

Cosa succede quando acquisisci un marchio in difficoltà, oppure caduto in disgrazia



[InViaggi](#) e Teorema, Columbus e Marcelletti. Cos'hanno in comune questi quattro gloriosi tour operator? Caduti in disgrazia e praticamente cessata l'attività, i rispettivi marchi sono stati rilevati (spesso dai curatori fallimentari) da altri t.o., che mirano a rilanciarli. Questo solo negli ultimi tre anni. **Val la pena acquisire un marchio, magari spendendo un sacco di soldi?** Sono più i rischi o i vantaggi? Usciamo dal turismo e vediamo cosa è successo in altri settori. Il bilancio offre più ombre che luci e bisogna avere la pazienza di leggere fino in fondo.

Abbigliamento giovanile: Guru – La parabola del marchio di abbigliamento creato da **Matteo Cambi** a Parma, nel 1999, è balistica, ovvero dalle stelle alle stalle in una manciata di anni. Da zero ai cento milioni di euro del 2006, dalle prime magliette artigianali distribuite agli amici a milioni di T-shirt vendute in tutto il mondo: nei primi anni 2000 la margherita stilizzata a sei petali colorati, con contorni neri

marcati, diventa un love-mark, indossato da calciatori e soubrette televisive, deejay e protagonisti del gossip da spiaggia. Nel 2008 il tracollo: 100 milioni di debiti, Matteo Cambi prima arrestato e poi condannato per bancarotta fraudolenta. Dal 2008 a oggi il marchio Guru passa di mano tre volte: acquisito dal colosso indiano **Bombay Rayon Fashion Limited**, nel 2016 la sua partecipata italiana, **Brif Italia**, chiede il concordato preventivo; nel 2019 subentra la svizzera **Ibs Sagl di Lugano**, che però affida la commercializzazione alla monegasca **Ghep**, che nel 2021 diventa l'unica titolare di Guru. Oggi sul sito di [Guru](#) l'iconica T-shirt con la margherita si compra con 30 euro, ma chi se la ricorda più?

Sportswear: Sergio Tacchini, Fila, Ellesse – Negli anni '70/'80 gli italiani erano i più bravi e innovativi creatori di abbigliamento sportivo nel mondo. Altro che **Nike** o **Adidas**. Limitandoci al tennis, Sergio Tacchini, marchio creato nel 1966 dall'omonimo tennista, vestiva Jimmy Connors e Ilie Năstase, Adriano Panatta e John McEnroe. Fila, fondata a Biella nel 1911, nel 1973 diventa Fila Sport e veste Guillermo Vilas e Björn Borg (che con l'iconica polo in cotone a costine vince cinque tornei di Wimbledon consecutivi). La perugina Ellesse, fondata nel 1959 da **Leonardo Servadio**, da cui prende le iniziali, nel 1975 comincia a produrre abbigliamento da tennis e veste Corrado Barazzutti, che nel 1976 vince l'unica Coppa Davis per l'Italia, in Cile. Sergio Tacchini, Fila ed Ellesse sono marchi tuttora presenti nello sportswear, ma – da molti anni e dopo innumerevoli vicende societarie – non appartengono più ai fondatori, né hanno sede in Italia. Dal 2019 Sergio Tacchini fa capo a due private equities americani, **Twin Lakes Capital** e **B. Riley Principal Investments**. Nel 2007 Fila viene acquistata dall'imprenditore sud-coreano **Gene Yoon** e a Biella rimane solo la Fondazione Fila Museum, che accoglie oltre 30.000 tra capi di abbigliamento, scarpe e accessori a marchio Fila. Dal 1994 Ellesse è un marchio della holding britannica **Pentland Group**,

che controlla tra gli altri **Speedo e Berghaus**. Nessuno dei grandi tennisti italiani di oggi indossa questi marchi, ormai diventati “heritage brands”: Matteo Berrettini veste Boss, Jannik Sinner e Lorenzo Musetti sono sponsorizzati da Nike sin da quando erano ragazzini.

Gelati: Grom – L'Italia è considerata la patria del gelato e non poteva che nascere a Torino, nel 2003, l'avventura del manager ex PWC **Federico Grom** e dell'enologo **Guido Martinetti**. Occupa 25mq la prima gelateria Grom, a pochi minuti da piazza San Carlo: con un capitale di partenza ridottissimo, cui contribuiscono parenti e amici, si fonda su un'idea di marketing precisa, “Il gelato come una volta”. In un unico stabilimento nella cintura torinese e solo con ingredienti di prima qualità, a chilometro zero e da presidi Slow Food, vengono prodotti i semilavorati dei vari gusti: questi, confezionati e surgelati, sono distribuiti alle gelaterie per essere miscelati, mantecati e serviti al pubblico. Il prezzo di vendita è più quello di una pasticceria torinese, che di una gelateria su strada. La crescita è esplosiva: decine di Grom aprono in Italia e all'estero (New York, Londra, Hong Kong) e dopo i 16 milioni di euro di fatturato, nel 2009, si toccano i 23 milioni nel 2011. L'avventura imprenditoriale indipendente di Grom e Martinetti termina bruscamente nel 2015, quando – reduci da alcune difficoltà finanziarie – cedono Grom alla multinazionale britannico-olandese **Unilever**, che in portafoglio dispone già di vari marchi di gelati industriali, tra cui **Algida e Magnum, Carte d'Or e l'americana Ben&Jerry's**. Da allora Grom sbarca nei supermercati con le classiche vaschette da frigo, chiude diversi punti vendita in Italia e dice addio all'artigianalità che l'aveva caratterizzata fino ad allora. Grom e Martinetti restano nel board per diversi anni, pur con sempre minore autonomia gestionale, ma sembrano non condividere più la strategia di Unilever: negli USA è la GDO a intermediare quasi il 97% delle vendite, lasciando alle gelaterie una quota residuale, e il gelato in vaschetta è consumato tutto l'anno. La gelateria con

coni e coppette, aperta solo 6 mesi l'anno, non funziona più.

Formazione: Pegaso Università Telematica – Nel 2006 **Danilo Iervolino**, napoletano, classe 1978, figlio d'arte (il padre Antonio fonda le Scuole Paritarie Iervolino per far recuperare la bocciatura ai cattivi studenti) ha un'idea meravigliosa, ispirata da due accadimenti, uno pubblico e uno privato. Nel 2003 era stato emanato il decreto "Moratti-Stanca" che istituiva le università telematiche; Iervolino si era appena laureato in economia a Napoli e durante un soggiorno negli USA aveva scoperto la formazione a distanza e le nuove piattaforme tecnologiche che – grazie al boom mondiale di internet, si era nel 2002 – si stavano sviluppando. Nel 2006 nasce l'Università Telematica Pegaso, con la forma giuridica di società per azioni, della quale Iervolino è presidente del CdA e maggiore azionista: Pegaso ottiene l'accreditamento del Ministero dell'Istruzione e attiva i primi due corsi di laurea, in giurisprudenza e scienze della formazione. In un sol colpo, Iervolino rompe il monopolio statale (o privato, ma solo per eccellenze come Università Cattolica o Bocconi, Luiss o IULM) e impone il modello della formazione a distanza, basata sul PC e sull'interazione col docente. Il successo è immediato: i corsi di laurea si moltiplicano, sedi di esami si diffondono a decine in tutta Italia, a iscriversi e laurearsi (il titolo è equiparato a quello ottenuto in una università tradizionale) sono prima in migliaia, poi in decine di migliaia. La svolta arriva un anno fa, a settembre 2021: il private equity britannico **CVC Capital Partners** rileva l'intera proprietà della holding, a cui fanno capo Pegaso Università Telematica e l'Università Mercatorum, valutando l'asset – la cifra è ufficiosamente – un miliardo di euro. Danilo Iervolino rimane nel board, ma investe i guadagni in nuove attività, comprando prima la **Salernitana Calcio** (e qui incrocia [Gerardo Soglia ex CIT e Buon Viaggio Network](#)), poi il settimanale L'Espresso da Gedi/la Repubblica.

Due note a margine: di tutte le imprese citate, l'unica a non

aver ceduto proprietà/marchio causa difficoltà finanziarie o industriali è quella di Iervolino. Guru, Sergio Tacchini, Fila, Ellesse, Grom e Pegaso – tutte eccellenze italiane – oggi sono in mani straniere.

Conclusione, per i pazienti lettori arrivati fin qui: è costoso e complesso rilevare un marchio, soprattutto se questo è in difficoltà (o peggio). Per questo rimango perplesso sul rilancio di tour operator che hanno vissuto tempi migliori. Nel nostro settore, è un'eccezione: nessuno si è mai sognato di rilanciare marchi come **Jolly Hotels o Motel Agip, CIGA o Metha Hotels; e tantomeno [Alpi Eagles o Volare Airlines, AirOne o Gandalf](#)**. E neanche **Alitalia**, pensa te.