

A Milano il primo Fashion Global Summit organizzato da Class editori e il Wsj.

# Un'emozione chiamata moda

## La nuova sfida è acquisire marchi con forte appeal

DI LUCIANO ZARA

Puntare tutto sulle emozioni e semaforo verde alle acquisizioni di marchi, a patto che abbiano appeal e storia. Sala gremita ieri durante la prima giornata del Milano Fashion Global Summit 2002 (titolo: Sopravviveranno i migliori. Strategie di successo in un mercato in continua cambiamento) organizzato da Paolo Panerai, direttore di *MF/Milano Finanza* ed editor chief and ceo di Class editori (che partecipa al capitale di questo giornale), e Frederick Kempe, direttore di *The Wall Street Journal Europe*, con il contributo di Camera della moda e Borsa italiana (oggi la seconda giornata).

Un incontro, che diventerà un appuntamento annuale, che ha riunito i più importanti uomini della moda: da Giorgio Armani (vedi box a pagina 17), a Patrizio Bertelli (chairman di Prada holding), Domenico De Sole (presidente e ceo Gucci group), Renzo Rosso (presidente e fondatore di Diesel) Santo Versace (chairman, Gianni Versace), Diego Della Valle (chairman e ceo, Tod's), Gillo Zegna (ceo Ermenegildo Zegna), Vittorio Missoni (marketing di-



Il tavolo dei relatori al Milano Fashion Global Summit 2002

rector Missoni) e Pier Luigi Loro Piana (chairman e ceo, Loro Piana) tra gli altri. Oggi si attendono gli interventi di Shakhhezade Amirkhanova (editor in chief di Harper's Bazaar Russia), Alex Gonzales (founding partner, a/r media), L'Wren Scott (image maker) e Jean Louis Dumas (chairman, hermès).

Due giornate per un confronto

tra i big, in un momento di crisi generale risentita anche dal settore della moda e del lusso. Ma è proprio nei momenti di più forte crisi, come quello attuale, del resto, che nascono le idee migliori e vincenti. Ecco, il Milano Fashion Global Summit di quest'anno vuole fare il punto della situazione per capire quale sarà il futuro. Tra gli interventi della matti-

nata, moderati da Panerai e Kempe, oltre ai guru citati, hanno preso anche parte Mario Bosselli (chairman, Camera nazionale della moda), Massimo Capuano (ceo Borsa italiana), John Naisbitt (autore del libro cult *Megatrends*), Innocenzo Cipolletta (chairman, Marzotto) e Jacques Franck Dossin (executive director, equity research, luxury

goods and cosmetics, Goldman Sachs international).

Brillante futuro per brand e griffe del lusso ad un patto: che emozionino consumatore e venditore. È questa la tesi sostenuta da Naisbitt, che con il suo *Megatrends* è stato in cima alla classifica dei libri più venduti del New York times per oltre due anni. «Per me», ha spiegato, «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 marchio di fiducia instaura invece una connessione emozionale. Pensiamo alle relazioni di fiducia che molti designer di moda hanno con i loro clienti». Nessun rischio, per il futurologo Usa, che l'aumento del numero di brand faccia diminuire l'appeal dei marchi. «Aggiungere un marchio sul mercato non significa sottrarne un altro». Futuro d'oro quindi per il lusso.

Ha parlato invece di acquisizioni Dossin: «La maggioranza delle acquisizioni», ha spiegato, «hanno distrutto valore. Nel 1986 l'indice del capitale impiegato nel settore beni di lusso era pari a 1, dieci anni dopo era sali-

Da Bertelli a Rosso, da De Sole a Perna, i protagonisti della griffe a confronto sul futuro del lusso

I vantaggi e le insidie di una strategia multibrand

to a 3,9. Per quest'anno stimiamo che sia di 9 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%. Quindi? La soluzione starebbe, secondo l'analista, nel creare da zero marchi propri, ma nessuno lo fa visto che una politica del genere richiederebbe investimenti ancora più elevati. La crescita esterna, dunque, rimane l'unica alternativa praticabile, soprattutto per i gruppi quotati, che devono rendere conto non solo al consumatore finale ma anche agli azionisti. Ma come valutare l'attrattiva di una società da acquisire? Secondo Dossin, sono cinque i criteri di cui tener conto prima di acquisire un marchio: il nome, vedere a che punto è il suo ciclo di vita, valutare le potenzialità inesprese a livello di distribuzione, i margini di guadagno e infine i conti valutando tenendo in considerazione il cash flow disponibili.

Un pizzico di polemica, infine nell'intervento di Cipolletta che ha commentato in riferimento a ciò che il governo potrebbe fare per il comparto moda: «Invece di interessarsi a far passare una legge sulla giustizia dovrebbe pensare di più a promuovere lo sviluppo delle infrastrutture del paese». (riproduzione riservata)

La strategia multibrand fa bene al lusso. Ma solo se si mantengono differenziate storia, cultura, caratteristiche e comunicazione dei singoli marchi e si creano strutture di servizio uniche per quanto riguarda produzione, logistica, finanza e distribuzione. È quanto emerso dall'incontro sul tema «La strategia del multibrand funziona davvero?», tenutosi ieri all'interno della prima giornata del Milano Fashion Global Summit 2002, che ha riunito i grandi della moda come Domenico De Sole, presidente e ceo del gruppo Gucci, Patrizio Bertelli, chairman Prada holding, Renzo Rosso presidente e fondatore di Diesel, Franco Cologni, senior executive director, Richemont international e Tonino Perna, chairman It holding.

Il primo che ha preso la parola è stato Bertelli: «Dal 1999 al 2000 il gruppo Prada ha acquisito importanti marchi del lusso come Jill Sander, Helmut Lang e Church's per diversi fattori contingenti. Uno di questi è sicuramente legato alla fine di un secolo e alla fine di una generazione imprenditoriale in grado di portare avanti quanto costruito fino allora. A seguito dell'acquisizione siamo passati ad affrontare la strategia d'integrazione atta a valorizzare i singoli brand affidandoli a gruppi di manager diversi. In questo modo si è potuto mantenere costante il controllo della catena del valore, oltre che rafforzare le diverse peculiarità proprie della storia di ogni griffe.

Mentre per logistica, marketing, distribuzione ecc, abbiamo lavorato su un progetto unico. Contemporaneamente abbiamo sviluppato una politica distributiva monomarca aprendo, o ristrutturando, punti vendita nei più importanti mercati internazionali». Una scelta che ha portato ad avere quest'anno delle vendite wholesale che hanno registrato un incremento del 10% rispetto al budget 2002.

Per Cologni la differenza tra un gruppo multibrand che funzioni e un gruppo multibrand che non funzioni sta nella capacità di individuare strategie articolate. Quelli che si arrabattano, in sostanza, sono destinati a chiudere: «Rafforzare la marca rimane l'elemento fondamentale di ogni scelta strategica», ha detto Cologni. «È la marca per essere forti deve fondarsi su tre principi: identità, autenticità, originalità». I marchi quaquaraquà, insomma, non sono graditi ai consumatori del lusso. Va da sé il perché.

Stesso discorso per il numero uno di It holding (crescita del fatturato prevista nel 2002 «vicina al 30%»): «I gruppi multibrand che hanno a che fare con marchi posizionati sullo stesso target devono gestirli esattamente come se fossero distinti. Il successo dell'uno non si sovrappone comunque a quello degli altri», ha sostenuto Perna.

A metà giornata è intervenuto da Boston in videoconferenza De Sole che, oltre a soste-

tere anche lui le tesi degli altri big della moda, ha aggiunto: «Il gruppo Gucci è stato premiato dalla politica delle acquisizioni. È naturale che ci vogliano tre-quattro anni prima di avere un ritorno economico. Nel 2002 Gucci ha speso circa 300 milioni di euro per il rilancio dei brand acquistati in questi anni (tra cui Yves Saint Laurent, Sergio Rossi, Boucharon, Bottega Veneta, Balenciaga, ndr). Siamo un gruppo con una struttura molto snella. Al vertice ci siamo io e Tom Ford più i manager a capo delle nostre griffe. Anche questo aiuta a rafforzare la cultura del marchio».

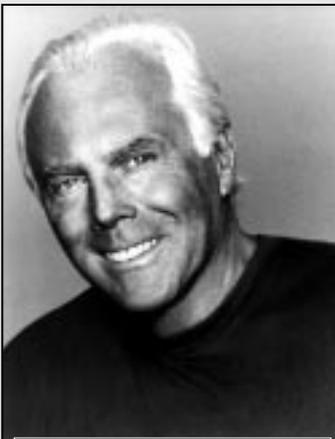
Dal Total look al multibrand. Potrebbe essere lo slogan che meglio sintetizza, invece, l'esperienza di Diesel (New York industrie, Dsquared, 55Dsl e Martin Margiela) e del suo fondatore Rosso: «Nella costruzione di un gruppo multibrand bisogna lasciare che il cuore pompante dei singoli marchi resti dov'è. Per questo la creatività deve rimanere laddove si è formata e non deve essere mischiata a questioni pragmatiche come logistica, produzione e finanza. Margiela, per esempio, continuerà a lavorare a Parigi, il resto verrà trasferito in Italia». Poi, tanto per fare capire il successo del suo impero, si è affidato alle cifre: «La previsione di fatturato del gruppo Diesel nel 2002», ha detto, «cresce di almeno il 10%» rispetto agli oltre 600 milioni di euro del 2001. Quasi ci vergogniamo perché abbiamo numeri positivi e ormai importanti e perché siamo diventati grandi. Ma essere grandi non viene visto come "cool" e allora facciamo il possibile per non sbandierare le cifre, per nasconderle. Essere grande significa diventare troppo globale».



Renzo Rosso

Armani tra etica e business

Il Giorgio Armani pensiero si è palesato ieri nella ex sala delle urla di palazzo Mezzanotte, sede del Milano Fashion Global Summit, dove lo stilista italiano più famoso al mondo ha fatto il punto sulla sua storia e sui suoi progetti futuri: «Quando sono partito», ha detto, «non avevo una lira. I miei genitori non erano abbienti e il lavoro era per me una salvezza, un motivo di vita. Questo mi ha sicuramente condizionato e mi ha fatto accettare questa necessità come un fatto positivo, tanto che oggi apprezzo il lavoro di tutti i miei collaboratori». E ancora: «Non ho mai venduto fumo. Come creativo cerco di esprimere quello che ho dentro, come imprenditore mi sforzo di mantenere etica e sincerità, e questo negli anni ha pagato». Basti pensare che il fatturato del gruppo, che tra abiti, accessori, orologi, profumi e complementi d'arredo gestisce un totale di otto



Giorgio Armani

marchi, nel 2001 è stato di 1,272 miliardi di euro (+23% rispetto al 2000). Poi è entrato più nel dettaglio riguardo i progetti futuri. Ovviamente strettamente legati alla moda: «I miei traguardi ora sono mettere a fuoco ogni accessori e pensare a come cambiare l'abbigliamento maschile in maniera radicale. La camicia, per esempio, è un capo che vedo in pericolo, qualcosa destinato a modificarsi. Penso che tra qualche anno prenderà piede un modo di vestire l'uomo più logico. Sto pensando a concetti diversi, a una soluzione per abbigliarsi in modo più attraente ma che non faccia girare la gente per strada». Tra i prossimi step dello stilista c'è l'apertura della mega boutique di Hong Kong, concepita seguendo il modello di quella di via Manzoni a Milano. L'inaugurazione è prevista per 31 ottobre e diventerà lo store più grande al mondo dopo quello milanese.

A TOD'S IL PREMIO MF FASHION AWARD

Il Milano Fashion Global Summit è stato anche occasione per assegnare il premio al miglior titolo borsistico dell'anno.

Il primo Mf Fashion Award è stato conferito alla Tod's di Diego Della Valle. Riconoscimenti anche all'imprenditore Pier Luigi Loro Piana per i migliori tessuti e a Tonino Perna come manager dell'anno.

PRE EMPTION

La nuova xxx viaggia con a bordo 2 coppie di ragazzi e ragazze. Ognuno di loro desidera ed immagina un assetto diverso per la propria vita e la propria xxx e le molteplici versioni della xxx si adattano a qualunque desiderio. Nuova xxx. Cambia la tua storia.

EURO RSCG MCM

Deposito presso l'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria

La nuova xxx viene inseguita da altre versioni, della stessa xxx con a bordo altrettante versioni dello stesso uomo. L'inseguimento sta per trasformarsi in un crash ma la xxx in versione berlina viene posseduta (come accade nel film di possessioni di spiriti) dall'altra versione. Ogni versione cerca di possedere l'altra, finché... Nuova xxx. Chi sei oggi?

EURO RSCG MCM

Deposito presso l'Istituto dell'Autodisciplina Pubblicitaria

In diretta su Stream La prima tv finanziaria globale italiana

7-9 Caffè affari	12,00 Linea mercati mezzogiorno
Le notizie notturne e gli appuntamenti con la chiusura di Wall Street, il Tlx, le borse europee, le borse asiatiche e i casi di borsa italiani	15,00 Linea mercati ora Wall Street
7,15 Titoli caldi	17,00 Linea mercati ultimi scambi
8,00 Borsa e risposta	17,30 Linea mercati analisi finale
8,45 Prima della borsa	18,00 Report il Tg della Finanza
9,00 Linea mercati mattina	19,00 Speciale moda
10,00 Le debuttanti	20,30 Chiusura borsa serale
11,00 La rete degli affari	22,00 Linea mercati notte

Lunedì 28 Ottobre

La prima radio di musica classica e finanza insieme GR: Radio Classica News ogni ora dalle 7.00 alle 22.00

i programmi di lunedì 28 Ottobre 2002

7.15 Collegamento Cin/Cnbc - Rassegna stampa economico-finanziaria	17.20 Collegamento Cin/Cnbc - Pre chiusura piazza Affari
7.27 Agenda economico-finanziaria	17.41 Collegamento Cin/Cnbc - Chiusura piazza Affari
7.45 Collegamento Cin/Cnbc - Rassegna gli Internet	18.10 High-tech - Il mondo dell'alta tecnologia
8.10 Le Star del listino	18.15 Bot e bond - Il punto sui titoli di stato
8.42 Trendline - Tiroi sotto la lente dell'analisi tecnica	18.25 Punto piazza Affari
8.51 Agenda dell'arte	18.51 Affari in piazza - retroscena della borsa
9.15 Collegamento Cin/Cnbc - Apertura Ft30	19.10 Solidi e famiglia
9.30 Collegamento Cin/Cnbc - Apertura Mifrel	19.21 Sport e business
10.08 Punto critico, le recensioni degli spettacoli	19.35 Micromoney
10.30 Collegamento Cin/Cnbc - Apertura Wall Street	22.00 News - Collegamento Cin/Cnbc chiusura Wall Street in diretta

Ascolto in FM: Alta Brianza 93.9, Catania 104.0, Como 93.9, Firenze 99.4, Genova 101.1, Lecco 93.9, Milano 94.0, Palermo 93.5, Roma 99.5, Verona 92.15. Satellite: Hot Bird. Posizione: 13° est - Frequenza: 12.111 - Polarizzazione: verticale transponder 705 - Rate 27500. Internet: ascolto in diretta sul sito www.radioclassica.net

**Marketing Oggi** è il SOLO QUOTIDIANO italiano interamente dedicato al mondo del MARKETING e dei MEDIA