

Esercitazione

Il jeans italiano alla conquista del mondo

Di Alberto Bubbio

1. *Quando nasce l'idea della Balanced Scorecard*

Era la primavera del 2005 e i vertici dell'azienda stavano apprezzando i risultati degli ultimi anni. Questi risultati erano sia economico-finanziari, ma anche di successo competitivo nel più ampio mondo del fashion.

Nel bilancio della Holding (*Only the brave*) Renzo Rosso commentava così: “quando ripenso a tutto quello che abbiamo fatto in questi anni, mi rendo conto di quanto sia stato difficile. Siamo sempre stati dei pionieri: con i nostri prodotti innovativi e sorprendenti, le rivoluzionarie campagne di marketing, lo stile dei negozi, l'attitudine nei confronti dei dipendenti e dei consumatori, l'acquisizione di nuovi brand per ‘allargare la famiglia’ e l'iniezione di nuovi skill manageriali e know-how nel mondo del pret-à-porte.

Per questo sono sempre pronto a raccogliere nuove sfide e voglio fare le cose in modo originale anche quando mi dicono che non funzionerà.

Ma soprattutto voglio continuare a lavorare con questa incredibile passione, perché è questo il segreto del nostro successo. For success Living.”

Marina Tosin, tra una sigaretta e l'altra, commentava, nel suo ruolo di Vice Presidente della Holding e Amministratore delegato di Diesel: “il gruppo sta conoscendo un momento magico, ma la complessità è crescente. Dobbiamo diventare un'impresa sempre più manageriale, che lavora prevalentemente in team”. La struttura organizzativa (Fig.2) ben evidenzia la complessità del Gruppo.

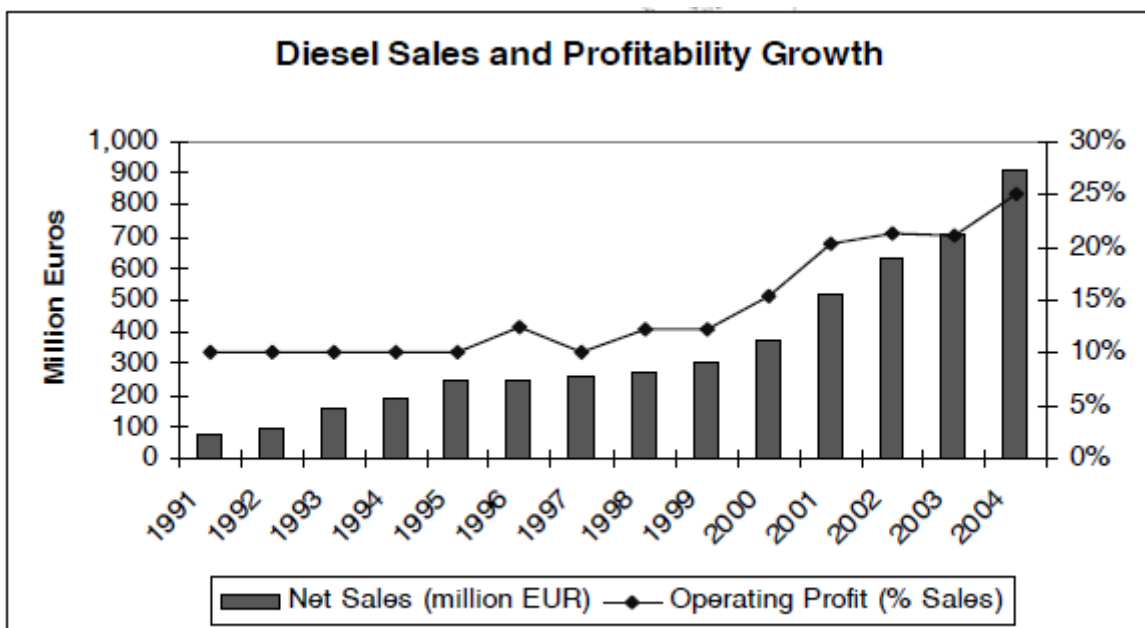
Inoltre la sensazione di molti membri dell'executive team era che azienda fosse diventata più lenta nei processi decisionali e non tutti gli aspetti della performance aziendale fossero evidenziati dai classici dati eco-fin del Tableau de bord.

Da ultimo il mercato sta cambiando. I consumatori sono meno fedeli al marchio e iniziano a spaziare da lusso a primo prezzo. Le catene distributive integrate stanno cambiando lo scenario competitivo nel segmento del “price driven” e il prodotto da solo non fornisce più il vantaggio competitivo. Aumenta la rilevanza del Brand Status, dell'innovazione e della qualità della distribuzione. Per questo la scelta di bilanciare progressivamente il canale wholesale con i punti di vendita diretti (Diesel Store) si sta rivelando particolarmente appropriata. Ciò comporta un approccio più ampio e particolare non solo alla product experience (vero motore della crescita fino ai primi anni 2000) ma soprattutto alla shopping experience.

Non era facile mantenere alcune caratteristiche di Diesel, così ricordate in un'intervista Renzo Rosso: "Diesel ha sempre operato ed opererà sempre in modo indipendente ed istintivo_ più con il cuore che con la testa. Se credi in qualcosa devi concentrarti. Focalizzarti. Arrivare dritto al punto. Devi fare quello che ti piace, quello in cui credi: Questo è il segreto del nostro successo in Diesel. Non facciamo mai qualcosa perché deve essere fatto. Facciamo quello che ci piace, quello che ci diverte.

2. I numeri di Diesel

Guardando ai numeri di Diesel si rimane colpiti dall'incremento del fatturato e della redditività.



Source: Diesel SpA

Figura 1. Andamento del fatturato e del Reddito operativo

La spiegazione che in azienda viene data a queste performance è così articolata:

- Innovazione continua di prodotto che ha profondamente cambiato il mercato del jeans-casual facendo nascere il segmento “denim fashion”,
- Innovazione della comunicazione che ha consentito di comunicare i valori aziendali (ironia, irriverenza, passione, originalità, individualità, sensualità novità) e di elevare il posizionamento del brand,
- Il maggior valore percepito da parte del consumatore, che è stato catturato attraverso un up-grading del pricing accettato dal mercato

A cui si è aggiunto negli ultimi anni:

- Una segmentazione e un ampliamento della struttura dell’offerta: nuovi prodotti e punti vendita diretti.

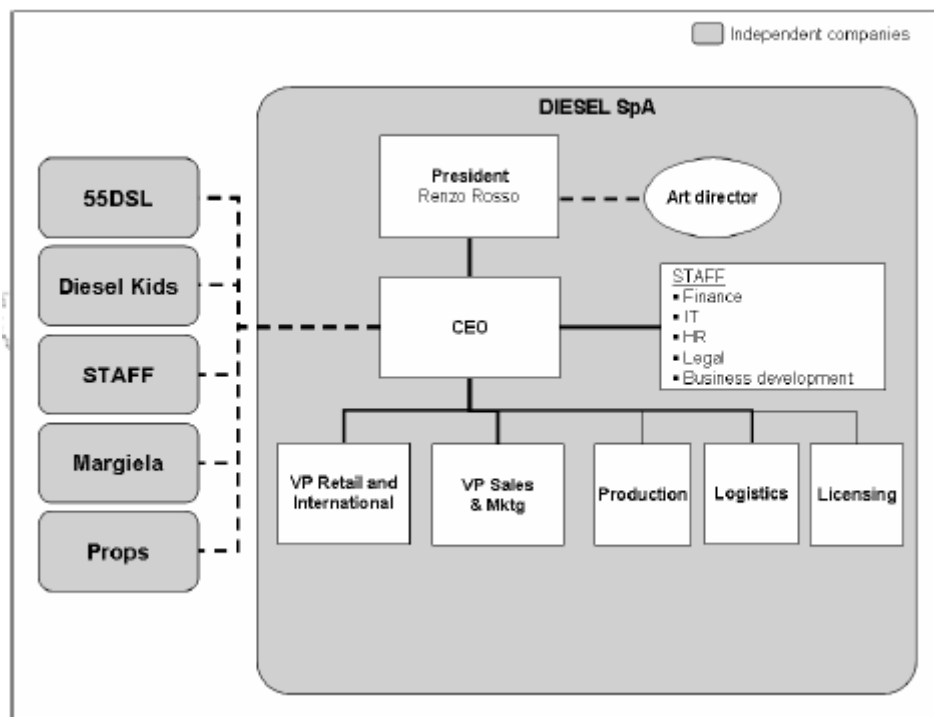


Figura 2. Organigramma del Gruppo e di Diesel spa

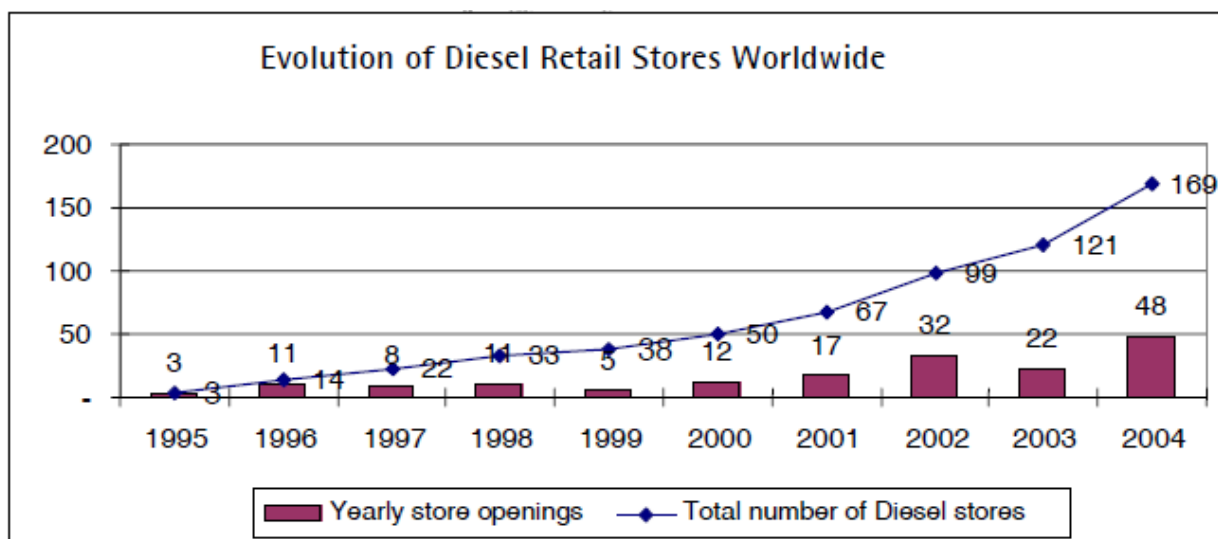


Figura 3 Numero punti vendita diretti

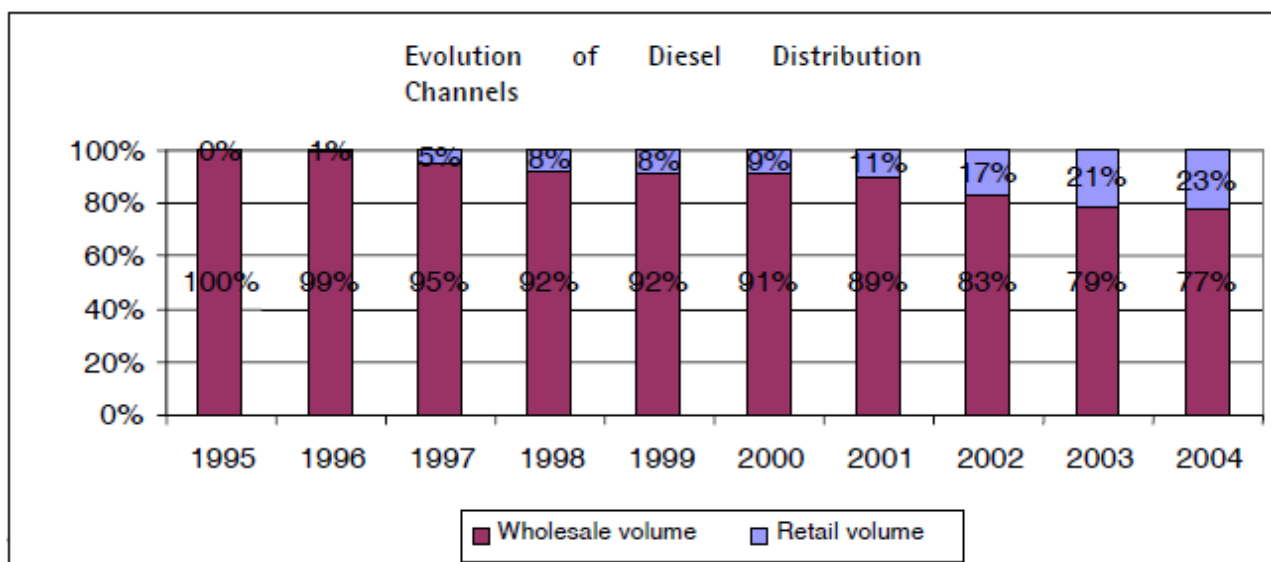


Figura 4 Percentuale delle vendite per canale

L'up-grading era stato tale da indurre Renzo Rosso a chiedersi: se Diesel fosse un'azienda del lusso o il lusso nel casual.

Certo per rendere efficace il presidio diretto dei principali mercati con lo sviluppo del canale Retail di proprietà, è stato necessario migliorare la logistica attraverso una parziale esternalizzazione delle piattaforme logistiche.

Si dovuto inoltre potenziare e internazionalizzare il management, salvaguardando la cultura Diesel e la motivazione. E qui è stato bravo Renzo Rosso, che non solo ha ben posizionato il Brand, ma ha saputo motivare le persone, con una costante ricerca del lavoro in team.

3. *La strategia Diesel*

Nel luglio 2015 per avviare l'elaborazione della Bsc si organizzò un meeting durante il quale le riflessioni partirono dall'analisi della situazione alla data, con l'incredibile evoluzione degli ultimi anni.

Il concept di prodotto è stato vincente: un mix di stile, creatività e marketing. Le selezionate scelte in materia di produzione (esternalizzazione) e di logistica hanno consentito oltre alla flessibilità anche la velocità.

Nonostante tutto prima della riunione Renzo Rosso mi confidò: "Diesel è una lente attraverso la quale guardare il mondo; un modo di essere e un modo di fare le cose; siamo un'azienda veloce, ma non abbastanza. La velocità è rallentata da alcune gelosie fra manager; cerco di interagire con tutti, ma non è facile. Devo riuscire a fare squadra."

Le opportunità di mercato non mancavano. Proprio in quegli anni se ne stavano aprendo dei nuovi come la Cina, mercati nei quali Diesel era presente solo marginalmente.

Inoltre nelle intenzioni del vertice la strategia era chiara diventare uno dei brand più famosi nel mondo del fashion, espressivo di uno stile di vita. La strada da fare appariva ancora lunga, ma non impossibile, certo: only the brave.

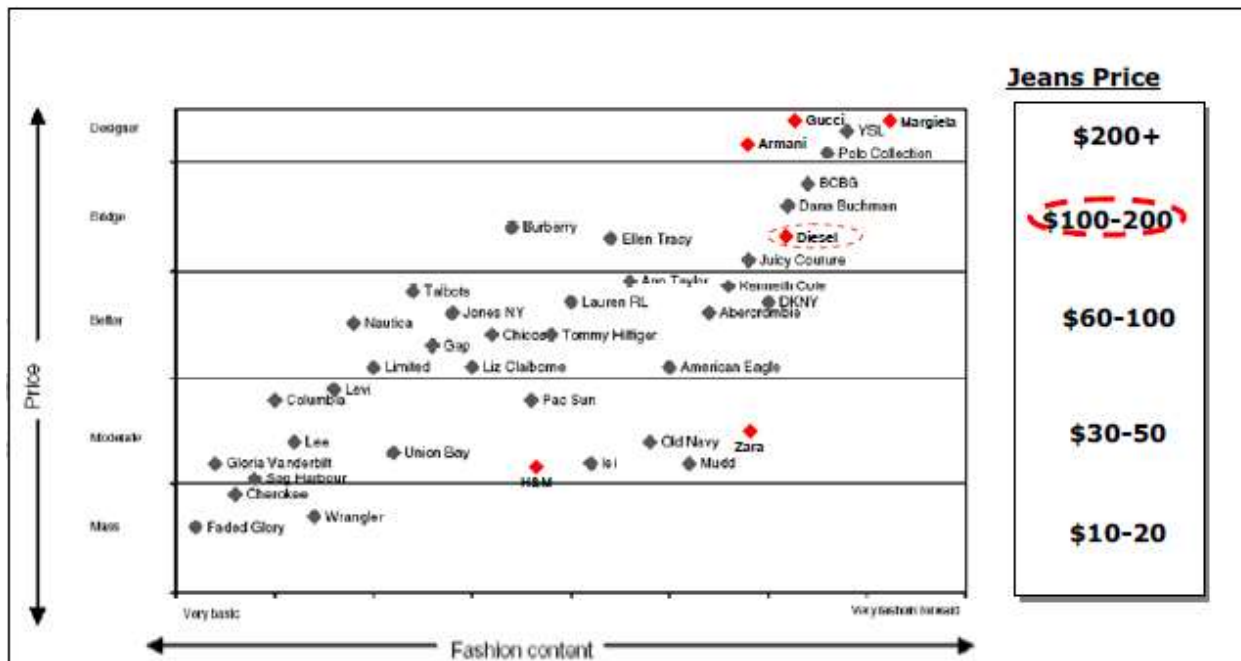


Figura 5 Brand Positioning 2005(non solo denim)

Mil €	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Net Sales	241.0	255.6	272.6	300.2	374.8	521.4	633.6	710.5	908.0
Growth		6%	7%	10%	25%	39%	22%	12%	28%
SG&A	61.0	70.3	73.6	84.1	103.4	138.7	173.0	191.1	251.5
(% of sales)	25.3%	27.5%	27.0%	28.0%	27.6%	26.6%	27.3%	26.9%	27.7%
Depreciation	6.5	8.4	9.5	9.0	10.9	16.2	22.8	24.9	28.1
(% of sales)	2.7%	3.3%	3.5%	3.0%	2.9%	3.1%	3.6%	3.5%	3.1%
Operating Profit	30.1	25.8	33.5	36.6	57.7	105.8	135.6	149.9	227.0
(% of sales)	12.5%	10.1%	12.3%	12.2%	15.4%	20.3%	21.4%	21.1%	25.0%

Source: Diesel SpA

Figura 6 Alcuni risultati economici di Diesel spa