### 4.1.1 YOOX E LE RELAZIONI CON LA COLLETTIVITÀ

Rilevante per YOOX è l'ascolto delle istanze provenienti dalla collettività di riferimento per condividere il proprio percorso di crescita con il territorio e con la comunità in cui opera il Gruppo, attraverso lo sviluppo di collaborazione con Organizzazioni Non Governative ed Enti No-Profit per l'organizzazione di eventi, manifestazioni e progetti di comunicazione e vendita destinate a finanziare iniziative scientifiche e di

divulgazione e programmi umanitari a vantaggio delle comunità svantaggiate.

YOOX è attenta a ricercare, promuovere e valorizzare giovani talenti emergenti nel panorama del fashion italiano e globale, dando sostegno e visibilità a marchi emergenti.

# Oltre 25 ONG

ED ENTI NO-PROFIT  
SUPPORTATI  
DA YOOX GROUP

A sostegno delle zone colpite dal terremoto in Emilia, yoox.com ha collaborato con Francesco Vezzoli, uno degli artisti contemporanei italiani più celebre a livello internazionale, per la realizzazione di un'opera in edizione limitata:

"**Con Amore, Francesco Vezzoli**", proposta in vendita esclusiva su yoox .com, il cui ricavato è stato interamente devoluto al FAI (Fondo Ambiente Italiano) per la ricostruzione del Palazzo Comunale di Finale Emilia danneggiato dal terremoto. Nel 2014 il FAI ha scelto di inserire *ad honorem* YOOX Group nel programma *Corporate Golden Donor* con la possibilità di usufruire delle iniziative riservate ai sostenitori, tra cui la partecipazione a workshop e seminari annuali e la possibilità di distribuire tra i Dipendenti biglietti omaggio per visitare i beni FAI.

**Collaborazione con ONG e No-Profit per l'organizzazione di eventi, progetti di comunicazione e vendite speciali per finanziare iniziative scientifiche, programmi umanitari e progetti a vantaggio delle comunità disagiate.**

## THEODORA

Il "Pic-nic di Theodora" è stata una meravigliosa occasione per aiutare **Fondazione Theodora Onlus** nella sua missione: alleggerire le prove a cui numerosi bambini sono sottoposti durante la loro degenza in strutture ospedaliere grazie alle visite dei clown dottori: i "Dottor Sogni". In occasione della sua edizione romana, yoox.com ha contribuito alla realizzazione del pic-nic e ha devoluto a Fondazione Theodora Onlus una quota dei proventi delle vendite dell'area bambino realizzati durante il weekend del 18 ottobre.

## ORTICOLA

In occasione della XIX edizione della Mostra Orticola, uno degli eventi botanici italiani più significativi a livello internazionale, yoox.com ha presentato online la Boutique ORTICOLA, un passo importante verso una nuova dimensione digitale della mostra mercato. I ricavi delle vendite degli articoli, disponibili su yoox.com, sono stati devoluti a favore delle iniziative di **Orticola verso la città di Milano**, associazione impegnata a favore del verde milanese sin dal 1854.



## YOOX.COM X F4D

Vogue Italia e yoox.com promuovono sui rispettivi canali un progetto a favore di **Fashion 4 Development**, un'iniziativa che promuove lo sviluppo del lavoro nelle comunità dei paesi svantaggiati attraverso creazioni esclusive di artisti e designer talentuosi selezionati all'interno di Vogue Black. Per il lancio della collaborazione la designer Stella Jean ha disegnato due borse esclusive dalle stampe vivaci e coloratissime, rigorosamente prodotte in **Etiopia** (i cui proventi sono stati devoluti a F4D).

---

YOOX CONTINUA A SUPPORTARE FINANZIARIAMENTE E CON IL SUO KNOW-HOW ONG ED ENTI NO-PROFIT PER LO SVILUPPO DI PROGETTI DI UTILITÀ SOCIALE E AMBIENTALE A BENEFICIO DELLE COMMUNITY DI RIFERIMENTO

---

### ELISA SEDNAOUI "LITTLE-A-LIKE"



Elisa Sednaoui, attrice e modella di fama internazionale, ha creato in esclusiva per yoox.com una capsule collection composta da 13 prodotti per mamma e bimbo. Il 100% delle vendite (al netto dei costi) sono stati destinati a supporto della **Elisa Sednaoui Foundation**, una Organizzazione No-Profit dedicata all'apprendimento creativo ed agli scambi culturali. La collezione trae ispirazione dal contesto multiculturale in cui Elisa Sednaoui è cresciuta (tra Egitto, Italia, Francia e Inghilterra) e reinterpreta le grandi tradizioni tessili di un paese a lei particolarmente caro, l'Egitto. Realizzata con morbidi cotone, forme semplici, stampe e motivi grafici, la collezione è declinata seguendo diversi *mood*, ciascuno ispirato alla tradizione egiziana e beduina.

### NATALE A CASA CON YOOX - EXCLUSIVE APRONS

In occasione della campagna di Natale 2014, yoox.com ha proposto la seconda collezione di grembiuli *kitchen-couture*. Personalità di spicco del mondo della moda, design e arte come Emilio Pucci, Fornasetti, Missoni, Toilet Paper e Vivienne Westwood hanno disegnato nuovi e divertenti grembiuli, i cui ricavi sono stati devoluti alla **Fondazione Slow Food** per la Biodiversità. La fondazione Slow Food è un'Organizzazione No-Profit che promuove un'agricoltura sostenibile attraverso la tutela dell'ambiente e la difesa della biodiversità del cibo.



---

YOOX PROMUOVE NUMEROSE INIZIATIVE A SOSTEGNO DEI GIOVANI TALENTI SIA NAZIONALI CHE INTERNAZIONALI CHE STANNO MUOVENDO I PRIMI PASSI NEL FASHION & DESIGN SYSTEM

---

## L'IMPEGNO DI YOOX VERSO I NUOVI TALENTI DELL'INDUSTRIA DELLA MODA E DEL DESIGN

### WHO IS ON NEXT



Continua anche nel 2014 l'impegno di yoox.com a supporto dei giovani talenti della moda attraverso la collaborazione tra yoox.com e Who Is On Next?, il progetto di fashion scouting dedicato ai giovani talenti della moda maschile e femminile *Made in Italy*, ideato e realizzato da Altaroma in collaborazione con Vogue Italia.

Tra i vincitori del 2014: per la donna, Piccione. Piccione e Daizy Shely per il ready-to-wear, le borse di Corion per la categoria accessori e Alberto Premi per la categoria uomo. yoox.com ha invitato i giovani vincitori a creare alcuni prodotti esclusivi per celebrare il loro talento. Le creazioni, disponibili in più di 100 paesi grazie alla vetrina globale di yoox.com, sono state presentate in concomitanza con la settimana della moda di Milano di settembre 2014.

### THE VOGUE TALENTS CORNER.COM



The Vogue Talents Corner: I designers con Francesca Sozzani (Editor in Chief di Vogue Italia) e Federico Marchetti (Fondatore e Amministratore Delegato del Gruppo Yoox)

thecorner.com propone ogni anno numerose iniziative volte alla scoperta e promozione di **designer emergenti** da tutto il mondo.

**THE VOGUE TALENTS CORNER.COM** è un progetto di scouting eclettico e innovativo, realizzato in collaborazione con Vogue Italia, che combina le rispettive competenze nell'e-commerce e nell'editoria. In occasione della sua quarta edizione, è stata presentata una selezione di 11 brand emergenti internazionali di abbigliamento, scarpe, gioielli e accessori dall'originale cifra stilistica: Achtländ (di Oliver Lühr e Thomas Bentz); Bevza (di Bibi Bevza); Farewell (di Marta Bagante,

---

## YOOX E L'IMPORTANZA DI DARE SPAZIO AI GIOVANI IN MODO DA INDIVIDUARE I PIÙ MERITEVOLI E OFFRIRE LORO OPPORTUNITÀ E VISIBILITÀ

---

Giulia Bison e Federico Grassi); Finlay & Co. (di David Lochhead, Dane Butler, Sam Lawson Johnston e Tom Stannard); Giannico (di Nicolò Beretta); Lily Kamper (di Lily Kamper); Ryan Storer (di Ryan Storer); Sciumé (di Valentina Sciumé); Sika (di Phyllis Taylor); Tome (di Ramon Martin e Ryan Lobo) e Wadha (di Wadha Al Hajri).

THE VOGUE TALENTS CORNER.COM si propone come **mostra-evento** aperta a tutti, durante la settimana della moda milanese, per poter scoprire ed acquistare in tempo reale le collezioni dei giovani designer grazie ad una vetrina online dedicata su thecorner.com. La mostra nel corso degli anni si è rivelata un appuntamento irrinunciabile che coinvolge la stampa internazionale, il pubblico del fashion system, nonché celebrities e buyer da tutto il mondo.

Un'opportunità per i designer di esporre e vendere le proprie collezioni a livello globale grazie alla vetrina online su thecorner.com ed al supporto editoriale di Vogue Italia. Il progetto, a cadenza annuale, continuerà anche nel 2015.

### CFDA/VOGUE FASHION FUND

Per il quarto anno consecutivo, thecorner.com è stato l'online retail partner della prestigiosa iniziativa CFDA/Vogue Fashion Fund, premio sostenuto dal "Council of Fashion Designers of America" e Vogue America a favore dei designer americani. Il designer vincitore dell'ultima edizione ha avuto l'opportunità di mettere in vendita in esclusiva su thecorner.com la propria collezione in tutto il mondo.

### ANDAM



Ancora nella prospettiva di promuovere e sostenere i talenti della moda, thecorner.com, per il terzo anno, è stato il partner esclusivo di online retail per l'ANDAM Fashion Award, un prestigioso premio a sostegno dei designer emergenti che sviluppano la propria attività in Francia. I finalisti dell'ANDAM Fashion Award 2014 hanno avuto l'opportunità di lanciare le proprie collezioni su thecorner.com; tra questi: Iris Van Herpen, Études Studio, Rad Hourani, Fausto Puglisi, Jean-Paul Lespagnard, Steven Tai e Yiqing Yin. La collaborazione con ANDAM verrà sviluppata anche nel 2015.

TANTE LE INIZIATIVE E LE COLLABORAZIONI 2014 PER PROMUOVERE IL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE: DA LEONARDO AL RAVENNA FESTIVAL, DAL MAXXI DI ROMA ALLA MOSTRA CINEMA VEZZOLI DIRETTAMENTE DA LOS ANGELES

## PROMOZIONE DEL TERRITORIO E DEL PATRIMONIO ARTISTICO E CULTURALE

### YOU MAKE IT

Francesco Bonami, critico e curatore di fama internazionale, Direttore della 50a Biennale di Venezia e della Biennale del Whitney Museum of American Art, nonché nuovo curatore della sezione arte di yoox.com, ha lanciato una sfida a tutti gli spiriti creativi con YOU MAKE IT. Un'iniziativa volta a promuovere la creatività e a offrire **visibilità globale al talento emergente**. L'accesso al talent prevedeva la creazione di un dipinto, una scultura o una fotografia che risponda alla domanda: "Che cosa ti rende felice?" ed il caricamento dell'immagine dell'opera nell'area online su yoox.com.

Francesco Bonami sceglierà personalmente l'opera più rappresentativa che potrà godere di una visibilità globale su yoox.com.



### RAVENNA FESTIVAL

yoox.com rinnova il suo ruolo di sostenitore dell'arte e della cultura promuovendo il "Ravenna Festival", evento di spicco nel panorama artistico-musicale internazionale. Attraverso la collaborazione con il Balletto del Teatro Mariinskij di San Pietroburgo, l'evento ha portato sul palco i tre grandi classici del balletto russo. Per l'occasione sono stati sviluppati una serie di contenuti editoriali, tra cui l'area dedicata alla fashion director di Vogue Russia, Olga Dunina, volti ad approfondire il tema della creatività e le reciproche **influenze tra la moda e il balletto russo**.

### MAXXI

In occasione dell'inaugurazione della mostra "Bellissima", yoox.com ha contribuito a supportare la Fondazione MAXXI. L'eccezionale esposizione a cura di Maria Luisa Frisa, Anna Mattiolo e Stefano Tonchi, racconta 23 anni di alta moda italiana, dal 1945 al 1968, mettendo in luce uno spaccato di **cultura italiana** attraverso momenti di **creatività straordinaria** - nel cinema, nell'arte, nell'architettura, nel teatro, nella fotografia - che fanno rivivere le atmosfere e gli stili di un periodo che ha contribuito in modo unico a far conoscere il carattere italiano in tutto il pianeta.

## PINACOTECA AMBROSIANA

A partire da giugno 2014, YOOX Group ha intrapreso un viaggio nel mondo di **Leonardo da Vinci** grazie ad una partnership con la Pinacoteca Ambrosiana, storico museo milanese e sede di una collezione inestimabile di opere dell'Uomo Rinascimentale per eccellenza. La collaborazione si concentra sulla conservazione, promozione e divulgazione della raccolta delle opere di Leonardo attraverso una serie di progetti innovativi, mostre e iniziative di restauro, che hanno fatto della Pinacoteca la dimora milanese di YOOX Group.



## CINEMA VEZZOLI@MOCA



yoox.com conferma il proprio ruolo di innovatore e per la prima volta apre al pubblico della rete in anteprima le porte della mostra **Cinema Vezzoli** direttamente dal Museum of Contemporary Art di Los Angeles.

Un esclusivo live-tour guidato direttamente dall'artista, Francesco Vezzoli, accompagnato per l'occasione dal direttore del MOCA Philippe Vergne e dalla curatrice Alma Ruiz. Nella mostra, Francesco Vezzoli si diverte a "smontare" i canoni del cinema hollywoodiano per raccontare quanto il nostro immaginario sia influenzato dai film.

YOOX, LA PRIMA AZIENDA “DIGITAL” AD ENTRARE NELLA FONDAZIONE ALTAGAMMA

## 4.1.2 RELAZIONI CON ENTI, ISTITUZIONI ED ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA

YOOX presta grande attenzione al consolidare le relazioni con le Istituzioni e al dialogo con Enti locali ed Associazioni di categoria. Al fine di garantire il pieno rispetto della normativa di riferimento, la Società è impegnata nel monitoraggio sistematico delle stessa e dei suoi aggiornamenti, oltre che nella gestione consapevole e trasparente dei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Ove possibile il Gruppo con i propri “spokespeople” partecipa a tavoli di lavoro, dibattiti ed eventi organizzati sui temi del fashion e dell’e-commerce dalle principali Associazioni operanti nel settore per diffondere la sensibilizzazione alle tematiche socio-ambientali.

### YOOX ENTRA IN ALTAGAMMA

La Fondazione Altagama è l’organismo che riunisce le aziende più rappresentative dell’eccellenza **italiana** nei settori moda, design, gioielleria, ospitalità, alimentare, velocità e wellness. YOOX è la Prima Azienda “digital” ad entrare a far parte dell’associazione.

In qualità di Partner, YOOX ha potuto partecipare alle diverse iniziative organizzate da Altagama offrendo il proprio contributo e ricorrendo ai servizi che la Fondazione riserva alle Aziende che ne fanno parte.



Fondazione  
Altagama

YOOX PONE LA MASSIMA INTEGRITÀ E CORRETTEZZA NELLA GESTIONE DEI RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE. L’AGCM HA RICONOSCIUTO A YOOX IL RATING DI LEGALITÀ CORRISPONDENTE A ★★

### LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

YOOX è guidata da valori e principi etici fondamentali che prevedono comportamenti ispirati ai più alti standard di **trasparenza ed integrità** in tutte le aree geografiche in cui opera il Gruppo, nei confronti della Pubblica Amministrazione così come nei confronti dei soggetti privati. YOOX pratica “tolleranza zero” verso la corruzione, in ogni momento e fase del business.

Il **Codice Etico** di Gruppo, l’**“Anti-Corruption Compliance Program”** definito in conformità con le leggi anti-corruzione vigenti nei Paesi in cui il Gruppo opera e nel rispetto delle Convenzioni Internazionali (incluse la Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione, la Convenzione dell’OCSE sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri, lo US Foreign Corrupt Practices Act) e delle best practices internazionali (tra cui il Transparency International e World Economic Forum - PACI), il **Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs.231/01**, un **chiaro sistema di procure, responsabilità e deleghe operative**, l’istituzione di responsabilità e processi di **verifica e reporting**, costituiscono gli strumenti vivi tramite cui YOOX impone ai propri dipendenti e collaboratori regole di condotta ineccepibili anche nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni, italiane e degli altri paesi in cui il Gruppo opera.

A conferma della validità delle scelte adottate da YOOX in tali ambiti, l’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) ha riconosciuto a YOOX S.p.A. il **rating di legalità** corrispondente a ★★

YOOX riconosce e rispetta i valori della democrazia e del pluralismo politico condannando ogni forma di sostegno e di tolleranza nei confronti del terrorismo in tutte le sue manifestazioni e di ogni forma eversiva dell’ordine democratico, in Italia come all’estero.

# Oltre 12.500

GLI ARTICOLI CHE I MEDIA  
HANNO DEDICATO A YOOX  
GROUP NEL 2014

## RAPPORTI CON I MEDIA

Dal 2000 ad oggi, YOOX è stata citata in oltre 57.000 articoli sui più prestigiosi quotidiani, periodici e libri internazionali. Nel 2014 i media nazionali e internazionali, online e offline hanno dedicato al Gruppo, circa 12.500 articoli, per una di 34 articoli al giorno. Dal Cile al Vietnam, passando per la Giordania e il Kazakhstan, YOOX, i suoi online store e i relativi progetti hanno riempito le pagine di centinaia di testate in tutti e cinque i continenti.

## RAPPORTI CON IL MONDO ACCADEMICO

Ormai consolidati sono i rapporti di YOOX con il mondo accademico: Università di Bologna, Università Bocconi e SDA Bocconi, Politecnico di Milano, ma anche con Istituti specializzati nel mondo fashion con la partecipazione ad incontri, presentazioni e case study.

Oltre a YOOX Graduate Program, il percorso strutturato di formazione-lavoro finalizzato ad inserire in Azienda giovani neolaureati, il 2014 ha visto il lancio del **primo MBA Summer Internship**.

Il programma ha consentito a YOOX di avvalersi per la durata dello stage estivo (12 settimane) dell'esperienza di 3 talentuosi studenti provenienti da Business School Internazionali: Columbia, Harvard e IESE, per collaborare alla realizzazione di progetti in ambito commerciale, tecnologico e di *business development*.

Aver saputo creare occasioni di relazione e collaborazione con alcune tra le principali istituzioni universitarie internazionali (Columbia, IESE, IE, Harvard, Darden, Stanford, Kellogg, London Business School, Esade, Wharton) è stato uno dei fattori chiave per la buona riuscita del progetto, garantendo alla Direzione HR del Gruppo la possibilità di consultare oltre 400 profili internazionali grazie

all'acquisizione di CV Book. Skype è stato il principale canale di comunicazione con i candidati sparsi in tutto il mondo, che hanno potuto sostenere i colloqui attraverso l'utilizzo del software, evitando spostamenti ed emissioni CO<sub>2</sub> in atmosfera.

Per il 2015 è già stata pianificata la seconda edizione dell'MBA Summer Internship che vedrà coinvolte le sedi italiane, quella americana le sede di Hong Kong.

Nel corso dell'anno YOOX ha ospitato gli studenti di numerose *business school* internazionali, quali: Georgia Institute of Technology, Stanford University. Durante gli incontri sono state approfondite le caratteristiche del business di YOOX, sono state presentate le opportunità di carriera all'interno del Gruppo e gli studenti hanno potuto partecipare alla visita dei centri di eccellenza del Gruppo: il Centro Operativo e Logistico di Interporto e il "Tempio della Tecnologia" presso l'headquarter di Zola Predosa (BO).

Il 17 ottobre 2014, Federico Marchetti, Fondatore e AD di YOOX Group è stato scelto dalla Bocconi Alumni Association come "**Alumnus 2014**". Il riconoscimento premia un "Alumnus" che si sia distinto per adesione ai valori bocconiani di professionalità, integrità, intraprendenza, responsabilità ed apertura al pluralismo.

CAPITOLO 5:

# PLANET

## 5.1 YOOX E L'AMBIENTE

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
<p>2015 Aumento dei consumi energetici da fonti rinnovabili (dal 49% del 2013 all'81% del 2014). Adesione al Global Compact e alla campagna RE100</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015 -2020 Adottare strategie per l'acquisto di energia proveniente al 100% da fonti rinnovabili</li> </ul>
<p>2015 Estensione alle sedi estere della certificazione in materia di Sicurezza e Ambiente</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015 Implementazione del sistema di gestione dell'energia ISO 50001 e successiva certificazione da parte di Ente notificato</li> </ul>
<p>2015 Introduzione di BMS (Building Management System) per la misurazione, monitoraggio e miglioramento dell'efficienza energetica degli edifici aziendali</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015 Conseguimento certificazione gestione Sicurezza e Ambiente anche per le sedi di New York e Tokyo</li> </ul>
<p>2015-2016 Realizzazione di interventi di efficientamento in ambito IT (ampliamento virtualizzazione e adozione della tecnologia Blade per i Data Center)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015 Installazione sistemi illuminazione LED negli uffici, miglioramento efficienza dei condizionatori di precisione</li> <li>• 2015 Consolidamento del BMS e relativi misuratori su building ed aree tecnologiche</li> <li>• 2015-2016 Realizzazione di ulteriori interventi di efficientamento in ambito IT (virtualizzazione postazioni, adozione della tecnologia Blade, potenziamento free cooling, ottimizzazione e controllo dei PUE (Power Usage Effectiveness) nei Datacenter</li> </ul>

Nel 2009, in occasione dell'Earth Day, YOOX lancia **YOOXYGEN**, il programma di sostenibilità ambientale del Gruppo. YOOXYGEN è il progetto eco-friendly permanente di YOOX Group che **vuole sensibilizzare tutti gli Stakeholder**

**esterni ed interni al rispetto dell'ambiente, affiancandosi a strutture internazionali, designer e creativi** che hanno scelto di farne parte e condividerne la visione.

---

ECO-MMERCE, LO SPAZIO DEDICATO SU YOOX.COM ALLA MODA E AL DESIGN ECOSOSTENIBILE CON OLTRE 100 BRAND SOSTENIBILI

---

# YOOXYGEN

Cuore dell'iniziativa YOOXYGEN è "**Eco-mmerce**", lo spazio online di yoox.com dedicato alla moda e al design eco-sostenibile, che propone una selezione *eco-friendly* di moda, design, gioielli, libri e musica sempre nuovi, oltre a contenuti speciali e video esclusivi. "Eco-mmerce" è una vetrina per i diversi designer che collaborano con YOOXYGEN e che creano per collezioni ecocompatibili esclusive in edizione limitata.

Nel 2014 sono state rese disponibili online 1.350 articoli per un totale di oltre 100 brand sostenibili provenienti da tutti i Paesi del mondo. Ambasciatrice e curatrice di YOOXYGEN, l'icona della moda sostenibile Amber Valletta, che con la sua iniziativa Master & Muse si occupa della ricerca e scelta di marchi eco-friendly tra i quali Ethical Fashion Africa Project di Vivienne Westwood e Goodone che usa solo materiali riciclati.

## I PRINCIPALI IMPEGNI DI YOOX GROUP PER UNA GESTIONE STRATEGICA DEL BUSINESS MA AL CONTEMPO RISPETTOSA DELL'AMBIENTE:

- **incrementare** progressivamente l'utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili
- **identificare e valutare** nelle scelte di business anche i rischi ambientali e l'impatto sui **consumi energetici**
- **gestire e razionalizzare** l'uso delle risorse energetiche
- **migliorare** l'eco-efficienza di sedi, uffici e degli spostamenti casa-lavoro ricorrendo anche al car-sharing e ad una flotta aziendale completamente ibrida
- **sensibilizzare i collaboratori** all'adozione di comportamenti eco sostenibili e all'uso razionale della risorsa energetica
- **promuovere** lo sviluppo e la diffusione di progetti, iniziative e prodotti eco-friendly
- **scegliere** per il packaging materiale riciclabile (Ecobox TM certificate)
- **coinvolgere i partner logistici** in scelte di processo volte a ridurre le emissioni in atmosfera
- **sensibilizzare i Clienti** alla scelta di prodotti moda e design eco-compatibili

---

AMBER VALLETTA, AMBASCIATRICE E CURATRICE DELLA SELEZIONE YOOXYGEN

---

*"Master & Muse è un marchio all'avanguardia attraverso il quale posso esprimere il mio amore per la moda e il design, ma soprattutto i miei valori. Ho avuto l'opportunità di scoprire artigiani, brand e designer che tentano di ridefinire il concetto di moda, elaborando nuovi modi di creare, ricercare, produrre e commercializzare le proprie creazioni. È con immenso piacere che vi presento una selezione di abiti che unisce etica e stile"*

Amber Valletta

Crescente si è rivelato anche l'interesse dei Clienti verso la selezione di YOOXYGEN che ha registrato nel 2014 una crescita in termine di vendite a doppia cifra. Stati Uniti, Italia, Germania, Giappone, Russia e Francia si sono dimostrati i Paesi maggiormente attenti allo shopping sostenibile.

#### AMBER VALLETTA

E' icona di stile, attrice ed è stata spesso protagonista di campagne di beneficenza. Cresciuta a Tulsa, in Oklahoma, Amber si è elevata a fama di supermodella sin dall'adolescenza.

Amber ha lavorato per i marchi e con i fotografi e gli stilisti più prestigiosi del settore. E' apparsa nelle principali campagne pubblicitarie e ha sfilato per Versace, Calvin Klein, Chanel, Louis Vuitton, Valentino, Dior, Prada, Gucci, Tom Ford, David Yurman, Elizabeth Arden, Biotherm, Tiffany e Marks & Spencer.

In veste di attrice, Amber ha anche recitato nella serie televisiva Revenge e ha ricoperto il ruolo di co-protagonista in film come Le verità nascoste, Hitch - Lui si che capisce le donne, Operazione Spy Sitter e Transporter Extreme.



## YOOXYGEN E GREEN CROSS

Al meeting del World Economic Forum (WEF) svoltosi a Davos ad inizio 2015 la scarsità di acqua potabile è stata identificata come il più grande rischio sociale ed economico per i prossimi dieci anni.

YOOXYGEN sostiene il progetto di Green Cross International che fornisce acqua potabile ai bambini e alle loro comunità oltre ad un'educazione sanitaria e ambientale di base. Il programma **"Smart water for green schools"** offre soluzioni concrete alle popolazioni che vivono in condizioni di siccità quali: sistemi di raccolta dell'acqua piovana, servizi igienici ecologici, programmi di educazione nelle scuole.

Il progetto pilota avviato in Ghana a febbraio 2010 è stato esteso alla Bolivia e ha consentito di raggiungere risultati importanti:

- Accesso all'acqua potabile per oltre 40.000 persone tra Ghana e Bolivia
- Riduzione delle malattie legate alla contaminazione dell'acqua
- Formazione delle comunità locali per un uso consapevole, sicuro e sostenibile delle risorse idriche
- Aumento della scolarizzazione, dell'alfabetizzazione femminile e della parità tra i sessi
- Espansione del progetto ad altre comunità in Ghana, Bolivia, Cina.

L'impegno per il futuro di "Smart water for Green Schools" continuerà con l'obiettivo di raggiungere nel più breve tempo possibile altre 20 comunità in Ghana e 6 in Bolivia.

Avere occhi attenti alle tematiche ambientali significa in primo luogo ottimizzare le modalità di utilizzo delle risorse. Tra i dieci principi del **Global Compact**, il Programma delle Nazioni Unite volto a promuovere la crescita sostenibile d'impresa, sottoscritto nel 2014 da YOOX, rientra infatti l'impegno ad integrare

nella visione strategica, nella cultura organizzativa e nell'operatività quotidiana la **tutela dell'ambiente**.

Con riguardo ai consumi energetici ad esempio anche nel 2014 il Gruppo ha scelto di privilegiare l'approvvigionamento da **fonti energetiche rinnovabili certificate**.

Nel 2013 il Gruppo ha predisposto ed adottato la **"Politica Ambiente e Sicurezza"** che definisce in modo programmatico l'approccio aziendale all'ambiente e costituisce la base del "Sistema di Gestione integrato per l'Ambiente e per la Salute e Sicurezza sul Lavoro". La Politica identifica le esigenze dei portatori d'interesse interni ed esterni in materia ambientale e di sicurezza e costituisce il punto di partenza per il perseguimento di obiettivi di **miglioramento misurabili**. Oltre alla certificazione BS OHSAS 18001:2007 in ambito Salute e Sicurezza sul Lavoro, nel 2014 è stata confermata e rinnovata la certificazione del Sistema di Gestione Ambientale secondo lo **standard UNI EN ISO 14001:2004**.

Le misure adottate per proteggere le risorse naturali del Pianeta e per gestire correttamente lo smaltimento dei rifiuti sono efficaci solo in proporzione al numero di persone che vi partecipano. Il sistema di gestione ambientale promuove un'ampia diffusione dei principi enunciati nella Politica Ambiente e Sicurezza e richiede alle persone di condividere e seguire le procedure di ottimizzazione e razionalizzazione dei consumi. Per consolidare un reale commitment aziendale su questi aspetti, il Management in occasione delle sessioni annuali di riesame della Politica, verifica l'effettivo raggiungimento degli obiettivi, definendo i nuovi target. Tutti gli impegni aziendali in ambito ambientale coniugano la minimizzazione degli impatti ambientali con la diffusione della **cultura della sostenibilità: il Manuale dei comportamenti eco-sostenibili**, diffuso in azienda e pubblicato sulla intranet aziendale, vuole orientare e guidare i Dipendenti verso pratiche ambientali virtuose e responsabili.

---

YOOXYGEN: IL PROGRAMMA DI SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE DEL GRUPPO LANCIATO NEL 2009, NEL 2014 SBARCA ANCHE IN CINA

---

### IL LANCIO DI YOOXYGEN IN CINA

Nel 2014 **YOOXYGEN**, il programma di sostenibilità ambientale del Gruppo, con lo spazio online su [yoox.com](http://yoox.com) dedicato alla moda e al design eco-sostenibile è stata lanciata anche in Cina.

Per l'occasione è stata creata in esclusiva per [yoox.cn](http://yoox.cn), la collezione "Green-Power" composta da mascherine disegnate da Masha Ma, Qiu Hao, Shang Guanzhe and Xander Zhou, importanti graphic designer e stilisti cinesi. La collezione di mascherine è stata presentata grazie a un evento speciale YOOXYGEN il 25 settembre a Pechino durante la Beijing Design Week, e successivamente messe in vendita in esclusiva su [yoox.cn](http://yoox.cn).

Il ricavato delle vendite è stato devoluto al "Million Forest Project", avviato da The Climate Group, China Green Foundation e UNEP per contribuire a migliorare l'ambiente e la vita degli abitanti della Cina Nord-Occidentale. L'acquisto di un kit equivale ad una donazione per piantare 5 alberi nel nord-ovest della Cina.



La collezione di mascherine "Green-Power" in esclusiva per il lancio di YOOXYGEN in Cina

---

YOOX GROUP SI IMPEGNA DA SEMPRE A CONCILIARE LA CRESCITA DEL BUSINESS CON INTERVENTI DIRETTI A GARANTIRE RISPARMIO ED EFFICIENTAMENTO ENERGETICO

---

## 5.2 LA GESTIONE ENERGETICA

L'efficientamento energetico degli impianti e delle infrastrutture a servizio delle attività di business si inserisce nel più ampio modello di sviluppo sostenibile di YOOX che prevede l'adozione di strumenti e soluzioni trasversali per il monitoraggio, l'ottimizzazione e la riduzione dei consumi rapportati alle singole unità produttive oltre al conseguimento della certificazione ambientale UNI EN ISO 14001:2004.

L'aumento dei volumi gestiti dal Gruppo e gli investimenti effettuati nel corso del 2014 in tecnologia e logistica per sostenere la crescita hanno contribuito all'estensione degli spazi operativi e di conseguenza all'incremento dei consumi energetici. Anche per il 2015 sono previsti interventi di ampliamento degli Uffici presso l'Headquarter di Zola Predosa (Bologna) ed il potenziamento dell'automazione dei processi produttivi presso il centro logistico di Interporto (BO), che necessariamente comporteranno un maggiore utilizzo della risorsa energetica. YOOX vuole comunque conciliare la crescita del business con azioni dirette a garantire la razionalizzazione dei consumi e l'efficienza energetica. La scelta strategica di adottare una piattaforma logistica automatizzata, potenziata di anno in anno, consente un utilizzo di energia notevolmente inferiore rispetto a quello che richiederebbe una struttura logistica tradizionale a parità di volumi gestiti.

YOOX ha progressivamente incrementato il ricorso all'energia elettrica rinnovabile grazie alla **sottoscrizione di contratti di fornitura di energia verde coperto da certificati GO (Garanzia di origine)**. Nel 2014 la percentuale di energia rinnovabile consumata è stata pari all'81% circa dei consumi totali, con un incremento dei consumi di energia rinnovabile pari al 80% rispetto all'anno precedente. Il Gruppo intende proseguire su questa scelta fino ad estendere l'utilizzo di energia proveniente da fonti rinnovabili alla totalità dei consumi.

81%

CONSUMI DI ENERGIA DA FONTI RINNOVABILI  
CERTIFICATE

A confermare dell'attenzione di YOOX per le fonti rinnovabili, nel 2014 con il contributo della Proprietà dei building, **è stata completata l'installazione di un secondo impianto fotovoltaico** della potenza complessiva di 31 kWp, sulla copertura degli uffici dell'headquarter di Zola Predosa (BO). Il nuovo impianto si è aggiunto a quello attivato nel 2011 della potenza di 6 kWp. Entrambi gli impianti produrranno energia elettrica destinata all'autoconsumo.



YOOX Group è inoltre tra i primi 15 "big" ad aver sottoscritto l'impegno e l'iniziativa **RE100** lanciata da The Climate Group e CDP (Climate Disclosure Project) a settembre durante l'evento Climate Week NYC 2014. Obiettivo dell'iniziativa è arrivare a 100 aziende internazionali che utilizzeranno il **100% di energia e rinnovabile entro il 2020**, nella consapevolezza che nel prossimo futuro sarà sempre più importante per le maggiori multinazionali avere un accesso sicuro all'energia che sia conveniente, slegata dai combustibili fossili e con il minimo impatto ambientale.

Tra i firmatari dell'iniziativa che si sono impegnati pubblicamente insieme a YOOX Group a raggiungere l'obiettivo figurano: BT Group, Commerzbank, Formula E, H&M, IKEA Group, KPN, Mars, Nestlé, Philips, Reed Elsevier Group, J. Safra Sarasin Bank, SAP, SGS, Swiss Re.

Climate Group e CDP forniranno gli strumenti e guideranno le imprese in questo passaggio, fornendo indicazioni sul miglior approccio operativo nei confronti delle rinnovabili, valutandone le implicazioni finanziarie, i rischi e i benefici delle diverse opzioni.

YOOX GROUP SOTTOSCRIVE L'INIZIATIVA RE100 INSERENDOSI TRA LE PRIME 100 AZIENDE CHE ENTRO IL 2020 UTILIZZERANNO ENERGIA RINNOVABILE PER IL 100% DEI PROPRI CONSUMI

## 5.2.1 CONSUMI ENERGETICI ED EMISSIONI IN ATMOSFERA

I consumi diretti di energia sono relativi al metano, unica fonte energetica utilizzata per il riscaldamento delle sedi.

Le emissioni di CO<sub>2</sub> rendicontate nel Bilancio di Sostenibilità del Gruppo sono state calcolate secondo quanto previsto dal Regolamento 601/2012 della Commissione Europea relativo all'*emission trading scheme* e suddivise secondo la classificazione internazionale proposta dallo standard GHG Protocol in *scope 1*, *scope 2* e *scope 3*. Questa scelta è dettata dalla volontà di promuovere una maggior trasparenza e comparabilità dei dati ambientali, anche verso i *competitor*, oltre a rafforzare una cultura della disclosure importante per valutare a pieno la performance e la responsabilità sociale ed ambientale di YOOX. La suddivisione in scope rispecchia il grado di controllo che l'Organizzazione ha sulle proprie emissioni.

**Scope 1:** Rientrano nello *Scope 1* tutte le emissioni dirette e puntuali di gas serra prodotte da fonti di proprietà dell'Azienda, nel caso di YOOX si tratta delle emissioni di CO<sub>2</sub> generate dal consumo di metano per la produzione di calore per il riscaldamento e di quelle originate dalla flotta aziendale di proprietà (Auto 100% Ibride).

**Scope 2:** Si tratta delle emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dai consumi indiretti del Gruppo, ovvero le emissioni generate dall'acquisto di energia elettrica non rinnovabile da fornitori terzi. A tal proposito, si è scelto da quest'anno di allineare il calcolo delle emissioni da *Scope 2* includendo la sola quota di energia derivante da fonti non rinnovabili e considerando pertanto tutta l'energia rinnovabile acquistata ad "emissioni zero". Tale approccio, in linea con il percorso di rendicontazione delle performance ambientali intrapreso da YOOX, consente di uniformarsi alle modalità di calcolo delle emissioni da *Scope 2* richieste anche nell'ambito di altre iniziative alle quali il Gruppo partecipa, tra cui ad esempio il "Carbon Disclosure Project" (CDP), organizzazione No-Profit indipendente che ogni anno, per conto dei propri investitori istituzionali di tutto il mondo, richiede alle imprese, tramite la compilazione di un questionario, informazioni in merito alle proprie emissioni di gas ad effetto serra e alle misure adottate per la mitigazione dei cambiamenti climatici.

**4,9** MILIONI KWH CONSUMI  
DI ENERGIA ELETTRICA  
NEL 2014

**648 t.** EMISSIONI DI CO<sub>2</sub> DA CONSUMO  
DI ENERGIA ELETTRICA E METANO

**Scope 3:** Ricadono nello *Scope 3* tutte le emissioni che, seppur collegate all'attività caratteristica e di business del Gruppo, non vengono controllate direttamente dall'Organizzazione, nello specifico YOOX rendiconta le emissioni generate dalle spedizioni del prodotto per raggiungere il Cliente finale gestite direttamente dai Vettori Partner e le emissioni derivanti dai viaggi di lavoro e dagli spostamenti dei Dipendenti (es. treno, aereo). Nel 2014 YOOX ha esteso il perimetro di rendicontazione delle emissioni di *Scope 3* riportando le emissioni di CO<sub>2</sub> derivanti dai consumi sia di metano che di energia elettrica dei suoi principali provider strategici.

### CONSUMI DIRETTI DI ENERGIA (M.C.)

	2014	2013	2012
Consumi per calore Metano	137.980	124.132	47.892

Nota: I dati del 2014 e 2013 sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A ed alle sedi di Hong Kong, New York, Tokyo e Shanghai. I dati del 2012 sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. escluse le sedi di Milano, Madrid e Parigi. Il confronto con gli anni precedenti, è possibile solo per quanto riguarda il 2013, anno in cui è stato esteso il perimetro di rendicontazione alle sedi estere.

**CONSUMI INDIRETTI DI ENERGIA (KWH)**

	2014	2013	2012
Energia elettrica acquistata	4.851.385	4.496.759	3.688.301
di cui:			
da fonti rinnovabili	3.945.413	2.183.815	752.444
da fonti non rinnovabili	905.972	2.312.944	2.935.857

Nota: I dati del 2014 e 2013 sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A ed alle sedi di Hong Kong, New York, Tokyo e Shanghai. I dati del 2012 sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. esclusa la sede di Milano.

**EMISSIONI TOTALI DIRETTE (TON.) – SCOPE 1**

	2014	2013	2012
Consumi per calore	CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub>	CO <sub>2</sub>
Metano	284	261	101

Nota: I dati sono stimati sulla base dei consumi diretti di energia riportati nella tabella "Consumi diretti di energia" a pagina 93. Per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> da metano è stato utilizzato un coefficiente pari a 2,1 Kg CO<sub>2</sub>/m<sup>3</sup> (Fonte: Carbon trust).

**EMISSIONI TOTALI INDIRETTE (TON.) – SCOPE 2**

	2014	2013	2012
Energia elettrica acquistata da terzi Energia elettrica	CO <sub>2</sub> 364	CO <sub>2</sub> 941	CO <sub>2</sub> 1186

## Nota:

-I dati sono stimati sulla base dei consumi indiretti di energia riportati nella tabella "Consumi indiretti di energia" a pagina 93. Per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> da energia elettrica 2014 è stato utilizzato un coefficiente pari a 402 grammi CO<sub>2</sub>/kWh (il fattore di emissione utilizzato è quello pubblicato da Terna nel documento "Confronti Internazionali 2012" – fonte Enerdata), per le emissioni 2013 un coefficiente pari a 407 grammi CO<sub>2</sub>/kWh (il fattore di emissione utilizzato è quello pubblicato da Terna nel documento "Confronti Internazionali 2011" – fonte Enerdata), per le emissioni 2012 un coefficiente pari a 404 grammi CO<sub>2</sub>/kWh (il fattore di emissione utilizzato è quello pubblicato da Terna nel documento "Confronti Internazionali 2010" – fonte Enerdata).

-I valori delle emissioni indirette di CO<sub>2</sub> derivanti da elettricità acquistata sono stati calcolati a partire dai soli consumi di energia da fonte non rinnovabile. Per garantire la confrontabilità dei trend sono stati ricalcolati anche i valori relativi al biennio 2012-2013.

**EMISSIONI INDIRETTE DERIVANTI DA CONSUMI DEI PROVIDER STRATEGICI (TON.) – SCOPE 3**

	2014
Consumi per calore Metano	CO <sub>2</sub> 56
Energia elettrica acquistata da terzi Energia elettrica	CO <sub>2</sub> 527

## Nota:

-YOOX grazie alle partnership con i suoi provider strategici ha rendicontato per la prima volta nel 2014 le emissioni di gas ad effetto serra derivanti dai consumi di metano ed energia elettrica connesse alle attività che i provider svolgono per YOOX, ovvero le emissioni da Scope 3. Inoltre, YOOX grazie alle partnership con i principali vettori logistici rendiconta le emissioni di Scope 3 connesse alle spedizioni di prodotto al Cliente finale, per le quali si rimanda all'approfondimento dedicato "Emissioni da trasporto merci" pagina 99.

-I valori delle emissioni sono stati calcolati a partire dai fattori di emissione utilizzati nel calcolo delle emissioni di Scope 1 e 2.

## 5.2.2 EFFICIENZA ENERGETICA E RIDUZIONE DEI CONSUMI

YOOX Group è impegnata a promuovere iniziative diverse finalizzate alla massimizzazione del risparmio energetico nella consapevolezza che un'efficiente gestione dei consumi energetici possa produrre benefici di natura ambientale ed economica. Queste iniziative vanno dalla promozione e condivisione di buone pratiche di comportamento, all'introduzione di più razionali modalità di gestione, fino agli investimenti economici per l'implementazione di soluzioni tecniche innovative e maggiormente eco-compatibili.

### AUDIT ENERGETICO E CERTIFICAZIONE ISO 50001

Nel 2014 sono state avviate le attività di set up e monitoraggio necessarie alla fase 'implementing' e successivo conseguimento della certificazione ISO 50001, secondo il percorso previsto dalla normativa. E' attualmente in corso un audit energetico diretto ad individuare e definire le priorità delle misure e degli interventi di razionalizzazione da attuare sugli impianti e le infrastrutture per migliorare la sostenibilità energetica. Unitamente all'audit il Corporate Services Department ha redatto un approccio metodologico dedicato all'utilizzo razionale dell'energia. A livello di *energy management* YOOX ritiene prioritario centralizzare gli impianti armonizzando i sistemi esistenti anche in virtù dell'ottenimento di benefici in termini di manutenzione, di rendicontazione e monitoraggio nonché di riduzione dei consumi. Tra i diversi interventi identificati con l'audit energetico figurano: l'isolamento termico di alcune strutture, il sistema di "Building Automation" utile anche nell'ottimizzare i cicli di conduzione degli impianti, interventi sugli impianti di illuminazione (ricorso al LED) e la sostituzione di alcune caldaie.

Nel 2014 è stato completato il settaggio della Base Line per l'avvio del processo di conseguimento della certificazione ISO 50001. La conformità allo standard internazionale:

- prevede la definizione di **obiettivi economici** e quantitativi (novità assoluta per i sistemi ISO ma in piena coerenza con i protocolli di Kyoto, le direttive CEE e la strategia energetica nazionale);

- garantisce l'accuratezza **del dato** (si deve misurare la spesa annua per consumi energetici);
- impatta solo sugli usi terminali (**consumi energetici**) e non sulle altre aree; richiede un flusso di monitoraggio e **miglioramento continuo** ("Plan, Do, Check, Act").



Il ciclo reiterato dei controlli e del monitoraggio previsto ai fini del conseguimento e del mantenimento della certificazione ISO 50001 è funzionale a generare un percorso virtuoso di miglioramento continuo, supportato ogni giorno dall'aumento delle competenze centrali, dalla crescente partecipazione delle persone coinvolte nell'implementazione delle misure identificate, dal canale della comunicazione interna.

### BUILDING MANAGEMENT SYSTEM E GLI INTERVENTI SUGLI IMPIANTI E LE STRUTTURE

Nel corso del 2014 è stato implementato il *Building Management System*, un sistema di gestione che permette di misurare, monitorare e migliorare l'efficienza energetica degli edifici aziendali e che offre la possibilità di controllare e gestire gli impianti da remoto. Tra gli interventi di ristrutturazione e ammodernamento più rilevanti eseguiti nel 2014, rientra la **sostituzione dei corpi illuminanti con nuova tecnologia LED** presso gli Uffici degli Headquarter di Milano e Bologna con il conseguente ottenimento dei Certificati Bianchi. Grazie all'utilizzo delle lampade a LED diminuiscono non soltanto i consumi diretti di energia elettrica ma anche le emissioni in atmosfera di anidride carbonica. Relativamente agli interventi di efficientamento energetico degli edifici nel 2014, è stata completata la realizzazione di un sistema di "monitoraggio in tempo reale" dei consumi elettrici e di gas, grazie all'attivazione di misuratori certificati MID (Measuring Instruments Directive) compatibili con i sistemi di contabilizzazione delle *commodity*.

---

L'INTRODUZIONE DELLA TECNOLOGIA BLADE NEI DATA CENTER HA CONSENTITO DI REALIZZARE UN RISPARMIO MEDIO MENSILE DEL 25% CIRCA IN TERMINI DI KWH

---

## GREEN IT

YOOX si impegna a ricercare ed adottare soluzioni eco-sostenibili anche nell'ambito della "Green Information Technology". Questo ambito di intervento assume particolare rilevanza in quanto l'ottimizzazione degli investimenti in nuove tecnologie garantisce il contenimento dei costi operativi oltre ad una maggiore tutela per l'Ambiente grazie alla riduzione dello spazio occupato e dei relativi consumi energetici. Anche le politiche di approvvigionamento per gli acquisti di hardware/software e dotazioni informatiche richiedono di valutare tra gli aspetti chiave anche le prestazioni delle macchine in termini di consumi energetici.

Tra gli obiettivi fissati nel 2013 e realizzati nel corso del 2014 rientrano l'ampliamento della virtualizzazione e l'adozione della tecnologia Blade nei Data Center. La virtualizzazione migliora l'utilizzo della capacità hardware consolidando i server sottoutilizzati, riducendo i requisiti (kWh) di raffreddamento e di alimentazione, abbattendo le emissioni di CO<sub>2</sub> in atmosfera.

**Circa l'80% dei server presso le sedi italiane del Gruppo sono già stati virtualizzati.** L'obiettivo è quello di raggiungere il 95% di virtualizzazione entro la fine del 2015.

La tecnologia Blade impiegata nei Data Center è costituita da "server auto-contenuti" progettati per ridurre i consumi di energia necessari al raffreddamento delle macchine, e per ottimizzare gli spazi e le performance complessive delle *server room*. L'introduzione dei sistemi Blade, infatti, prevede una modalità di gestione dei server flessibile c.d. "Flexible Capacity Center" che consente di "accendere" ed utilizzare soltanto i server di volta in volta necessari a sostenere il traffico, evitando sprechi in termini di consumi energetici. Dal mese di giugno 2014, quando è entrata a regime l'attivazione dei nuovi server con tecnologia Blade, si è registrato un risparmio del 25% in termini di kWh consumati in media ogni mese.

I Data Center che supportano l'operatività di YOOX sono localizzati a Bologna, Milano ed Amsterdam. YOOX opera con primari provider di servizi IT che, oltre a garantire *business continuity*, sicurezza e protezione dei dati, ed eccellenza nei

servizi di connettività, condividono l'approccio sostenibile al business scelto e adottato da YOOX, offrendo soluzioni green ed innovative. Ad esempio, presso la server farm di Milano è attivo un sistema di "Free Cooling" che sfrutta l'aria a temperatura ambiente e l'acqua di falda per raffreddare le macchine agevolando lo scambio termico. Gli impianti di raffreddamento di nuova concezione forniti dal provider coniugano quindi la massima efficienza energetica con la salvaguardia dell'ambiente, dove anche l'acqua in uscita non viene dispersa ma destinata all'irrigazione agricola.



Headquarter di YOOX Group, Bologna.  
Credits: Fred McGregor

## 5.3 ECOPOLICY E COMPORAMENTI SOSTENIBILI

GLI IMPEGNI CHE AVEVAMO PRESO...	STATUS	COSA FAREMO...
<p>2014 Ampliamento dell'offerta eco-compatibili di servizi per gli spostamenti casa-lavoro: navetta aziendale, Car Pooling, Car Sharing...</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015: Incentivare tra i Dipendenti il ricorso al Car Pooling con il supporto di un applicativo informatico dedicato</li> </ul>
<p>2015 Definizione di un Piano Spostamenti Casa Lavoro (PSCL) per il personale aziendale</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015: Aggiornamento della Survey per lo sviluppo del Piano Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)</li> </ul>
<p>2015 Implementazione sistema YPRINT per ridurre il consumo di carta negli Uffici</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015: Rinnovare ed estendere le convenzioni per gli abbonamenti ai mezzi pubblici a prezzi agevolati a favore del Personale</li> </ul>

Il **Manuale dei Comportamenti Eco-Sostenibili** è la guida di buone pratiche e comportamenti rispettosi dell'Ambiente che YOOX promuove e diffonde tra tutti i Dipendenti per incentivare con tanti piccoli e concreti gesti quotidiani il risparmio delle risorse e la tutela del Pianeta.

Il manuale fornisce suggerimenti e linee guida operative per attuare "comportamenti eco-sostenibili" da tenere in ufficio" declinati in quattro macro ambiti: carta, acqua, energia e smaltimento dei rifiuti.

# 100%

IBRIDA LA FLOTTA AZIENDALE

### STAMPA CON CODICE: YPRINT.

In linea con la politica di sostenibilità YOOXYGEN e il coinvolgimento quotidiano dei dipendenti sulle tematiche ambientali, per garantire la sicurezza e l'integrità dei documenti a contenuto sensibile e ridurre il consumo di carta negli uffici, presso le sedi italiane a Dicembre 2014 è stato attivato il servizio di stampa con codice: YPRINT.

Grazie a questo nuovo sistema, i documenti non possono essere stampati fino a quando l'utente non raggiunge una qualsiasi delle diverse stampanti attive presso le due sedi ed inserisce il proprio nome utente e PIN personale.

# Oltre 12.000

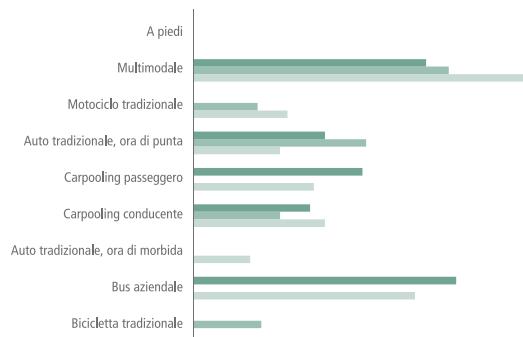
ORE DI VIDEO CONFERENZE EFFETTUATE NEL 2014

## 5.3.1 GLI IMPATTI AMBIENTALI DELLA MOBILITÀ

Il Manuale dei Comportamenti Eco-Sostenibili favorisce l'adozione di buone pratiche di sostenibilità anche con riferimento alla mobilità del personale in modo da ridurre il consumo di carburante e generare un risparmio complessivo delle emissioni di gas serra. Scegliere il mezzo di trasporto giusto gioca un ruolo importante per uno stile di vita ecologico ed eco-compatibile, per questo le *travel policy* aziendali incentivano l'utilizzo di sistemi di *videoconferenze* ove possibile e l'utilizzo del treno per gli spostamenti e trasferte, con l'intento di ottimizzare i costi ed incentivare comportamenti virtuosi e rispettosi dell'ambiente.

Il programma di **Mobility Management** è stato attivato con l'obiettivo di migliorare la qualità degli spostamenti casa-lavoro ed incidere positivamente sulla qualità di vita dei Dipendenti. La *survey sulla mobilità* dei Dipendenti completata a fine 2013 ha fatto emergere che per le sedi ove prevale l'uso dell'auto propria esiste una scarsa copertura del trasporto pubblico. La survey verrà aggiornata nel corso del 2015.

## I RISULTATI DELLA SURVEY SUL MOBILITY MANAGEMENT



● ZOLA PREDOSA ● MILANO ● INTERPORTO

## Oltre 100

I DIPENDENTI CHE OGNI GIORNO  
USUFRUISCONO DEL SERVIZIO  
NAVETTA AZIENDALE

Consolidati questi risultati, l'impegno di YOOX nel 2014 si è concentrato nella predisposizione ed attuazione del **Piano Spostamenti Casa Lavoro (PSCL)** con l'individuazione di soluzioni dirette a razionalizzare gli spostamenti con auto privata ma che allo stesso tempo siano funzionali alle esigenze dei Dipendenti quali il car pooling e il car sharing e il potenziamento del servizio di navetta aziendale.

Nel 2014 i Dipendenti di YOOX hanno percorso oltre 312 mila chilometri (rispetto ai 314 mila chilometri del 2013) utilizzando le **auto personali per fini aziendali**, con una produzione di emissioni di CO<sub>2</sub> equivalenti a 59 tonnellate<sup>10</sup> con una diminuzione di emissioni CO<sub>2</sub> procapite del 20% circa.

Una delle misure dirette a ridurre e razionalizzare gli spostamenti dei Dipendenti tra le diverse sedi è rappresentata dallo sviluppo ed estensione delle forme di **telepresenza** (es. videoconferenze, web meeting, ...) con l'incremento delle stazioni di videoconferenza attivi che sono passati da N. 25 nel 2013 a N. 55 nel 2014, e l'introduzione della possibilità di condurre videoconferenze direttamente dalla propria postazione. Il potenziamento dei sistemi di videoconferenza ha comportato un incremento del 20% circa delle ore di video conferenze effettuate nel 2014: 12 mila ore in un anno. L'utilizzo di questi strumenti e supporti tecnologici ha consentito di risparmiare nel 2014 oltre 250.000 mila kg di CO<sub>2</sub> emessa in atmosfera.

Anche il progetto di Telelavoro, partito nel 2013 ed esteso dalla Direzione HR ad un numero progressivamente più alto di contratti (oltre il 20% delle candidature ricevute sono state accolte) ha consentito di impattare positivamente sulla riduzione degli spostamenti casa-lavoro.

E' stato attivato anche il programma di car sharing per i Dipendenti, un servizio che permette di utilizzare automobili aziendali condivise su prenotazione per le trasferte con conseguenti vantaggi in termini di emissioni e consumi.

YOOX HA ATTIVATO UN PROGRAMMA DI CAR SHARING PER I DIPENDENTI,  
CHE PERMETTE DI UTILIZZARE UN'AUTOMOBILE CONDIVISA PER LE TRASFERTE

Con riferimento all'utilizzo delle auto aziendali, YOOX utilizza una **flotta interamente composta da automobili ibride**.

E' in corso di implementazione un sistema di rendicontazione dei consumi che consentirà la definizione di obiettivi di miglioramento in relazione al mobility management. Nel 2014, tramite un nuovo applicativo di gestione delle carte carburanti associate alle singole autovetture è stato possibile rendicontare puntualmente un consumo complessivo di benzina pari a circa 78 mila litri con emissioni di CO<sub>2</sub> pari a 78,7 tonnellate per 885.033 km percorsi dalle auto aziendali nel 2014.

Per facilitare il ricorso ai mezzi pubblici per gli spostamenti casa lavoro sono state sottoscritte convenzioni con ATM per **abbonamenti al trasporto pubblico** a prezzi agevolati nell'area urbana di Milano. Per la sede di Zola Predosa è attivo un **servizio di navetta** che copre la tratta YOOX HQ - Stazione Centrale ad inizio e fine giornata. Nel 2014 è stato incrementato il numero di corse giornaliere dello shuttle aziendale per poter rispondere concretamente alla domanda degli oltre 100 dipendenti e collaboratori che ne usufruiscono ogni giorno. Inoltre, è stato attivato un secondo servizio di navetta per i dipendenti e collaboratori di YOOX che collega la sede di Interporto con la Stazione Centrale di Bologna.

La **mobilità ferroviaria** a fini lavorativi viene ove possibile privilegiata, nel 2014 si rileva un totale di 89 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, in aumento rispetto allo scorso anno (26 tonnellate del 2013). Il valore delle emissioni associate ai voli effettuati dal personale YOOX nel 2014 per compiere missioni aziendali corrisponde a 829 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente emesse indirettamente nell'anno.

<sup>10</sup> I dati sono stati stimati relativamente alle sedi italiane di YOOX S.p.A.- fattore di emissione medio tra diesel e benzina fonte \*2014 Defra/DECC's GHG Conversion Factors\*

**EMISSIONI TOTALI DIRETTE (TON.) - SCOPE 1**

	2014	2013	2012
Per trazione (auto aziendali)	80,6	99	72,43
Benzina	80,6	99	72,43
di cui:			
Prius 1.8	51,2		
Prius 1.8+	29,4		

Nota: Le emissioni da trazione (auto aziendali) sono state calcolate utilizzando i coefficienti dichiarati dalla casa automobilistica della flotta aziendale (Toyota) sulla base dei chilometri percorsi per i modelli Prius 1.8 e Prius 1.8+.

## EMISSIONI DA TRASPORTO MERCI

Il monitoraggio degli impatti ambientali connessi alle spedizioni di prodotto al Cliente finale rappresentano la fonte principale di emissioni indirette in atmosfera generate dal Gruppo YOOX, le cosiddette emissioni di "Scope 3".

YOOX ha attivato con due tra i Partner del Gruppo per le spedizioni iniziative e programmi finalizzati alla rendicontazione delle emissioni e alla compensazione degli impatti ambientali originati da logistica e trasporti.

Grazie alla partnership con United Parcel Services (UPS) e DHL, primari Vettori che gestiscono la parte più rilevante delle spedizioni nazionali ed internazionali di YOOX Group, anche per l'esercizio 2014 è stato possibile rendicontare le emissioni in atmosfera originate dalle spedizioni ripartite per mercato di riferimento corrispondenti a circa **13.000 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente**.

Nel 2014 sono stati rendicontati, per il secondo anno consecutivo, anche i chilometri effettuati per il **navettaggio dei prodotti tra i magazzini all'interno dell'hub** logistico principale di Interporto – Bologna, pari a circa 45.600 km totali, corrispondenti a circa 11,7 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente, in riduzione rispetto ai 66.000 km e alle 17 tonnellate del 2013. Su questo ambito, YOOX sta coinvolgendo il fornitore addetto ai servizi di navettaggio delle merci nella selezione dei mezzi a minor impatto ambientale, ovvero automezzi a trazione ibrida ed elettrica.

Anche l'impatto ambientale dell'attività di ritiro del prodotto presso negozi, punti vendita e magazzini dislocati sul territorio nazionale ed europeo rientra tra le emissioni indirette del Gruppo connesse alla gestione della mobilità. YOOX si avvale di una società esterna con un parco mezzi prevalentemente di tipo Euro 4 e Euro 5. Il chilometraggio complessivo effettuato dai vettori per il ritiro merce per il 2014 è di oltre 1,5 milioni di chilometri equivalenti a circa 410 tonnellate di CO<sub>2</sub> emessa (rispetto agli oltre 1,2 milioni di chilometri e alle 328 tonnellate del 2013).

YOOX, ha sottoscritto nel primo trimestre 2014 il programma **GOGREEN** promosso dal Vettore DHL. Il programma oltre a prevedere la rendicontazione delle emissioni indirette da spedizioni corrispondenti a circa **3.985 tonnellate di CO<sub>2</sub> equivalente**, prevede la partecipazione ad iniziative di neutralizzazione e compensazione delle stesse (offsetting).

La sottoscrizione di GOGREEN ha consentito a YOOX di

- Ottenere calcolo puntuale delle emissioni associate ad ogni singola spedizione, con una metodologia certificata a livello internazionale;
- Compensare la CO<sub>2</sub> emessa mediante progetti di "Carbon Reduction"; con il rilascio di una certificazione emessa da una società indipendente ed accreditata dalla Banca Mondiale.

I Progetti di *Carbon Reduction* a cui anche YOOX ha potuto contribuire sono legati: all'adozione di nuove tecnologie per veicoli a gas ed ibridi, all'utilizzo di carburanti rinnovabili (biogas, miscele diesel con olio di ravizzone, etanolo e olio vegetale, miscele con una percentuale maggiore di carburante non fossile rispetto agli standard di mercato), ad investimenti per la realizzazione di sistemi fotovoltaici e per il risparmio energetico, progetti per il recupero del gas metano e dei biogas prodotti dalle attività agricole, fino ad iniziative a supporto del rimboschimento (per esempio nella foresta pluviale..)

La certificazione GOGREEN, che YOOX riceverà entro il mese di aprile 2015, attesterà il totale delle compensazioni CO<sub>2</sub> che con il supporto del Gruppo DHL, YOOX ha potuto effettuare nell'anno 2014.

**EMISSIONI INDIRETTE DELLE SPEDIZIONI EFFETTUATE TRAMITE UPS PER AREA GEOGRAFICA - SCOPE 3****2014**

	Totale Emissioni (Ton.)	Spedizioni (N.)	Peso totale delle spedizioni (kg)
Europa, Medio Oriente, Africa	7.707,29	2.558.937	10.164.193
Nord America	1.575,14	816.913	1.322.277
Asia	123,95	7.983	32.357
<b>Totale</b>	<b>9.406,38</b>	<b>3.383.833</b>	<b>11.518.827</b>

LA CARTA CERTIFICATA: 79% FSC; 21% PEFC  
IL 21% DELLA CARTA CONSUMATA HA MARCHIO ECOLABEL

## 5.4 GESTIONE E UTILIZZO DELLE RISORSE

### 5.4.1 ACQUISTO E CONSUMO DI CARTA

YOOX vuole assicurare che tutta la carta utilizzata in azienda non contribuisca alla distruzione delle foreste primarie, ma abbia invece origine e provenienza sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale. YOOX ha scelto di adottare e sviluppare una politica degli acquisti che prevede per l'approvvigionamento di carta e cartone la selezione di prodotti composti da fibre vergini certificate secondo gli standard del *Forest Stewardship Council* (FSC), il principale sistema di certificazione forestale indipendente.

Per l'acquisto del packaging destinato alle spedizioni Europa YOOX ha selezionato 3 primari fornitori di materiale certificato FSC, selezionati in quanto particolarmente attenti agli impatti sociali e ambientali del proprio business, alla carbon footprint ed al *Life Cycle Assessment* (LCA) delle loro operations.

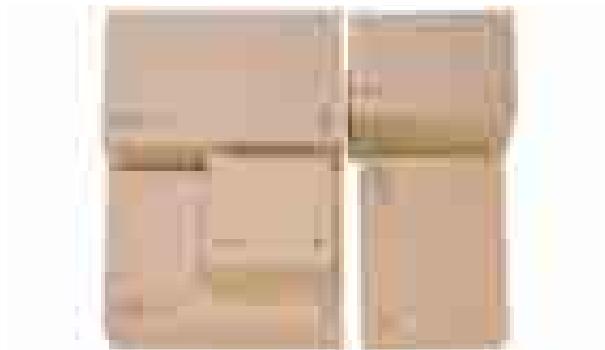
#### CONSUMI DI CARTA E CARTONE (KG.)

	2014	2013
Carta A4	11.530	6.795
Carta A3	255	140
Cartone per spedizioni	965.893	853.093
<b>Totale</b>	<b>977.678</b>	<b>860.028</b>

### ECOBIX™ IL PACKAGING RESPONSABILE

Secondo la ricerca Nielsen Global Survey on Corporate Social Responsibility 2014 "circa il 52% dei consumatori online considera importante la sostenibilità degli imballaggi, in particolare i "millennials" (età 21– 34). YOOX Group, a conferma del suo costante impegno nella sostenibilità, da sempre utilizza packaging realizzati in materiale riciclabile.

Nel 2009, YOOX ha scelto di fare un ulteriore passo nel suo percorso nel rispetto dell'ambiente creando la sua Ecobox™, un packaging studiato per l'e-commerce e allo stesso tempo creato ad hoc per ridurre l'impatto ambientale della propria attività. Lo speciale packaging viene utilizzato da YOOX per le spedizioni dei milioni di ordini che ogni anno vengono effettuati su [yoox.com](http://yoox.com), [thecorner.com](http://thecorner.com) e [shooscribe.com](http://shooscribe.com) e su gli online store "Powered by YOOX Group", promuovendo così un messaggio di sostenibilità verso i Clienti finali ad ogni angolo del globo.



Il packaging Ecobox™ è usato dal Gruppo per consegnare i milioni di ordini ai clienti in tutto il mondo.

La Ecobox™ è realizzata in materiali riciclabili al 100% certificati RESY, FSC, PEFC e SFI a livello internazionale; la scatola e tutti i materiali del packaging utilizzano cellulosa prodotta nel rispetto della sostenibilità ambientale, sociale ed economica.

La sostenibilità della Ecobox™ non sta solo nei materiali da cui è composta, ma anche:

- nelle diverse dimensioni e formati garantiscono al tempo stesso di ottimizzare lo spazio a bordo dei corrieri e degli altri mezzi di trasporto, **razionalizzando il numero dei viaggi e le relative emissioni** di gas serra a beneficio dell'Ambiente
- nel sistema di apertura/chiusura realizzato appositamente perché si possa aprire senza danneggiarla per permettere così di riutilizzare la scatola in caso di reso dell'ordine, garantendo in questo modo la riduzione degli imballaggi

Ogni Ecobox™, inoltre, è anche un punto di contatto tra YOOX e il suoi milioni di Clienti, i contatti di YOOX Group riportati su ogni scatola anche un veloce metodo interattivo per l'invio del *feedback* sull'esperienza di shopping o per risolvere tempestivamente eventuali problemi relativi all'ordine o alla spedizione in modo facile e *customer-friendly*.

# -35%

RIDUZIONE DEI CONSUMI IDRICI RISPETTO AL 2013

## 5.4.2 CONSUMI IDRICI

La fonte principale di approvvigionamento idrico per il Gruppo è rappresentata dagli acquedotti. I consumi idrici sono destinati principalmente ai fini igienico-sanitari. YOOX Group è impegnata nel diffondere buone pratiche finalizzate ad evitare gli sprechi e a ridurre progressivamente i consumi di acqua potabile. Rispetto al 2013, nel 2014 si evidenzia un notevole calo dei consumi di acqua che è da attribuire alla conclusione, a inizio 2014, dell'attività di ampliamento di alcune Aree dell'*hub* logistico di Interporto.

### CONSUMI DI ACQUA (M3)

2014 2013

	2014	2013
Acqua per consumi civili	6,647	10,239

Nota: I dati 2014 sono stimati e si riferiscono a YOOX S.p.A. escluse le sedi di Milano e Parigi. Nel 2014, rispetto al 2013 sono state incluse le sedi di Tokyo e Madrid. Inoltre, per la prima volta YOOX ha coinvolto uno dei principali provider strategici nella rendicontazione dei prelievi idrici, che ha riportato una stima dei consumi pari a 99m3.

YOOX PROMUOVE E SVOLGE IN TUTTE LE SEDI LA RACCOLTA DIFFERENZIATA DI CARTA, CARTONE, PLASTICA, TONER, BATTERIE E MATERIALE INFORMATICO

## 5.4.3 RIFIUTI

I rifiuti generati dall'attività di YOOX si riferiscono principalmente al materiale da imballaggio e da ufficio. Tutti i Dipendenti sono incentivati a differenziare i rifiuti prima di gettarli negli appositi contenitori e tutti i rifiuti prodotti sono correttamente avviati al recupero. Ad oggi vengono raccolti con modalità differenziata: toner, carta da ufficio, plastica (da imballaggio e proveniente dai distributori posti nei punti di ristoro), cartone, batterie e materiale informatico. Per la carta sono diffusi in azienda eco-contenitori con lucchetto a fessura per il corretto inserimento dei soli fogli di carta, con la finalità di garantire il **processo di riciclo** della cellulosa e preservare la riservatezza dei dati. Per quanto riguarda le apparecchiature elettroniche e informatiche, YOOX promuove l'allungamento della vita utile e il loro riutilizzo a fini didattici e educativi attraverso donazioni di pc/blackberry e altre dotazioni a scuole ed organizzazioni No-Profit.

Di seguito le principali tipologie di rifiuto prodotte nel triennio 2012-2014. I dati relativi alle sedi italiane di YOOX S.p.A. per le quali si utilizzano Fornitori di smaltimento privati non comprendono il rifiuto gestito direttamente dalle municipalizzate locali.

YOOX si sta progressivamente impegnando a perfezionare la raccolta differenziata presso il centri logistico di Interporto, riducendo il rifiuto genericamente riconducibile alla categoria "Altro" e fornendone lo spaccato di dettaglio. Nel 2014 questo approccio ha consentito di realizzare una diminuzione dell'ammontare dei rifiuti complessivamente classificati come "Altro" e il conseguente incremento della categoria "plastica" rispetto allo stesso dato fornito per il 2013.

<b>TIPOLOGIA RIFIUTO (KG.)</b>			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Carta e imballaggi in carta e cartone*	235.060	190.669	236.120
Plastica	6.870	360	4.170
Apparecchiature elettroniche	2.000	900	418
Batterie e accumulatori	50	260	-
Imballaggi in legno	87.140	91.570	66.290
Altro**	185.920	228.340	320.440
<b>Totale rifiuti prodotti</b>	<b>517.040</b>	<b>512.099</b>	<b>627.438</b>

Note:

\* L'incremento della categoria "carta e imballaggi in carta e cartone" è associato all' aumento dei volumi movimentati (3,4 milioni di ordini evasi nel 2014 rispetto ai 2,8 milioni del 2013).

\*\* La voce "altro" include per il 2014 la dismissione di ferro, acciaio e imballaggi in materiali misti. Nel 2013 la voce "altro" includeva prevalentemente imballaggi misti, mentre nel 2012 erano inclusi anche materiali da costruzione attribuibili ai lavori edili di ampliamento eseguiti presso il centro logistico di Interporto.



## TABELLA DEGLI INDICATORI GRI

Indicatore	Tipologia	Descrizione	Copertura	Pagina – risposta diretta	Riferimento ai Principi Global Compact riportati a pag. 28 del Bilancio di Sostenibilità
<b>PROFILO</b>					
<b>1. Strategia e analisi</b>					
1.1	Core	Dichiarazione del Presidente e dell'Amministratore Delegato	Totale	5	1
1.2	Core	Principali impatti, rischi e opportunità	Totale	13, 24-25, 31, 120-124; Rapporto annuale 2014 (pag.80)	
<b>2. Profilo dell'organizzazione</b>					
2.1	Core	Nome dell'organizzazione	Totale	8	
2.2	Core	Principali marchi, prodotti e/o servizi	Totale	15-19	
2.3	Core	Struttura operativa	Totale	18-19	
2.4	Core	Sede principale	Totale	18-19	
2.5	Core	Paesi di operatività	Totale	18-19	
2.6	Core	Assetto proprietario e forma legale	Totale	Rapporto annuale 2014 (pag.14)	
2.7	Core	Mercati serviti	Totale	18-21, 43, 49	
2.8	Core	Dimensione dell'organizzazione	Totale	6-7, 15-19, 41-42, 72-73	
2.9	Core	Cambiamenti significativi	Totale	8; Rapporto annuale 2014 (pag. 90-91)	
2.10	Core	Riconoscimenti/premi ricevuti	Totale	17, 84	
<b>3. Parametri del bilancio</b>					
<b>Profilo del bilancio</b>					
3.1	Core	Periodo di rendicontazione	Totale	8	
3.2	Core	Data di pubblicazione del precedente bilancio	Totale	8	
3.3	Core	Periodicità di rendicontazione	Totale	5, 8	
3.4	Core	Contatti e indirizzi per informazioni sul bilancio	Totale	151	
<b>Obiettivo e perimetro del bilancio</b>					
3.5	Core	Processo per la definizione dei contenuti	Totale	8-12. 25-26	
3.6	Core	Perimetro del bilancio	Totale	8	
3.7	Core	Limitazioni su obiettivo o perimetro del bilancio	Totale	8	
3.8	Core	Informazioni relative alle altre società collegate	Totale	8, Rapporto annuale 2014 (pag. 106)	
3.9	Core	Tecniche di misurazione dei dati e basi di calcolo	Totale	8	
3.10	Core	Modifiche rispetto al precedente bilancio	Totale	8, 127	

3.11	Core	Cambiamenti significativi rispetto al precedente bilancio	Totale	8, 127
3.12	Core	Tabella di riferimento	Totale	143-147
3.13	Core	Attestazione esterna	Totale	148-150
<b>4. Governance, impegni, coinvolgimento degli stakeholder</b>				
4.1	Core	Struttura di governo	Totale	29-32; Rapporto annuale 2014 (pag.17-21, 30)
4.2	Core	Indicare se il Presidente ricopre anche un ruolo esecutivo	Totale	30-32; Rapporto annuale 2014 (pag. 26-28)
4.3	Core	Amministratori indipendenti e non esecutivi	Totale	30-32; Rapporto annuale 2014 (pag. 20)
4.4	Core	Meccanismi a disposizione degli azionisti per fornire raccomandazioni	Totale	71-72, 106; Rapporto annuale 2014 (pag. 48-49)
4.5	Core	Legame tra compensi di amministratori e alta direzione e performance	Totale	95-96; Rapporto annuale 2014 (pag. 31-33)
4.6	Core	Conflitti di interessi	Totale	31, 33-36; Rapporto annuale 2014 (pag. 42-44)
4.7	Core	Qualifiche degli amministratori	Totale	29; Rapporto annuale 2014 (pag.17-20)
4.8	Core	Missione, valori, codici di condotta e principi	Totale	11, 22-23, 28, 47
4.9	Core	Procedure per identificare e gestire le performance economiche ambientali e sociali	Totale	Al fine di monitorare annualmente le performance conseguite in ambito socio-ambientale, il Bilancio di Sostenibilità è presentato al Consiglio di Amministrazione
4.10	Core	Processo per valutare le performance del CdA	Totale	Rapporto annuale 2014 (pag. 25)
4.11	Core	Modalità di applicazione del principio o approccio prudenziale	Totale	33, 37, 104-106; Rapporto annuale 2014 (pag. 35-42)
4.12	Core	Adozione di codici e principi esterni in ambito economico, sociale e ambientale	Totale	28, 70
4.13	Core	Partecipazioni ad associazioni di categoria	Totale	116
4.14	Core	Elenco degli stakeholder coinvolti	Totale	27
4.15	Core	Principi per identificare gli stakeholder da coinvolgere	Totale	11, 27

4.16	Core	Attività di coinvolgimento degli stakeholder	Totale	60, 79, 132	
4.17	Core	Aspetti chiave e criticità emerse dal coinvolgimento degli stakeholder e relative azioni	Totale	60, 79	
<b>PERFORMANCE ECONOMICA</b>					
DMA EC		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	11-12, 41-43; Rapporto annuale 2014 (pag. 57-63)	
EC1	Core	Valore economico direttamente generato e distribuito	Totale	45	
EC2	Core	Rischi e opportunità dovuti ai cambiamenti climatici	Totale	11-12, 123-124, 128-129	7
EC3	Core	Copertura degli obblighi pensionistici	Totale	Rapporto annuale 2014 (pag. 147-148)	
EC4	Core	Finanziamenti significativi ricevuti dalla Pubblica Amministrazione	Totale	Rapporto annuale 2014 (pag. 146)	
EC6	Core	Politiche, pratiche e percentuale di spesa concentrata sui fornitori locali	Totale	13, 70	
EC7	Core	Assunzione di persone residenti dove si svolge prevalentemente l'attività	Totale	La società non considera la provenienza geografica tra gli elementi valutati per l'assunzione	6
EC8	Core	Sviluppo di investimenti forniti principalmente per "pubblica utilità"	Totale	45; Non si segnalano al momento investimenti rilevanti in infrastrutture e servizi per pubblica utilità. Per una descrizione dei progetti a sostegno della collettività si rimanda al capitolo "Community"	
<b>PERFORMANCE AMBIENTALE</b>					
DMA EN		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	11-12; 120, 122, 128-129, 137-139	
EN1	Core	Materie prime utilizzate	Totale	137-138	8
EN2	Core	Materiali riutilizzati o riciclati	Totale	137-138	8, 9
EN3	Core	Consumo diretto di energia per fonte	Totale	125	8
EN4	Core	Consumo indiretto di energia	Totale	126	8
EN8	Core	Consumo di acqua per fonte	Totale	139	8
EN9	Additional	Fonti idriche significativamente interessate dal prelievo di acqua	Totale	139	8

EN11	Core	Localizzazione di siti ubicati in aree protette o in aree ad elevata biodiversità	Totale	La Società non possiede, né prevede di possedere, siti operativi di proprietà, affittati o gestiti che sono situati in prossimità o che comprendono aree protette e aree ad elevata biodiversità al di fuori di aree protette	8
EN12	Core	Descrizione dei maggiori impatti sulla biodiversità	Totale	Considerando l'attività svolta da YOOX non si registrano impatti significativi sulla biodiversità	8
EN16	Core	Emissioni dirette di gas ad effetto serra per peso	Totale	126, 134	8
EN17	Core	Emissioni indirette di gas ad effetto serra	Totale	127, 135-136	8
EN18	Additional	Iniziative per ridurre l'emissione di gas ad effetto serra	Parziale	122-124, 128-129, 135	7, 8, 9
EN19	Core	Emissioni di sostanze nocive per l'ozono	Totale	I circuiti degli impianti frigoriferi e di condizionamento presenti nei siti italiani contengono sostanze refrigeranti che possono essere lesive dell'ozono o contribuire all'effetto serra qualora venissero disperse in atmosfera. Nel 2014 non si sono registrate dispersioni di gas	8
EN20	Core	Altre emissioni in atmosfera	Totale	Considerando l'attività svolta da YOOX non si registrano emissioni significative	8
EN21	Core	Scarichi idrici	Totale	Le acque di scarico sono assimilabili a quelle delle abitazioni e sono pertanto immesse in fognatura	8
EN22	Core	Produzione rifiuti e metodi di smaltimento	Totale	139-140	8
EN23	Core	Numero totale e volume di sversamenti inquinanti	Totale	Non si sono verificati casi di sversamenti. Presso la sede YOOX S.p.A. di Interporto è in essere una specifica procedura per la gestione degli sversamenti	8
EN26	Core	Iniziative per mitigare gli impatti di prodotti e servizi sull'ambiente	Totale	122-124, 128-129, 135	7, 8, 9
EN27	Core	Percentuale di prodotti venduti e relativo materiale di imballaggio riciclato o riutilizzato	Totale	138	8, 9
EN28	Core	Sanzioni per mancato rispetto di leggi e regolamenti in materia ambientale	Totale	Non si segnalano multe e sanzioni	8

EN29	Additional	Impatti ambientali significativi del trasporto di prodotti e beni/materiali e per gli spostamenti del personale		per il mancato rispetto di regolamenti e leggi in materia ambientale		
			Totale	135-136	8	
PERFORMANCE SOCIALE						
DMA LA		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	11-12, 94-96		
LA1	Core	Ripartizione del personale per tipo, contratto e regione	Totale	87-89		
LA2	Core	Turnover per età, sesso e regione	Totale	93	6	
LA4	Core	Grado di copertura dei contratti collettivi	Totale	A tutti i dipendenti delle sedi italiane è applicato il contratto collettivo del Commercio ad esclusione dei dirigenti ai quali è applicato il Contratto del Commercio per i dirigenti	1, 3	
LA5	Core	Periodo minimo di preavviso per modifiche operative	Totale	In caso di cambiamenti operativi significativi il Gruppo rispetta il periodo minimo di preavviso previsto dalla normativa vigente nei Paesi in cui opera	3	
LA7	Core	Infortuni sul lavoro e malattie	Totale	104	1	
LA8	Core	Programmi di educazione, formazione, consulenza, prevenzione e controllo dei rischi attivati a supporto dei lavoratori, delle rispettive famiglie o della comunità, relativamente a disturbi o malattie gravi	Totale	104-106	1	
LA10	Core	Formazione del personale	Totale	99, 105		
LA11	Additional	Programmi per la gestione delle competenze e per promuovere una formazione/aggiornamento progressivo a sostegno dell'impiego continuativo dei dipendenti e per la gestione della fase finale delle proprie carriere	Parziale	99, 101		
LA12	Additional	Percentuale dipendenti valutati sulle performance e sullo sviluppo della carriera	Totale	95-96		
LA13	Core	Ripartizione del personale per sesso e altri indicatori di diversità (es. disabilità)	Totale	87-88, 94-95; YOOX si sta progressivamente adeguando alle previsioni di legge con riferimento all'impiego in azienda del personale appartenente alle categorie protette,	1, 6	

LA14	Core	Rapporto dello stipendio base degli uomini rispetto a quello delle donne a parità di categoria	Totale	avendo definito accordi formali con le Pubbliche Amministrazioni competenti; tale dato sarà rendicontato a partire dal Bilancio di Sostenibilità 2015 96	1, 6
<b>DIRITTI UMANI</b>					
DMA HR		Informazioni sulle modalità di gestione	Totale	5, 11-12, 28, 84, 94-95, 106	
HR1	Core	Operazioni con valutazione del rispetto dei diritti umani	Totale	5, 69-70; Nel corso dell'anno non sono stati conclusi accordi di investimento che abbiano portato all'acquisizione di altre entità. Per gli aspetti relativi alle relazioni con i fornitori ed i Partner si rimanda alla pagina indicata	1, 2, 3, 4, 5, 6
HR2	Core	Fornitori e appaltatori sottoposti a verifiche in materia di diritti umani	Totale	5, 69-70; Al momento non sono attivi processi che valutano e monitorano le performance nell'ambito dei diritti umani lungo la catena di fornitura. Al fine di attivare occasioni di dialogo in relazione alle tematiche di sostenibilità è stato definito un percorso di condivisione con i Partner Online Stores	1, 2, 3, 4, 5, 6
HR4	Core	Episodi di discriminazione e azioni intraprese	Totale	Nel 2014 non si sono verificati episodi legati a pratiche discriminatorie	1, 2, 6
HR5	Core	Attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva può essere esposta a rischi	Totale	In funzione delle attività svolte da YOOX e della presenza geografica non sono state identificate attività in cui la libertà di associazione e contrattazione collettiva possano essere esposti	1, 2, 3

HR6	Core	Operazioni ad elevato rischio di ricorso a lavoro minorile	Totale	a rischi significativi In funzione delle attività svolte da YOOX e della presenza geografica non sono state identificate operazioni con elevato ricorso al lavoro minorile	1, 2, 5
HR7	Core	Operazioni ad elevato rischio di ricorso a lavoro forzato	Totale	In funzione delle attività svolte da YOOX e della presenza geografica non sono state identificate operazioni con elevato ricorso al lavoro forzato o obbligato	1, 2, 4
<b>IMPATTI SULLA SOCIETÀ</b>					
DMA SO SO1	Core	Informazioni sulle modalità di gestione Gestione degli impatti nella comunità	Totale Totale	11-12, 110, 116 In considerazione delle attività svolte non sono stati attivati programmi per la valutazione e gestione degli impatti delle attività sulla comunità di riferimento	
S02	Core	Monitoraggio del rischio di corruzione	Totale	33-39	10
S03	Core	Personale formato sulla prevenzione dei reati di corruzione	Totale	38, 100	10
S04	Core	Azioni intraprese in risposta a casi di corruzione	Totale	Nel 2014 non si sono verificati episodi di corruzione	10
S05	Core	Posizioni sulla politica pubblica e lobbying	Totale	116	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10
S06	Additional	Totale dei contributi finanziari e benefici prestati a partiti, politici e relative istituzioni per Paese	Parziale	Codice Etico (pag.14)	10
S08	Core	Sanzioni monetarie e non per non conformità a leggi e regolamenti	Totale	Nel 2014 il Gruppo non ha ricevuto sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti	
<b>RESPONSABILITÀ DI PRODOTTO</b>					
DMA PR PR1	Core	Informazioni sulle modalità di gestione Fasi del ciclo di vita dei servizi i cui impatti sulla salute e sicurezza sono valutati	Totale Totale	11-12, 62, 66 Rispetto al ciclo di vita dei prodotti YOOX si colloca nella fase di "Magazzino, distribuzione e fornitura". In relazione alle attività per il controllo della qualità dei	1

				prodotti in ingresso si rimanda al paragrafo "L'attenzione alla qualità ed alla sostenibilità dei prodotti"
PR3	Core	Informazioni richieste dalle procedure e servizi soggetti a tali requisiti informativi	Totale	In fase di controllo qualità i capi privi di etichetta "Made in", con composizione mancante/illeggibile o privi dell'etichetta vengono scartati dal processo produttivo 8
PR5	Additional	Pratiche relative alla customer satisfaction	Parziale	61
PR6	Core	Programmi di conformità a leggi e codici volontari relativi alle attività di marketing	Totale	La società non ha sottoscritto al momento codici o standard volontari relativi alle attività di marketing. Nel 2014 il Gruppo non ha ricevuto reclami documentali relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati 1
PR8	Additional	Reclami relativi a violazioni della privacy	Totale	Nel 2014 il Gruppo non ha ricevuto reclami documentali relativi a violazioni della privacy e a perdita dei dati
PR9	Core	Sanzioni per non conformità a leggi o regolamenti	Totale	Nel 2014 il Gruppo non ha ricevuto sanzioni significative per non conformità a leggi o regolamenti riguardanti la fornitura e l'utilizzo di prodotti o servizi

RELAZIONE DELLA SOCIETÀ DI REVISIONE  
SUL BILANCIO DI SOSTENIBILITÀ



YOOX	Società di Revisione PricewaterhouseCoopers
<p>Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	
<p>1. Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	
<p>2. Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	
<p>3. Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	
<p>4. Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	
<p>5. Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	
<p>6. Il Gruppo Yoox ha adottato un approccio proattivo e integrato per affrontare le sfide del cambiamento climatico, integrando la sostenibilità ambientale e sociale nei processi decisionali e operativi. Le attività del Gruppo sono state organizzate in modo da massimizzare l'efficienza e ridurre l'impatto ambientale, con particolare attenzione alla riduzione delle emissioni di CO2 e all'uso di risorse rinnovabili. Inoltre, il Gruppo ha investito in progetti di ricerca e sviluppo per sviluppare prodotti e servizi innovativi e sostenibili.</p>	



**ULTERIORI INFORMAZIONI**

Riccardo Greggi  
Head of CSR & Internal Audit  
T +39 051 6105211  
sustainability@yoox.com

Alba D'Amico  
Head of Corporate & Internal Communications  
T +39 02 83112811  
corporatecommunication@yoox.com

Silvia Scagnelli  
Investor Relations & Financial Communications Director  
T +39 02 83112811  
investor.relations@yoox.com

Il Bilancio di Sostenibilità è consultabile al sito [www.yooxgroup.com](http://www.yooxgroup.com)  
Stampato su carta certificata FSC Mix.

Stampa: SERVIF RR Donnelley

