

Fashion startup: un decalogo per il successo

di Francesca Romana Rinaldi e Francesca Rizzi*



Le startup stanno assumendo sempre più un ruolo chiave nell'attuale contesto economico quale strumento di crescita, sviluppo e sostegno all'iniziativa imprenditoriale. L'importanza cruciale che queste realtà stanno acquisendo riguarda in modo indiscusso tutti i settori, inclusa la moda. Le startup stanno infatti apportando valore aggiunto e differenziale anche nei settori più tradizionali e maturi, dove la componente manifatturiera è quella principale e il grado di innovazione è tendenzialmente limitato.

All'interno di questo articolo ci proponiamo di approfondire i modelli di business di quattro startup italiane appartenenti al settore moda e di quattro incubatori, acceleratori e centri d'innovazione. In particolare, analizzeremo i percorsi di crescita intrapresi da queste startup, suggerendo quali strategie sembrano in grado di accrescerne le probabilità di successo. L'intento è quello di identificare le dinamiche e le condizioni che favoriscono percorsi virtuosi e di delineare quali fattori rappresentino le possibili cause d'insuccesso.

La metodologia adottata è qualitativa: sono state svolte delle interviste semi-strutturate a un campione di startup e incubatori, acceleratori e centri d'innovazione italiani. Concluderemo l'analisi presentando un decalogo di suggerimenti per le startup, affinché il loro processo di crescita e di incubazione possa essere di successo.

* **Francesca Romana Rinaldi** è docente di Fashion Management presso l'Università Bocconi e SDA Bocconi School of Management. **Francesca Rizzi** è consulente presso Deloitte Consulting S.r.l. all'interno della Service Line FSI – Operation.

LE FASHION STARTUP IN ITALIA

La crescita delle startup nel settore moda in Italia ha visto una grande accelerazione negli ultimi cinque anni: pur non avendo ancora a disposizione report focalizzati, l'aumento del numero di iniziative, eventi, contest e incubatori dedicati al settore può rappresentare una buona proxy.

Per esempio, il Green Carpet Fashion Awards è giunto nel 2018 alla sua seconda edizione, il Decoded Fashion Milan Summit nel 2017 alla quinta edizione e il numero di acceleratori e incubatori italiani dedicati (in parte o in toto) al settore moda è in crescita.

Tra gli incubatori e gli acceleratori italiani più interessanti menzioniamo: Polihub-Politecnico di Milano (2000), Digital Magics (2004), H-farm (2005), Como Next (2006), Make a Cube (2011), Speed MI Up



(2012), Impact Hub Milano (2012), Fashion Technology Accelerator (2013), Picampus (2013), Italian Brand factory (2014) (1).

IL METODO ADOTTATO

L'obiettivo ultimo dello studio qui presentato è identificare quali siano le dinamiche e le condizioni che favoriscono percorsi virtuosi delle fashion startup e delineare quali fattori siano invece le possibili cause d'insuccesso.

In questa direzione, tra settembre 2017 e aprile 2018 sono state svolte delle interviste qualitative semi-strutturate ai fondatori di quattro fashion startup del settore moda (2) e ai responsabili di quattro incubatori/acceleratori/centri d'innovazione italiani.

Come campione, sono state selezionate quattro startup italiane che hanno vissuto una fase di inglobazione all'interno di un incubatore/acceleratore durante il loro percorso di crescita ➡ Tabella 1 online (3).

I principali driver di analisi delle startup si possono riassumere come segue (Figura 1):

How: modalità operative, modello di business adottato (si veda il box) e approccio/cultura verso l'innovazione, partnership e modalità di reperimento risorse;

What: principali opzioni di crescita per una startup, sfide che le startup si trovano ad affrontare, ruolo dello Stato e dei soggetti terzi nel sostenere innovazione.

Cos'è un modello di business?

Il modello di business è il modo in cui un'azienda è organizzata, è l'architettura di base di un'azienda, composta da quattro elementi interdipendenti: la proposta di valore, la formula del profitto, le risorse e i processi chiave (5).

Al fine di definire un modello di business nel settore moda, abbiamo bisogno di rispondere alle seguenti domande di base: qual è la proposta di valore di ciò che viene offerto al mercato? Quali sono i segmenti target della clientela data la proposta di valore? Quali sono i canali di distribuzione e di comunicazione per raggiungere i clienti e offrire loro la proposta di valore? Com'è organizzata la catena del valore? Qual è il grado di integrazione verticale (6)?

Come campione di incubatori/acceleratori/centri d'innovazione sono stati selezionati quattro player di riferimento per le startup del settore moda in Italia ➡ Tabella 2 online (4).

I principali driver di analisi si possono riassumere come segue (Figura 2):

How: obiettivi operativi, modalità operative e di interazione con le startup, modello di business adottato;

FIGURA 1 | DRIVER DI ANALISI DELLE STARTUP

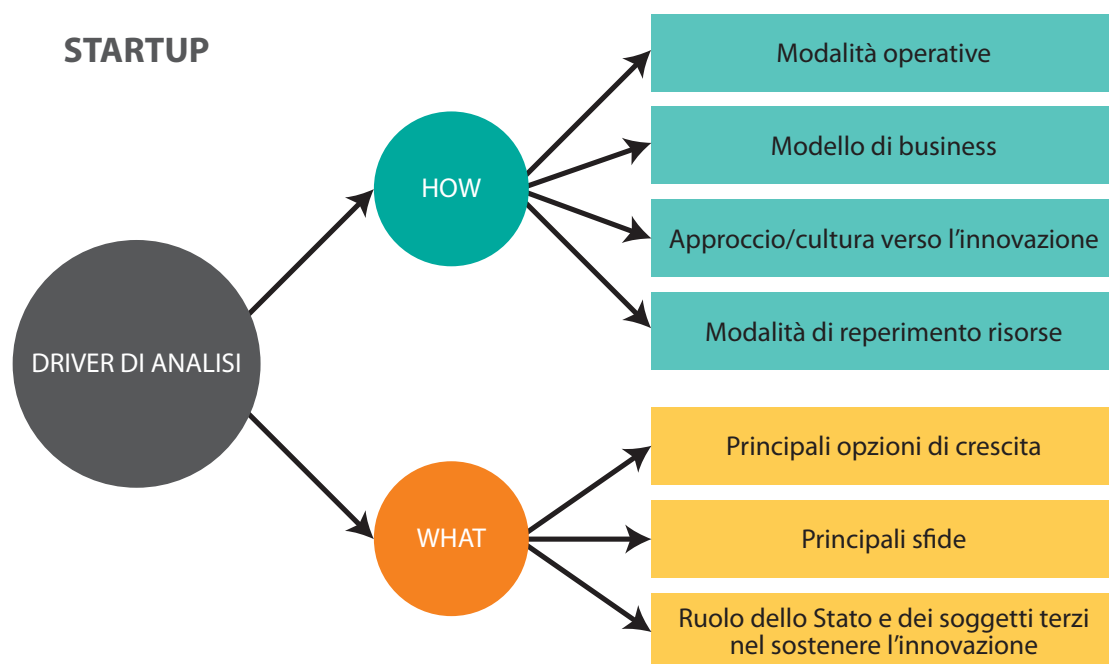
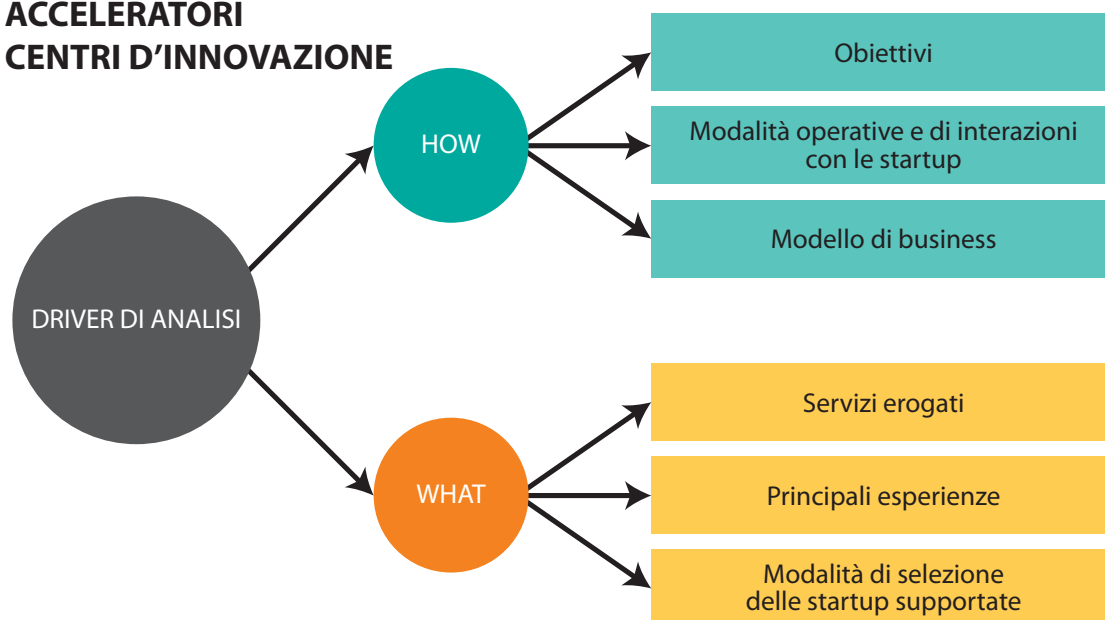


FIGURA 2 | DRIVER DI ANALISI DEGLI INCUBATORI/ACCELERATORI/CENTRI D'INNOVAZIONE

INCUBATORI ACCELERATORI CENTRI D'INNOVAZIONE



What: servizi erogati alle startup, principali esperienze e collaborazioni con startup e aziende, startup supportate e modalità di selezione delle startup da inglobare/accelerare.

LE OTTO AZIENDE INTERVISTATE

Le startup

Vegea (vegeacompany.com) è nata nel 2016, a Milano, come azienda produttrice di biomateriali da utilizzare nei settori fashion e design grazie a Gianpiero Tessitore, architetto e Francesco Merlino, chimico industriale. I due, spinti dalla volontà di trovare soluzioni ecosostenibili per il settore moda, hanno intrapreso un percorso di ricerca e stanno investendo per sviluppare una tecnologia innovativa per la produzione di tessuti tecnici *biobased*. Il concetto alla base della tecnologia di VegeaTextile è la valorizzazione della vinaccia, una materia prima 100 per cento vegetale composta dalle bucce, i semi e i raspi del grappolo d'uva della vite, che rimangono dopo la produzione del vino. In collaborazione con aziende dell'industria della moda, e col supporto della H&M Foundation, Vegea ha prodotto la prima collezione di moda VegeaTextile.

DressYouCan (DYC, dressyoucan.com), costituita nel novembre del 2014, è una startup che opera applicando il concetto di *sharing economy* accompagnandolo a un servizio di *customer care* professionale. Vuole valorizzare le donne che si rivolgono a DYC, fornendo un servizio di noleggio abiti e accessori femminili, adatta-

mento alle caratteristiche fisiche della cliente e consuetudine. DYC è un servizio di noleggio online o in-store fisico: in uno showroom fisico con sede nel centro di Milano è possibile provare i vestiti, usufruire del servizio di consulenza e sartoria e ritirare e/o riconsegnare gli abiti noleggiati.

WRAD (wradliving.com) nasce nel 2015, dalla volontà di Matteo Ward e di altri due *co-founder* di rivoluzionare l'industria della moda per contribuire alla costruzione di un sistema moda eticamente migliore. WRAD opera per catalizzare il sorgere di *livable fashion*: una moda che valorizza e protegge la vita del pianeta e delle creature che ci vivono – umanità inclusa – al fine di garantire un futuro per le generazioni che verranno.

Orange Fiber (orangefiber.it) è la startup italiana che ha brevettato e produce tessuti sostenibili da sottoprodotti della spremitura industriale delle arance. Con la collaborazione del Politecnico di Milano, nel 2012 ha sviluppato un innovativo processo che consente potenzialmente di mutare le oltre 700.000 tonnellate di sottoprodotto che l'industria di trasformazione agrumicola produce ogni anno solo in Italia – e che altrimenti andrebbero smaltite con dei costi per l'industria del succo di agrumi e per l'ambiente – in un tessuto di altissima qualità per la moda. Nel settembre 2014 l'azienda ha presentato in anteprima il primo tessuto ottenuto da agrumi al mondo, nel dicembre 2015 ha inaugurato il primo impianto pilota per l'estrazione della cellulosa da

agrumi. Il progetto è in fase operativa, il primo lotto di tessuto è stato venduto ed è stata presentata la prima collezione di capi prodotti con l'esclusivo tessuto da un importante marchio italiano del *fashion luxury*.

Gli incubatori/acceleratori/centri d'innovazione

Fashion Technology Accelerator (ftaccelerator.it) è una società di consulenza che eroga supporto aziendale alle startup e alle giovani imprese. Opera favorendo l'interazione tra industrie della moda e della tecnologia ed è parte di una rete internazionale. È nata nel 2012 a Redwood City, nel cuore della Silicon Valley, per poi, nel 2013, espandersi a livello globale con gli uffici di Milano e Seoul. FTA Milano collabora strettamente con FTA Silicon Valley, per apportare esperienza internazionale in materia di investimenti, raccolta fondi e tecnologia, e con FTA Seoul per accedere ai mercati emergenti. FTA fornisce consulenza sull'accelerazione per le startup tecnologiche della moda, assistendo i clienti in tutti gli aspetti della crescita e della valorizzazione delle loro aziende.

H-Farm (h-farm.com/it/open-innovation), costituita nel 2005 a Ca'ron, è il primo *venture incubator* al mondo. Nel 2010 si è affermata come primo incubatore italiano per le startup digitali e ha ospitato il primo Startup Weekend. Ha lanciato Digital Accademia, organizzato il primo Global Accelerator Program, sviluppato H-Camp, un programma di accelerazione, e organizzato la prima edizione di Kinnernet Italy. Nel 2017 ha finalizzato un accordo per lo sviluppo di H-CAMPUS destinato a diventare un importante polo europeo d'innovazione, nel 2018 cambia la sua sede a Milano. H-Farm aiuta le piccole aziende innovative e imprese consolidate a sviluppare e far crescere il proprio business, le guida nella loro evoluzione attraverso lo sviluppo di iniziative di trasformazione digitale per le aziende, dalla fase di pianificazione a quella di *execution*, e offre metodi e approcci innovativi per la formazione digitale di persone e imprese.

Miroglio (mirogliogroup.com) è un'azienda del settore tessile moda dotata di un programma (Miroglio Innovation Program – MIP) rivolto a promuovere e facilitare i progetti di innovazione all'interno del Gruppo. Il programma non è un'area di ricerca e sviluppo autonoma, ma opera appoggiandosi a un network di persone trasversali alle varie aree dell'azienda. Il Miroglio Innovation Program ha il compito di raccogliere e suggerire spunti, idee, progetti e soluzioni innovative legati al mondo del fashion attraverso un'opera di *scouting*, accompagnare la fase di valutazione e test delle soluzioni innovative da parte delle aree specifiche, fornire sostegno con opera di facilitazione durante il processo di implementazione delle soluzioni innovative.

Impact Hub Milano (<https://milan.impacthub.net>) è uno spazio di coworking ed eventi, community e incubatore certificato che fa parte di una rete globale di più di 100 spazi e oltre 15.000 imprenditori e innovatori accomunati dall'interesse per progetti e imprese con impatto sociale, ambientale o culturale. Impact Hub Milano è il primo, nel marzo 2010, ad aprire l'attività in Italia. Ha recentemente inaugurato la nuova sede di circa 3000 mq in Via Aosta, inclusiva di *open space*, uffici e sale eventi, e ospita al suo interno circa 300 membri appartenenti a varie aree, dalla valorizzazione del territorio all'architettura, dall'alimentazione sostenibile alla promozione sociale e culturale. Impact Hub Milano ha una programmazione focalizzata sullo stimolo all'impatto sociale. Il team organizza eventi mensili, programmi di accelerazione e attività di *impact investing* per dare risalto a buone pratiche dal territorio, perché fungano da ispirazione ad altri innovatori sociali.

DECALOGO PER UNA STARTUP DI SUCCESSO

Le interviste alle startup e agli incubatori/acceleratori/centri d'innovazione hanno evidenziato elementi comuni per delineare le condizioni fondamentali per il successo nella fase iniziale di sviluppo di una nuova impresa.

Un elemento chiave per costituire una startup di successo è la *precisa definizione di obiettivi* chiari e condivisi all'interno del team. Crescita? Sviluppo di processi o prodotti particolarmente innovativi? Grazie a una chiara definizione di obiettivi puntuali, precisi, realistici e misurabili sarà più semplice coinvolgere delle aziende potenzialmente interessate a investire.

Dal diretto confronto con le startup è emerso come uno tra i fattori fondamentali sia la *validità del team*. Tale elemento costituisce un driver fondamentale in termini di sviluppo di know-how, confronto continuo e apporto di competenze necessarie a sviluppare nel tempo risorse tangibili e intangibili. È bene non solo che il team sia costituito da persone legate dalla condivisione del medesimo obiettivo e da un rapporto di interazione, collaborazione e fiducia, ma che esse siano anche dotate di competenze complementari e integrabili. Ai fini di ottimizzare l'efficacia del team è importante avere al suo interno figure con profili di *seniority* differenti, e che tra i soggetti venga svolta costantemente un'attività di confronto reciproco e di networking attivo.

Un ulteriore fattore emerso come rilevante e indispensabile è lo sviluppo di una *costante analisi del contesto e del mercato di riferimento*. Tale indagine, oltre a essere propedeutica ad affinare l'idea imprenditoriale, deve essere sviluppata in modo continuo poiché solo attraverso il monitoraggio delle sue dinamiche è possibile comprendere sia i bisogni e la domanda dei consu-

UN DECALOGO PER LE STARTUP CONTEMPORANEE DI SUCCESSO

KEY EVIDENCES	PAROLA DI...
1 DEFINIRE OBIETTIVI CHIARI, REALISTICI E MISURABILI	«Una volta identificato qual è lo scopo principale della collaborazione tra startup e azienda occorre identificare le metriche con cui verrà giudicato il buon andamento o meno della collaborazione stessa. Se l'obiettivo principale della collaborazione tra azienda e startup è quello di far crescere e scalare la startup stessa (i.e. fare soldi) esistono modelli di valutazione e KPI consolidati. Più complesso - ma assolutamente necessario - è chiarire quali siano le metriche di valutazione che indichino il raggiungimento di obiettivi di altro tipo, come acquisizione di know how, test e sviluppo di processi o prodotti, contaminazione aziendale con approcci innovativi (i.e. lean startup), beneficio all'immagine dell'azienda ecc.» Leonardo Raineri, Innovation Manager Miroglio, Miroglio Group
2 SCEGLIERE COMPETENZE COMPLEMENTARI NEL TEAM	«Gran parte del successo di un progetto dipende dal team che lavora per realizzarlo. Competenze complementari, confronto e supporto reciproco possono fare la differenza tra una bella idea imprenditoriale e un'azienda in crescita» Enrica Arena, Co-founder Orange Fiber «Un'idea potenzialmente vincente può venire a qualsiasi persona, ma solo la scelta delle persone giuste può far sì che quell'idea accada, tramite la somma di tutte quelle parti, necessarie e complementari, di cui non sapeva ancora di avere bisogno» Caterina Maestro, Founder & CEO DressYouCan
3 PORTARE AVANTI UN'ATTIVITÀ COSTANTE DI NETWORKING	«Avere un forte network è come avere una forte famiglia: c'è un interesse a supportare la crescita dell'individuo per il bene dell'intero gruppo. Investire su una rete è la conditio sine qua non per lo sviluppo di reti di fornitura innovative, disruptive e circolari. Creare una rete è un'assicurazione per il futuro del tuo business e del tuo brand» Matteo Ward, Co-founder WRAD
4 SVOLGERE UNA COSTANTE ANALISI DEL CONTESTO, DEL MERCATO E FARE UNO STUDIO DI FATTIBILITÀ	«Un'attenta analisi di mercato in termini di prodotti, clientela e possibili partner è fondamentale per valutare il terreno sul quale l'impresa si dovrà muovere e fare scelte strategiche efficaci e consapevoli» Gianpiero Tessitore, Founder & CEO Vegea Srl
5 SVILUPPARE LA CAPACITÀ DI RIDISEGNARE GLI OBIETTIVI INIZIALI CON UN APPROCCIO AUTOCRITICO	«Vitale per le startup è impostare obiettivi e struttura flessibili in modo da riuscire velocemente a ridisegnarli nel momento in cui non portano ai risultati previsti» Marco Nannini, CEO Impact Hub Milan
6 SELEZIONARE BENE GLI INCUBATORI/ACCELERATORI SULLA BASE DEL LORO MODUS OPERANDI E DEL NETWORK CHE POSSONO GARANTIRE	«Un buon acceleratore, come un buon investitore, deve essere allineato in primis a livello valoriale - quando la destinazione è condivisa ci sarà maggiore capacità di comprendere le inevitabili difficoltà e trovare una soluzione collaborativa, con competenze complementari e funzionali a garantire una crescita organica e sostenibile all'impresa» Matteo Ward, Co-founder WRAD
7 DISPORRE DI RISORSE ECONOMICHE ADEGUATE SIN DALLA FASE SEED	«In una fase in cui il rischio d'impresa è ancora molto elevato, è necessario il ricorso a forme di finanziamento che spesso, come nel nostro caso, provengono principalmente dalle risorse personali dell'imprenditore» Gianpiero Tessitore, Founder & CEO Vegea Srl
8 PREDILIGERE IL FOCUS SULL'INNOVAZIONE SOSTENIBILE	«La crisi del sistema moda diventa opportunità di progresso quando il DNA imprenditoriale è focalizzato nel re-immaginare modelli di business lineari in chiave circolare e innovativa, attivando dinamiche simbiotiche e collaborative. Questo conferisce alla propria attività una funzionalità sociale e ambientale che trascende il prodotto; la base per la costruzione di un brand che ambisce a essere rilevante e duraturo nel tempo» Matteo Ward, Co-founder WRAD
9 CREARE UN NETWORK FORTE ATTRAVERSO PARTNERSHIP STRATEGICHE	«Uno dei valori aggiunti di entrare nel portafoglio FTA è la possibilità di avviare collaborazioni strategiche con altre startup che hanno esigenze simili e possono offrire un'offerta integrata. Inoltre, l'attenzione che il mondo corporate, tecnologico e media pone nei confronti di FTA va a fornire sempre nuove opportunità di business alle startup stesse» Giusy Cannone, CEO Fashion Technology Accelerator
10 PARTECIPARE A UNO SPAZIO DI COWORKING PER LA CREAZIONE DEL NETWORK	«Alle startup consigliamo sempre di investire molto sul loro network e sul team, selezionando gli eventi a cui partecipare e cercando di immergersi in ambienti che possano facilitare le opportunità di crescita» Marzia Giuditta Anelli, Accelerator and Open Innovation Project Manager, H-Farm

matori sia il comportamento dei potenziali competitor. Solo in tal modo è possibile riuscire a garantire la coerenza del disegno imprenditoriale. Emerge chiaramente come un'idea innovativa non sia fattore sufficiente se priva di rilevanza nello specifico contesto: per questo motivo è fondamentale riuscire a sviluppare, come fattore integrante del *modus operandi* interno all'azienda, la capacità di ridisegnare gli obiettivi iniziali adottando un approccio autocritico e basato sulla ricezione dei feedback da parte di soggetti terzi. Importante si afferma, quindi, la *capacità degli startupper di rivedere e ridisegnare gli obiettivi iniziali*, qualora necessario, lasciandosi guidare e assumendo un approccio aperto alle opportunità.

La struttura e le modalità operative degli incubatori/acceleratori/centri d'innovazione detengono anch'esse un ruolo significativo nel supportare e nel condurre le startup in percorsi evolutivi di successo attraverso mentoring e formazione.

La disponibilità e il reperimento di risorse economiche adeguate e coerenti al disegno imprenditoriale costituisce un fattore fondamentale per lo sviluppo dell'at-

tività d'impresa. Le aziende devono operare ai fini di riuscire a *reperire sin dalla fase iniziale finanziamenti adeguati* privilegiando possibilmente fonti proprie e private a quelle pubbliche in quanto le tempistiche per la disponibilità delle risorse economiche potrebbero essere inadeguate alla realizzazione della *business idea*.

L'innovazione sostenibile, coerentemente con i principali trend in atto nel settore (7), si distingue come un elemento importante ai fini di costruire un business interessante per i potenziali investitori.

Sono stati spesso menzionati anche il *networking*, la creazione di *partnership* e l'interazione con altri soggetti sia del medesimo business sia afferenti ad aree differenti come elemento di crescita, confronto e sviluppo atto ad accrescere e integrare le competenze, oltre che delineare opportunità comuni di affermazione e accesso al mercato. Ai fini di costruire relazioni con altri soggetti risulta importante e di supporto la presenza di uno *spazio di coworking* (meglio se fornito dall'incubatore/acceleratore/centro d'innovazione), dove convivono più startup in un contesto fertile per la creazione di collaborazioni per il successo.

-
- (1) Per un elenco degli incubatori italiani suddivisi per regioni si può far riferimento a www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa.
 - (2) Rientrano in questo settore startup del tessile, dell'abbigliamento e dei servizi (tecnologici e non) a essi associati.
 - (3) Ai fini dell'analisi sono state condotte interviste con Gianpiero Tessitore, Founder & CEO Vegea srl; Elena Battaglia, Co-founder DressYouCan (DYC); Matteo Ward, Co-founder WRAD; Enrica Arena, Co-founder Orange Fiber.
 - (4) Ai fini dell'analisi sono state condotte interviste con Giusy Cannone, CEO Fashion Technology Accelerator; Marzia Giuditta Anelli, Accelerator and Open Innovation Project Manager, H-Farm; Leonardo Raineri, Innovation Manager at Miroglio, Miroglio Group; Marco Nannini, CEO Impact Hub Milano.
 - (5) M.W. Johnson, *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*, Boston, Harvard Business Press, 2010.
 - (6) E. Corbellini, S. Saviolo, *Managing fashion and luxury companies*, Milano, Rizzoli Etas – Management, 2009.
 - (7) F.R. Rinaldi, S. Testa, *L'Impresa Moda Responsabile*, Milano, Egea, 2013.
-

IN SINTESI

La crescita delle startup nel settore moda in Italia ha visto un'accelerazione negli ultimi cinque anni, come testimonia l'aumento del numero di iniziative, eventi, contest e incubatori dedicati al settore. In un settore maturo come quello del fashion, le startup stanno infatti assumendo un ruolo chiave, in virtù del notevole valore aggiunto e differenziale che possono apportare.

Sulla base di una serie di interviste a startup e incubatori/acceleratori/centri d'innovazione italiani nel settore della moda sono state evidenziate alcune condizioni fondamentali per il successo di nuove iniziative imprenditoriali in questo ambito: definizione di obiettivi chiari e condivisi; validità del team; continua attività di networking; costante analisi del mercato di riferimento; capacità di ridisegnare gli obiettivi in modo autocritico; corretta scelta degli incubatori; disponibilità di risorse economiche adeguate; focus sull'innovazione sostenibile; creazione di partnership strategiche; partecipazione a spazi di coworking.