

LE RICETTE DEL LUSSO Big player ed esperti del settore credono nei gruppi che raccolgono più marchi. La strategia deve però privilegiare l'indipendenza delle griffe, da sostenere con servizi condivisi. Ma il ritorno degli investimenti non può essere immediato

Un futuro multibrand

di **Stefano Roncato**

La strategia multibrand funzionerà. Ed è l'unica in grado di garantire la crescita delle aziende. A patto che si preservi l'identità di un marchio e lo si supporti con una serie di servizi condivisi con le altre griffe del gruppo. Ma il punto focale rimane uno: quanto tempo è necessario per vedere i primi frutti dell'integrazione? Ecco alcuni degli argomenti che sono stati trattati al Milano Fashion global summit 2002, la due giorni d'incontri, workshop e tavole rotonde ideata da **Paolo Panerai** e **Frederick Kempe**, rispettivamente direttore ed editore di *MF/Milano Finanza* (e *MF Fashion*) e direttore di *The Wall Street Journal Europe*, e organizzata con il contributo decisivo della Camera della moda e di Borsa italiana spa. Il calendario fitto di appuntamenti ha raccolto nel capoluogo



Tonino Perna

lombardo i big player, analisti finanziari ed esperti del settore moda a livello mondiale.

A partire dalla testimonianza d'eccezione di **Giorgio Armani** (vedere box in pagina). Sotto i riflettori sono andate le principali tendenze dello scenario mondiale nel contributo di **John Naisbitt**, futurologo americano e autore, tra l'altro, del bestseller *Megatrends*, e in quello di **Innocenzo Cipolletta**, presidente di Marzotto e di Ubs Warburg Italia. Una panoramica sulla luxury goods industry dal punto di vista più strettamente economico-finanziario è stata al centro della relazione di **Jacques Franck Dossin**, analista di Goldman

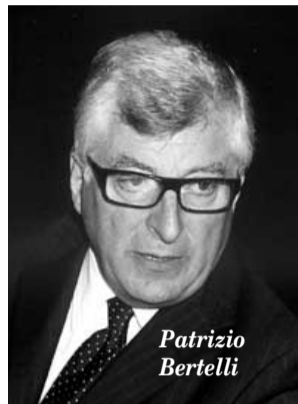
Sachs specializzato nel settore lusso.

«Il nostro passaggio da mono a multibrand è avvenuto in modo rapido, nell'arco di un paio d'anni», ha spiegato **Domenico De Sole**, presidente e ceo di **Gucci group**, «è un fatto legato alla decisione di quotarci in borsa, nel '95. Con Gucci siamo cresciuti del 500% nel periodo '94-99 e abbiamo raggiunto l'obiettivo di un fatturato di 1 miliardo di dollari prima del previsto. Ma il mercato si attende una crescita continua e non c'è altra scelta che diventare una multibrand. Non si può diventare grandi come la General Motors vendendo borse da 1.000 dollari».

L'obiettivo è stato puntato su brand importanti in fase di declino (Yves Saint Laurent), no-

mi giovani (come Alexander McQueen e Stella McCartney) o marchi complementari, del calibro di Bottega Veneta o Sergio Rossi. «Non si fanno dei miracoli», ha continuato De Sole, «l'orizzonte temporale per il turnaround è di tre-cinque anni. L'integrazione deve avvenire ad alta velocità. La parte di creatività deve essere separata, proprio di un singolo marchio».

Mentre, a livello di gruppo, possono essere integrate le attività di back-office, come produzione, logistica e distribuzione per creare delle sinergie». Per il rilancio dei nuovi brand Gucci ha speso nel 2002 circa 300 milioni di dollari. Come ha sottolineato **Alessandra**



Patrizio Bertelli



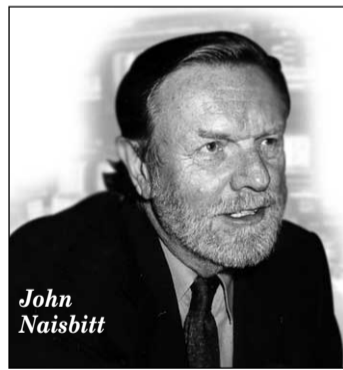
Galloni, european luxury goods correspondent di *The Wall Street Journal Europe*, il settore dei beni di lusso è cresciuto tra il '95 e il 2000 con tassi del 30%, fino a raggiungere la soglia dei 50 milioni di dollari.

Ma il meccanismo ha iniziato a incepparsi e la situazione è precipitata dopo l'11 settembre. «La strategia di integrazione comporta tempi di attuazione non brevi», ha spiegato **Patrizio Bertelli**, numero uno del gruppo **Prada**, «deve essere perseguita con metodo e con una prospettiva di medio e lungo termine. L'attività del nostro set-

JOHN NAISBITT Per l'autore del best seller *Megatrends* gli stilisti e i marchi saranno vincenti solo se emozionano e se autentici

Lunga vita alle griffe

In principio fu il logo, poi è arrivata l'ondata no-global e adesso è già ora di re-logo. Marchi, griffe e brand internazionali, nonostante le recenti critiche, pare infatti siano destinati ad avere un brillante futuro. A una condizione, però. Che connettano veramente ed emozionalmente compratore e venditore e che siano autentici. Sostenitore di questa tesi è John Naisbitt, autore di *Megatrends*, il bestseller che è stato in cima alla classifica dei libri più venduti del *New York Times* per oltre due anni, è stato pubblicato in 57 paesi e ha venduto 8 milioni di copie. Secondo la terminologia usata da Naisbitt, si passerà dai trademark (ossia, marchi registrati) ai cosiddetti trustmark (letteralmente, marchi di fiducia). «Per me», ha spiegato il futurologo americano, «Coca-Cola è semplicemente un brand, un marchio registrato. Mi garantisce che sto ricevendo in cambio ciò per cui sto pagando, non importa dove effettuo il mio acquisto. Un trustmark instaura invece una connessione emozionale di fiducia. Pensiamo alle relazioni di fiducia che molti designer di moda hanno con i loro clienti». Ma l'aumento del numero dei brand diluirà l'appeal degli stessi marchi?



John Naisbitt

«Non penso», ha detto Naisbitt, «la politica di marca non è un gioco a somma zero. Aggiungere un marchio non significa sottrarne un altro. Ci possono essere milioni di brand, senza che venga diluito il valore per me dei miei brand. Tra l'enorme numero di marchi, io seleziono un personale gruppo di brand che significano qualcosa per me. Nike, Sony, Mercedes, Armani, Cartier, Apple, *The New York Times*, *The three tenors* e così via. In un mondo in cui la tecnologia può simulare quasi tutto, l'autenticità sarà molto importante». Secondo Naisbitt, viviamo in un mondo «high-tech, high-touch», ossia d'interscambio tra l'introduzione della tecnologia e la risposta umana alla tecnologia stessa. «I pro-

dotti bestseller in questa prima parte del XXI secolo», ha detto lo scrittore statunitense, «saranno prodotti high-tech, high-touch. A partire dal nuovo Maggione, molti produttori di automobili hanno creato modelli che uniscono lo stato dell'arte della tecnologia con la nostalgia di uno stile rétro. E il riferimento al passato sta dilagando come una malattia contagiosa anche nella moda, come hanno mostrato anche le ultime sfilate per la primavera 2003». Tanto che, ha ironizzato Naisbitt, «se i tassi di consumo di rétro continuano ai livelli attuali, c'è rischio di esaurire tutto il passato nel 2008» e si potrebbe arrivare a una situazione paradossale nella quale «la società esprimerà nostalgia per eventi che devono ancora accadere». Rétro vade retro, dunque? No, anzi, nella moda, che continua ad attingere a piene mani dal passato, il fenomeno è destinato ad aumentare. «Il riferimento a stili ed epoche passate», ha detto Naisbitt, «sarà sempre più importante e una parte sempre maggiore della moda del futuro consisterà nella reinvenzione del passato». In generale invece saranno vincenti prodotti di alta tecnologia resi più umani grazie al design.

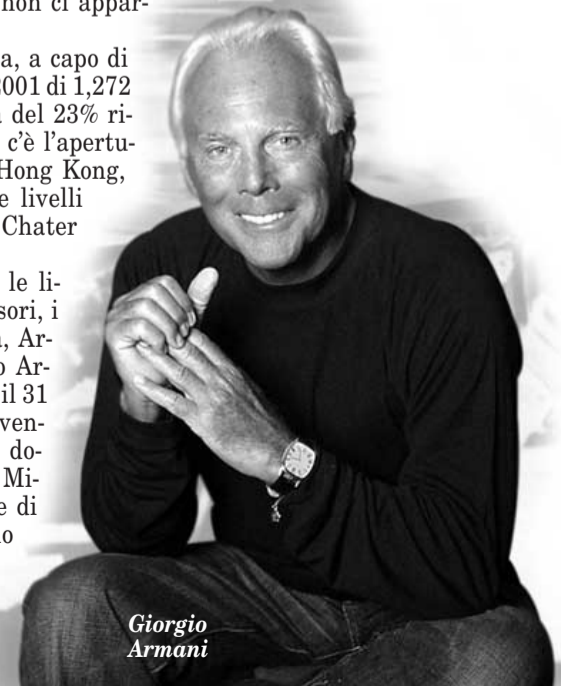
GIORGIO ARMANI

Voglio rinnovare

Porta una maglia dolcevita nera, ha un'espressione rilassata, decontracté: nel suo intervento, un documento inedito che offre il lucido ritratto di un uomo semplice e magnetico, Giorgio Armani cala la maschera e racconta i valori su cui ha costruito l'azienda e i progetti per il futuro. «La borsa? Non mi interessa nell'immediato», ha detto lo stilista-imprenditore, «i miei traguardi ora sono mettere a fuoco gli accessori e pensare a come cambiare l'abbigliamento maschile in maniera radicale». Dopo la «crisi della cravatta», a essere messa in discussione è ora la camicia: «È un capo che vedo in pericolo, un elemento destinato a cambiare: penso che tra cinque-dieci anni prenderà piede un modo di vestire l'uomo più logico per i tempi. Sto pensando a concetti diversi, a una soluzione per abbigliarsi in un modo più attraente ma che non faccia girare la gente per strada. Il fatto che al posto di un cappotto di cashmere ci si possa mettere un eskimo è già qualcosa che condiziona l'abbigliamento maschile: sembra di guardare a un passato che non ci appartiene più».

Tra i progetti dello stilista, a capo di un gruppo con un fatturato 2001 di 1,272 miliardi di euro (in crescita del 23% rispetto all'anno precedente), c'è l'apertura della mega boutique di Hong Kong, tremila metri quadri su tre livelli all'interno del complesso Chater house.

Lo spazio, che accoglierà le linee di prêt-à-porter e accessori, i cosmetici, la collezione casa, Armani fiori, libri e l'Emporio Armani caffè, sarà inaugurato il 31 ottobre e diventerà il punto vendita della griffe più grande dopo quello di via Manzoni a Milano. Ogni progetto fa parte di un piano rigoroso, nel doppio registro finanziario ed estetico: «Non ho mai venduto fumo. Come creativo cerco di esprimere quello



Giorgio Armani



tore è strettamente legata all'andamento dei consumi, che possono rallentare come oggi anche a causa di fattori imprevedibili. Ma il gruppo non può modificare la strategia per quello che è successo».

Il manager ha sottolineato come le vendite wholesale di Prada abbiano registrato fino adesso un incremento del 10% rispetto al budget 2002. «Per le società acquisite, come Jil Sander, Helmut Lang e Church's», ha continuato Bertelli, «la strategia è di lasciare immutato e di sviluppare tutto quello che si riferisce al brand. E di integra-

re al massimo tutte le attività produttive, logistiche e organizzative. Siamo fiduciosi del raggiungimento dei nostri obiettivi, che prevedono l'allineamento delle performance di questi marchi a quelle di Prada e Miu Miu».

Il gruppo si aspetta di avere risultati positivi su tutte le new entry nell'arco di due anni. «La prima regola per una strategia multimarca è di rispettare quello che il cliente pensa di ricevere dal marchio», ha commentato Franco Cologni, senior executive director di Richemont international, «si deve accet-

tare il concetto di convergenze parallele: ognuno può svolgere le sue funzioni nel rispetto del gruppo. Deve essere tutelato il Dna della griffe, che deve tenere conto dei vantaggi dall'appartenenza a una struttura. Bisogna vedere come si sono formati i gruppi: perché se non sono stati creati con una strategia, sono destinati a essere distrutti».

Si parla di supporti comuni a più livelli, con sinergie produttive e distributive. Come sostiene Tonino Perna, numero uno della It holding. «Ci deve essere autonomia e rispetto per i brand. Questo aspetto impone alla società una

A lato, da sinistra, Tonino Perna, Santo Versace, Frederick Kempe, Alessandra Galloni, Patrizio Bertelli, Franco Cologni e Renzo Rosso

forte delega ai manager. Bisogna creare delle infrastrutture, attività per realizzare sinergie e per raccogliere valore. Diventare una realtà con più brand aiuta anche a diminuire il rischio, rappresenta un investimento ponderato», ha commentato Perna, che per la sua società prevede di chiudere l'anno in corso con una crescita del fatturato vicina al 30%. «Il segreto è quello di fornire maggiore qualità rispetto alle aspettative del cliente», ha spiegato Santo Versace, presidente della Gianni Versace, «il multi-brand funziona

gestendo ogni griffe come unica. E in tutte le fasi le risorse una-



Renzo Rosso

Il sistema **Class**fashion

MFF, l'unico quotidiano europeo della moda e del lusso

MFF Magazine, l'unico trade magazine che riporta l'andamento delle sfilate a due settimane dalle passerelle

Class, Gentleman e Luna, tre magazine per i consumatori

Un sito **MF Fashion on-line**
Cfn-Cnbc, una televisione globale

ne sono fondamentali». Con un'attenzione particolare alla creatività, base irrinunciabile nel settore moda. «I creativi non devono essere ingabbiati», ha spiegato Renzo Rosso, alla guida del gruppo Diesel, che per il 2002 stima una crescita a due cifre nel fatturato diretto, a quota 600 milioni di euro nel 2001, «ma bisogna supportare la loro attività».

Come nel caso di Martin Margiela: gli porto via la logistica, la produzione e i problemi finanziari lasciandolo libero di creare. Credo nella strategia multibrand ma va lasciato in casa il cuore pompante, nella maison dove risiede il marchio. La creatività è una formula di salvezza anche in momenti di crisi. Non è certo il caso della Fiat. (riproduzione riservata)

la moda uomo

che ho dentro, da imprenditore mi sforzo per mantenere etica e sincerità e questo nel tempo ha pagato». Oggi il tentacolare impero Armani, partito nel 1975 con una società fondata insieme al socio Sergio Galeotti, concepisce lo stile e produce abiti, accessori, orologi, profumi e complementi d'arredo per un totale di otto marchi. A gravitare intorno alla società, che ha il quartier generale a Milano in via Borgonuovo, sono più di 4 mila dipendenti: «Pensare a tutte le persone che lavorano per me mi rende consapevole di "pesare" un po', ha detto Armani, «ma sono orgoglioso del fatto di aver saputo creare un buon rapporto con i dipendenti, tanto da riuscire a rendere partecipi tutti, dal fattorino all'impiegato».

La scelta del personale è dettata da un certo fiuto («all'80% ci azzecco», ha spiegato lo stilista, «giudico con l'istinto. Mi piace scoprire la timidezza nelle persone: preferisco scoprire delle incertezze che trovarmi di fronte a una persona che bleffa») e da una regola ferrea: ammettere nell'olimpo della house of style solo intelligenze con esperienze specifiche nel settore moda. «Non prendo mai un manager che fa un mestiere diverso da quello per cui lo ingaggerai: ritengo che chi proviene da altri settori non abbia le competenze. I fatti mi hanno dato ragione».

La ricetta nel successo? Grande fermezza, integrità, e anche molta abnegazione: «Ho dovuto rinunciare a essere creativo», ha detto lo stilista-imprenditore, «e alla fine questo mi ha aiutato. Se ogni volta sei diverso non ti si riconosce più: bisogna mantenere ferrei i principi pur stando al passo con i tempi, è questa la formula vincente». Tutto è iniziato per caso, senza studi di design e con un avvio alla facoltà di medicina, poi abbandonata per necessità: «Quando sono partito non avevo una lira: i miei genitori non erano abbienti e il lavoro per me era una salvezza, un motivo di vita. Questo mi ha condizionato, ho accettato questa necessità come un fatto positivo e oggi apprezzo il lavoro di tutti. Chi collabora con me lo sa: ho grande rispetto per tutti».

Ora il grande rigore e l'impegno di Armani, che si autodefinisce «camaleontico», si notano nei piccoli gesti quotidiani. C'è addirittura chi lo ha visto con la scopa in mano nella vetrina di un suo negozio: «Si l'ho fatto, ma non sono un ruffiano. Volevo far vedere alla persona che anche un lavoro del genere si può fare con amore e impegno». (riproduzione riservata)

Francesca Delogu

JACQUES DOSSIN Il guru di Goldman Sachs afferma che le crescite per acquisizioni penalizzano i conti dei conglomerati del lusso

Buy ma con prudenza

di Gian Marco Ansaloni

Adesso che la festa è finita, ovvero ora che le aziende sono guarite dalla febbre da fusioni e acquisizioni che aveva caratterizzato la seconda metà degli anni 90 e che il contesto macroeconomico è mutato in negativo, è tempo di bilanci. È tutto oro quello che è stato comprato o qualche gruppo si è lasciato prendere un po' troppo la mano effettuando uno shopping avventato? «La maggioranza delle acquisizioni», ha detto Jacques Franck Dossin, direttore esecutivo dell'equity research luxury goods di Goldman Sachs international, «ha distrutto valore». Il settore ha impiegato capitali ingenti negli anni passati ma è diminuito il ritorno sul capitale. «Nel 1986», ha detto Dossin, «l'indice del capitale impiegato nel settore beni di lusso era pari a 1, dieci anni dopo era salito a 3,9. Per quest'anno stimiamo che sia di 9,0 e nel 2006 di 11,4. Il roce (return on capital employed) percentuale è passato da 12,6% nell'86 a 10,7 nel '96 fino al 6,8% di quest'anno. Prevediamo però che nel 2006 questo dato risalga fino al 10,2%». Inoltre la politica di m&a che ha por-

tato alla formazione di conglomerati multibrand ha modificato la struttura dei costi delle aziende elevando la parte di costi fissi a scapito di quelli variabili. «Durante la crisi del Golfo le aziende», ha spiegato l'analista, «i costi fissi mediamente erano pari al 40% del totale, durante la crisi asiatica tale valore era salito al 47%, mentre adesso la parte fissa dei costi ha superato la metà dei costi totali ed è in media del 53%». D'altronde nessuna azienda si sogna di creare da zero marchi propri poiché una politica del genere richiederebbe investimenti elevati, se non altro per cercare di affermare un marchio in un mercato altamente competitivo dominato da molti legendary brand come li definì una volta Claire Kent di Morgan Stanley. La crescita esterna, dunque, rimane l'unica alternativa praticabile per quei gruppi, soprattutto quotati, che quindi devono rendere conto al consumatore finale e agli azionisti.



Jacques Franck Dossin

valutare l'attrattività di una società da acquisire? Secondo Dossin, sono cinque i criteri di cui tener conto prima di acquisire un marchio. Innanzitutto c'è il nome stesso, fragile e fondamentale asset di ogni brand, e vedere se è un marchio storico o comunque di lunga tradizione (come per esempio Hermès) e quanto è controllato direttamente dall'azienda (e quanto invece da terze parti come licenziatari o franchisees). Una volta valutato il brand occorre vedere a che punto è del ciclo di vita e quindi vedere se ha potenzialità di sviluppo inespresse a livello di rete distributiva (negozi monomarca diretti, franchising, multibrand), di offerta merceologica (se ha già diversificato in tutte le categorie di prodotto o meno) e quanto è presente sui mercati emergenti. Un fattore critico di successo che può servire a ridurre o controllare il profilo di rischio è quello di diversificare il brand portfolio acquisendo brand diversi o per target di consumatore o per mercato di sbocco. Inoltre bisogna valutare se è possibile aumentare i margini modificando il mix dei margini stessi o focalizzando l'attenzione sui prodotti a più alto margine o tagliando i costi. (riproduzione riservata)