

# **Le strategie di crescita e il valore della marca nelle imprese di moda: Only The Brave, un portafoglio di successo**

Il sistema economico italiano, è costellato e sorretto dalle piccole realtà imprenditoriali, che si configurano come micro, piccole e medie imprese presenti in ogni settore.

In questo lavoro il settore di interesse è quello della moda e nello specifico il segmento lusso. La moda italiana, ha tradizioni antiche, che partono dalla metà del 1800, momento in cui ha cercato in tutti i modi di svincolarsi dall'influenza francese, nonostante fino alla fine del secolo, tutti i modelli realizzati anche nelle più prestigiose case di moda fossero una "copia" acquistata o rubata dei modelli d'oltralpe. A partire dal '900 e soprattutto dopo la seconda Guerra Mondiale, è possibile parlare di una vera e propria moda italiana, che ad oggi conta circa 95.000 imprese operanti, di cui la maggior parte di dimensione ancora molto ridotta, ed artigianale, attive nel campo del tessile, del calzaturiero, della pelletteria e nella concia.

Lo scopo di questo lavoro è illustrare le strategie possibili per la crescita e l'evoluzione delle piccole imprese, e nello specifico di quelle operanti nel settore moda e come accennato precedentemente più definitivamente nel segmento luxury. In questo specifico settore la strategia di crescita è strettamente legata con il valore della marca, le due infatti, devono funzionare l'una a supporto dell'altro, in quanto una strategia di successo rende la marca nota e forte e viceversa. Il caso illustrato è quello della holding Only the Brave (OTB) dell'imprenditore italiano Renzo Rosso, che poco meno di trent'anni fa fonda una piccola jeanseria di qualità nel vicentino e ad oggi è a capo del primo vero impero della moda italiano. I fattori del successo nel caso preso in analisi sono sicuramente una strategia di crescita sapientemente architettata e coniugata con una strategia di marca geniale e folle allo stesso tempo.

Questo lavoro ripercorre dunque le possibili strategie di crescita per la piccola e media impresa (in quanto tipologia aziendale preponderante in Italia e quindi anche nel settore moda), definendo

poi il campo specifico di interesse appunto il fashion, fornendo un accenno sui recenti dati di settore, e sulle peculiarità che lo connotano, passando poi ad analizzare il ruolo e la centralità della marca e tutti gli elementi per il successo di quest'ultima e quindi dell'impresa, tramite l'implementazione delle tecniche per aumentare il patrimonio del brand. Successivamente si analizzano le possibili interazioni tra strategia di marca e strategie di crescita, anche attraverso alcuni esempi di famose collaborazioni, per concludere con il caso pratico di successo della Only The Brave, esempio dell'applicazione di tutte le varie strategie di crescita attraverso lo sviluppo delle diverse marche in portafoglio, la cui vastità deriva dalle numerose acquisizioni di quote di maggioranza e l'ottenimento di licenze di produzione e distribuzione, per alcuni dei marchi più in vista nel mondo della moda.

Il lavoro pertanto è diviso in cinque capitoli, che analizzano i diversi aspetti della questione.

Il primo capitolo, capitolo affronterà il campo della moda sotto diversi punti di vista, per fornire un'introduzione e una prospettiva generale dell'argomento, infatti vengono forniti dati sull'offerta e la distribuzione inter-settoriale delle imprese di moda, viene brevemente analizzata la segmentazione della domanda nell'ambito del fashion business, e vengono descritte le principali peculiarità del settore, quali creatività, comunicazione e customer experience. Infine viene effettuata l'analisi dell'ambiente competitivo, per quanto riguarda la moda di alta gamma.

Il secondo capitolo tratta nella prima parte delle diverse fasi di crescita della piccole e medie imprese, che proprio perché molto numerose e spesso uniche nel proprio genere in quanto gestite a livello personale e familiare e operanti nei più svariati settori, sono l'unico elemento che può accomunare tutte le imprese di piccole e medie dimensioni, a prescindere dal settore di attività.

Una volta definito e commentato il ciclo evolutivo, dell'impresa di piccole dimensioni, e giunti soprattutto al culmine dell'iperbole, punto in cui è necessario un cambiamento (auspicabilmente in positivo), è possibile analizzare le diverse e possibili strategie di crescita attuabili nelle diverse situazioni.

Le strategie saranno raggruppate in tre principali categorie, dalle meno impegnative, in termini finanziari e di rischiosità alle più stravolgenti per l'intera organizzazione aziendale. Seguendo quest'ordine dunque è possibile trovare le alleanze strategiche, le strategie di fusione o acquisizione e le strategie di crescita organica.

Nel campo delle alleanze strategiche, particolare rilevanza è stata riservata all'accordo di joint venture, definendo le diverse tipologie di joint venture possibili, per natura ed intensità del contratto, un paragrafo è riservato alle indicazioni su come trovare il proprio business partner ideale, e come contrattare al meglio con esso, di seguito vengono analizzati i diversi vantaggi e svantaggi per le imprese derivanti da questo tipo di strategia, ed infine viene illustrato un particolare, ma sempre più applicato accordo di alleanza strategica, che è il franchising.

Le strategie di M&A, termine del mondo anglosassone per fusione e acquisizione, si collocano intermedie tra gli accordi contrattuali e la crescita interna, in quanto comportano uno sforzo e un rischio maggiore per le imprese partecipanti. Proprio a causa di questa maggiore complessità dell'operazione è necessario, analizzare oltre ai vantaggi, anche tutte le difficoltà possibili derivanti da tale operazione, la scelta del "socio" ideale, in questo contesto inoltre si configura come fattore critico di successo.

Infine verrà trattata la crescita organica come strategia di crescita dell'impresa, che può scegliere di evolversi in solitaria, attraverso l'intensificazione, la diversificazione o la modernizzazione della produzione.

Dopo l'analisi delle caratteristiche del settore, e delle strategie attuabili dalle imprese per implementare un progetto di crescita, il terzo capitolo, si concentra sul ruolo della marca per l'implementazione di una strategia di crescita di successo.

Assodata l'importanza della marca nel settore moda, poiché rappresenta gran parte del margine che il cliente è disposto a pagare, si procederà con la definizione degli elementi centrali per la creazione e l'accrescimento del patrimonio del brand.

Una volta discussa l'importanza di tali elementi, e sviscerate alcune tecniche per lo sviluppo degli stessi, bisogna procedere con la valutazione del patrimonio della marca nel suo complesso, valutazione, che non dovrebbe avvenire soltanto nel momento della finalizzazione della vendita o di un accordo, ma in ogni momento del ciclo di vita aziendale, proprio per monitorare il valore creato. Tale misurazione è possibile attraverso indicatori di diverso genere, distinguendo tra i modelli che adottano un approccio prettamente qualitativo comportamentale, che rappresentano la corrente più ricca di contributi, tra cui anche il celeberrimo modello di Aaker ed altri indicatori sviluppati da diverse agenzie di marketing, che nonostante l'ampia diffusione

sono stati anche fortemente criticati, in quanto poco oggettivi, ed arbitrari. Vi sono poi descritti i principali metodi di valutazione finanziaria, ed in ultimo il modello misto della società Interbrand.

Nel quarto capitolo invece vengono coniugate insieme le strategie di crescita, con le strategie di marca, dapprima infatti verrà definita la brand extension, in tutte le sue possibili declinazioni, applicandola poi alle diverse modalità di crescita, come l'applicazione dell'accordo di joint venture per la diffusione “dell'hotel firmato” dai grandi stilisti, più in particolare sarà trattato l'accordo che meglio si presta al settore della moda e cioè il licensing. Licensing e brand extension infatti spesso volte vanno di pari passo, infatti l'impresa nel momento in cui sceglie di diversificarsi in modo più o meno correlato, sfruttando comunque il patrimonio di marca deve quasi obbligatoriamente (dipende molto dal grado di estensione che si effettua e quanto si decide effettivamente di allontanarsi dal proprio core business), affidare il marchio in licenza di produzione e/o di distribuzione.

Infine sarà trattato anche il caso dell'estensione della marca tramite crescita interna, tramite l'esposizione del caso particolare di Burberry, che ha fatto molto discutere, perché dopo decenni di concessione in licenza del segmento cosmetica ha deciso di riacquistare la licenza e produrre in house profumi e make up.

Nell'ultimo capitolo, viene analizzato il caso della holding Only The Brave, definendone il percorso storico, formatosi attraverso una portentosa crescita interna all'inizio supportata dall'originalità e l'innovatività imprenditoriale di Rosso, espressa anche attraverso stravolgenti campagne pubblicitarie, eventi e collaborazioni geniali e inattese che hanno accresciuto la popolarità e la visibilità globale del brand. Ispirando una vera e propria filosofia di vita. Sarà inoltre effettuato un breve accenno al Diesel village che è una delle vere e proprie innovazioni introdotte da Renzo Rosso nel panorama industriale italiano.

Dopo aver ampliato e sfruttato il marchio portante Diesel, declinandolo nella versione bambino e versione sport, Rosso ha iniziato una fiorente “campagna acquisti”.

È iniziata così una vera e propria diversificazione del proprio portafoglio, tramite l'acquisizione delle quote di maggioranza in alcuni marchi giovani e fiorenti in cui l'imprenditore ha creduto, e

che ha identificato come adatti alla creazione di un impero del luxury italiano, ma allo stesso tempo globale.

Nel corso del capitolo dunque vengono descritti i diversi marchi e il ruolo che ricoprono all'interno del portafoglio OTB, nonché le diverse operazioni strategiche implementate per la loro crescita. Oltre ai brand acquisiti da Otb a cui però è sempre rimasta la totale libertà creativa, così come la libertà di tenere il proprio quartier generale nella propria città d'origine, ad esempio Maison Martin Margiela è rimasto a Parigi e Viktor&Rolf ad Amsterdam.

Inoltre la Otb è anche proprietaria di Staff International, che detiene in licenza numerosissimi marchi di fama internazionale come Dsquared2, Marc Jacobs for men e più recentemente Just Cavalli solo per citarne alcuni.

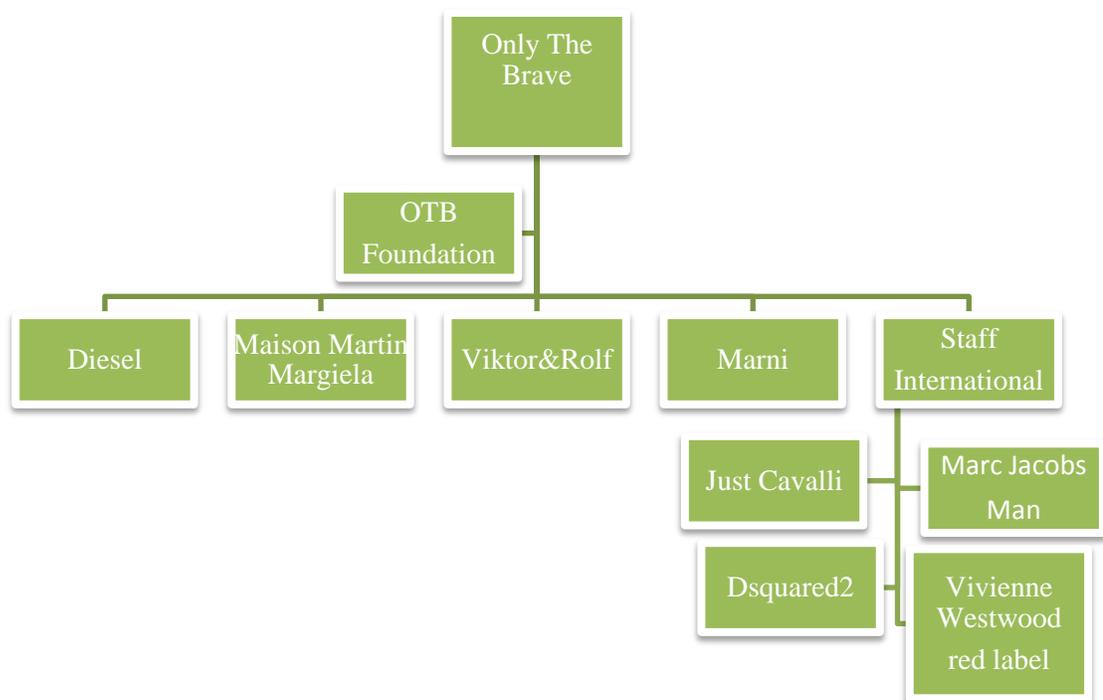


Tabella 5.1 Fonte: Elaborazione personale

Lo studio del caso della holding, e dei relativi brands, tramite le strategie di crescita che sfruttano il valore della marca porta a riflettere sulle possibili traiettorie evolutive che anche la piccola impresa italiana può intraprendere, attraverso un sapiente mix di creatività e di attenta programmazione strategica sposata con l'adeguata architettura di marca.

Il caso di Only the Brave, è un grande esempio di successo imprenditoriale italiano, successo basato su una grande idea da molti lungamente considerata utopica, che si è rivelata più che realizzabile.

Il concetto di impresa creato da Rosso, è quasi una novità assoluta per il sistema aziendale italiano, in quanto riesce a coniugare la dimensione locale a quella globale.

Infatti nonostante le numerose campagne e impegni a livello internazionale, l'imprenditore e dunque la holding hanno sempre un occhio rivolto verso il panorama nazionale e soprattutto al Veneto territorio di origine, nel dicembre 2012 infatti la Otb ha stanziato un contributo di 5 milioni di euro per la ristrutturazione del ponte di Rialto a Venezia. Un passo del genere a parere di tutti i componenti delle diverse amministrazioni è un chiaro segnale da prendere come esempio per ristabilire un contatto tra le realtà imprenditoriali e i territori ospitanti.

Fino a qualche anno fa la Only the Brave però si era concentrata principalmente sull'acquisizione di marchi e licenze provenienti dal panorama internazionale, apparendo ancora una volta, come nel caso di Diesel un'azienda straniera) a partire dalla metà del 2011 invece ha iniziato ad affacciarsi nel mondo della moda nostrano, prima ottenendo la licenza di Just Cavalli, e poi tramite la recentissima acquisizione della quota di maggioranza di Marni, marchio appartenente alla famiglia Castiglioni.

L'accordo è stato reso noto infatti il 20 dicembre 2012, dopo lunghe trattative, sia Rosso che famiglia Castiglioni hanno tenuto una conferenza stampa<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiara Beghelli (20 dicembre 2012) Otb di Renzo Rosso acquista la quota di maggioranza di Marni: «Un accordo fra famiglie, alternativo alle logiche dei big del lusso» pagina 33 *Moda24 de Il Sole 24Ore*

Manri essendo il primo marchio italiano acquistato dalla Otb, che ha rappresentato un ulteriore obiettivo, un segnale di natura quasi etico morale di preservare il lusso made in Italy.

Mentre per il marchio di Castiglioni, è stato un grande passo dal momento in cui dal 1994, anno di fondazione è sempre stato di esclusiva proprietà familiare, senza aprirsi alla quotazione in borsa.

Consuelo Castiglioni rimarrà ancora alla direzione creativa, come per gli altri marchi presenti in portafoglio mentre Gianni Castiglioni e Renzo Rosso faranno parte di un comitato di direzione, e l'aspetto organizzativo non sarà modificato. “È un accordo tra famiglie che si conoscono da tempo “ ha commentato Gianni Castiglioni, con il quale continueranno a lavorare la moglie Consuelo e dei figli Giovanni e Carolina, una delle ragioni che ha fatto in modo che si giungesse all'accordo è la libertà che (per ora) è stata garantita da Otb, senza imporre i ritmi di crescita frenetici prospettati dagli gruppi di lusso.

Marni possiede cento negozi, di cui solo due in Italia. “È chiaro che la nostra vocazione è l'estero, ma per espanderci nei mercati emergenti, dalla Cina alla Russia al Brasile, abbiamo bisogno di un sostegno” ha dichiarato Gianni Castiglioni che ha scelto Renzo Rosso come partner per una nuova crescita nonostante fosse in contatto con altri gruppi, proprio perché il gruppo Otb è quello che meglio rispecchia la filosofia di Marni. L'alleanza è stata abbastanza naturale dunque per entrambe le parti, che progettano un grande futuro insieme.

Marni ha registrato nel 2011 un fatturato annuo di 130 milioni di euro, tra le diverse linee, tra cui il ready to wear uomo, donna, la linea bambino, e tutta la linea di accessori, tra cui occhiali da sole e la nuova fragranza in licenza ad Estèè Lauder in arrivo nel 2013.

I dati economici sull'accordo non sono stati diffusi, né tanto meno i progetti sull'imminente futuro e quale sarà il primo passo di sviluppo della neonata collaborazione. Nonostante ciò, le indiscrezioni lasciano pensare che il marchio del lusso “gentile” e discreto potrebbe essere traghettato anche verso il settore gioielleria.

Come ulteriori prospettive per il futuro Rosso ha annunciato la possibilità, sempre nell'ottica di preservare il Made in Italy di ottenere la licenza di produzione per l'intero marchio Jhon Galliano. Ha infatti annunciato sempre nella conferenza stampa per l'acquisizione di Marni “Mi

lascia senza parole, l'idea di marchi dell'eccellenza made in italy, pronti a migrare all'estero sotto la proprietà di società straniere, in Italia abbiamo etichette nvidiate in tutto il mondo ma poi manca la capacità di aggregazione e unirsi per farsi forza a vicenda”<sup>2</sup>, parole forti che portano a riflettere sulla reale e quasi nobile intenzione di costruire il primo impero del fashion italiano.

Per quanto riguarda Diesel invece, dato l'assicurato mercato americano, dove ha vinto la famosa scommessa di vendere jeans agli americani<sup>3</sup>, da non sottovalutare l'obiettivo giapponese un paese dove a detta di Rosso “ è un paese di grande stimolo dove la moda corre veloce” , il nuovo grande obiettivo però per il prossimo è il Sud America, ed in particolare il Brasile, dove fin ora le difficoltà maggiori sono state dovute ai dazi.

Per quanto riguarda invece la sempre più fiorente tendenza di sviluppare il marchio attraverso una serie di hotel brandizzati, Rosso non sembra interessato, infatti possiede ormai da anni, ben prima che gli storici marchi italiani (Bulgari, Missoni e Versace) aggredissero il mercato del luxury hotel, il suo Pelican Hotel di Miami, che conta di tenersi stretto ma unico nel proprio genere.

Per quanto riguarda la prospettiva borsa invece, la questione diventa ultra delicata per la holding vicentina, infatti negli ultimi anni molte sono state le imprese italiane, sbarcate sui mercati nazionali e stranieri. Come Prada quotata ad Honk Hong, Salvatore Ferragamo a Piazza Affari e nella primavera 2012 anche Brunello Cucinelli ha debuttato a Milano. Di diverso avviso Giorgio Armani che si dichiara totalmente contrario alla quotazione in borsa denunciando che “la moda è in mano alle banche”. La Only The Brave resta su una posizione di incertezza infatti Rosso dichiara che “...la quotazione potrebbe essere un costo, un impegno fuorviante” nonostante ammetta “per poter crescere è quasi una strada obbligata”<sup>4</sup>. In questa prospettiva al Luxury Summit del Sole24Ore nel 2011 Rosso considerava la possibilità di una quotazione in borsa nel prossimo triennio, dunque almeno nel 2014, ma ad oggi non sono giunte nuove notizie al riguardo.

---

<sup>2</sup> Fabio Maria Damato (21/12/2012). Rosso si compra Marni. Pagina 2 . *Milano Finanza Fashion*

<sup>3</sup> Chiara Bottoni (5/12/2012). La cavalcata di Diesel dagli states al Brasile. Pagina 3. *Milano Finanza Fashion*

<sup>4</sup> Daniela Sapone (29/6/2011). Cucinelli e Rosso, il sì e il no della borsa. *Business people*. Scaricato il 23 gennaio 2013 [http://dev.businesspeople.it/Lifestyle/Fashion/Cucinelli-e-Renzo-Rosso-il-si-e-il-ni-alla-Borsa\\_21630](http://dev.businesspeople.it/Lifestyle/Fashion/Cucinelli-e-Renzo-Rosso-il-si-e-il-ni-alla-Borsa_21630)

Il dilemma della quotazione è comune a molte realtà imprenditoriali italiane operanti nella moda, come anche appunto Dolce&Gabbana, che secondo uno studio Mediobanca effettuato sempre nel 2011 risulta addirittura al primo posto tra le 50 aziende di moda adatte alla quotazione in Italia, seguita da Armani, che dichiara apertamente che non aprirà mai la proprietà attraverso un IPO. E nonostante Rosso, viva diversamente l'imprenditorialità sotto molto punti di vista rispetto ad altri imprenditori/stilisti italiani, i dubbi restano.

Quindi a questo punto viene da porsi una domanda, vogliono davvero i marchi di moda italiani diventare grandi?! Una risposta plausibile è grandi sì ma non enormi, ciò vale almeno per Dolce & Gabbana e Armani, internazionalmente riconosciuti, ma i primi dichiarano che non si quoteranno perchè non ne hanno bisogno, mentre il secondo si rifiuta categoricamente di dipendere da qualcuno.

La conclusione che si può trarre da questo quadro generale è che il sistema moda italiano, è disposto alla crescita e la cerca ardentemente attraverso le strategie di marca e di portafoglio, restando però sempre un pò elitario e distinto dai giochi dei selvaggi mercati finanziari. Una delle ragioni per cui è ancora possibile portare avanti la nobile causa è sicuramente che le imprese che attuano questa scelta possono ancora sostenerla attraverso profitti elevati che vengono reinvestiti nell'azienda.

Nel caso di Oly The Brave, vale lo stesso per ora infatti l'azienda riesce ad autofinanziarsi e non ha bisogno di raccogliere ingenti capitali sul mercato, ma per sostenere una crescita tale ritmo molto probabilmente entro i prossimi cinque anni sceglierà la via della quotazione, nonostante Rosso "per ora preferisce mantenersi liquido e libero di prendere decisioni insieme ai suoi figli".

**Le strategie di crescita e il valore della marca nelle imprese di  
moda:**

**Only The Brave, un portafoglio di successo**

**(Abstract)**

**Di**

**Paola Moliterno**

**Matr. 638021**

**Relatore**

**Prof. Paolo Boccardelli**

