

Il monopolio della moda

SARA BENNEWITZ

Il Covid rivoluziona l'industria del lusso. E scatena una girandola di fusioni e acquisizioni. I migliori comprano, i più fragili diventano prede

La pandemia ha cambiato i codici finanziari e creativi di un'industria come quella del lusso. Lo tsunami del virus ha costretto le aziende a ripensare la distribuzione, il prodotto, accelerare sul digitale e rendersi conto che in futuro non potranno più dipendere esclusivamente dai negozi, perché altri lockdown non si possono escludere per il futuro.

Sono queste le ragioni di un fenomeno sempre più evidente. Sono capitolate griffe un tempo fiere della loro indipendenza: la

gioielleria americana Tiffany dopo una lunga resistenza ha accontentato i francesi di Lvmh, concedendo uno sconto e passando di mano per 14,3 miliardi di euro. Le operazioni si susseguono settimana dopo settimana, con Moncler che ha acquistato Stone Island, Renzo Rosso che si è preso Jil Sander, gli investimenti di Exor in Shang Xia e Christian Louboutin, la conquista del brand di streetwear End da parte del fondo Carlyle. E il prossimo della lista potrebbe essere Etro.

Lo shopping dei brand

Una lunga sfilata di acquisizioni rivoluziona il mondo delle griffe

La necessità di grandi investimenti. Lo sviluppo dell'online. Il boom del difficile mercato cinese. L'industria del lusso cambia volto. E per cavalcare l'onda molti stilisti cercano nuovi soci

Gli addetti ai lavori inquadrano quest'ondata di acquisizioni nei cambiamenti profondi di un'industria che non può permettersi di restare ferma.

«Se da un lato il 2020 è stato complesso, dall'altro ha accelerato i trend più importanti che stanno rimodellando il settore, quali la crescita esponenziale del cana-

le digitale, il crescente interesse verso la distribuzione *direct-to-consumer*, il ruolo sempre più centrale dei temi della sostenibilità della filiera produttiva e dei gruppi di consumatori più giovani, come le cosiddette generazioni Y e Z - spiega Irving Bellotti, partner di Rothschild. - Questo ha sensibilizzato gli imprenditori del settore sull'opportunità di reperire risorse finanziarie, innovazione e know-how al di fuori delle proprie realtà tradizionali per conservare una posizione di rilievo nel panorama internazionale».

La conseguenza diretta di questa necessità è la disponibilità di molti ad allearsi perché, osserva Bellotti, «sfide così nuove e stimolanti richiedono innanzitutto un salto dimensionale da parte delle aziende italiane per fronteggiare la competizione dei grandi conglomerati». Con Lvmh che fa 13,9 miliardi

di ricavi in un trimestre e si aggiudica la maggior parte delle vetrine più belle nei mall di tutto il mondo, piccolo non è più bello. E anche i grandi di fronte a una serie tutta nuova di difficoltà dovranno porsi qualche domanda. Persino Giorgio Armani per la prima volta, a 86 anni, non ha escluso la possibilità di aprirsi a un nuovo partner: «Sarebbe bello, finalmente, avere un'importante joint venture made in Italy nell'industria della moda», ha detto di recente.



Unirsi è un modo per fare scala e aumentare la forza dei propri marchi, e tra i primi a muoversi in questa ultima tornata è stato Remo Ruffini, che ha messo insieme la sua Moncler con la Stone Island di Carlo Rivetti, mentre Renzo Rosso ha aggiunto alla sua holding Otb (che possiede la Diesel) una griffe come Jil Sander. «Il caso di Moncler-Stone Island è un esempio virtuoso di coraggio e di visione strategica, che sono qualità proprie degli imprenditori - spiega [Carlo Pavesi](#), avvocato e partner dello studio legale Gpbl. - È possibile che un'operazione concepita su queste basi, visto anche il positivo riscontro del mercato, possa fare da apripista a nuovi fenomeni di consolidamento con altri imprenditori che si riconoscano in tali valori».

Inoltre la Cina, che del Covid è stata l'epicentro, ha acquistato centralità nel mondo del lusso, e il consumatore cinese anela al gusto europeo, patria creativa dei maggiore marchi, con l'Italia come fulcro della manifattura e dell'artigianalità, nella pelle, nei tessuti, nei gioielli. «L'inizio del 2021 è incoraggiante, il mercato cinese è tornato ai livelli pre Covid - osserva Enrico Chiapparoli a capo di Barclays in Italia. - Vediamo un'opportunità per i grandi gruppi italiani di rendersi per la prima volta aggregatori e speriamo si possa dar vita a un polo del lusso in Italia».

Attori che nel settore non c'erano, come Exor (holding che controlla anche *La Repubblica*), hanno fatto importanti acquisizioni. Perché come dimostra il caso dei colossi quotati (Lvmh, Kering, Richemont, Hermès) e non (Chanel, Rolex), questa è industria che guarda lontano e investe nel lungo periodo, e meglio di altre si addice al capitalismo familiare o a quello dei fondi sovrani (Mayhoola con Valentino, Temasek con Moncler). E per il fatto di essere un business di famiglia, il lusso ha retto meglio al terremoto del virus, perché le aziende sono tipicamente solide e poco indebitate, e hanno potuto resistere a mesi prolungati di chiusura. Ma ora che si riparte e il mondo si riapre, anche le

imprese stesse dovranno aprirsi: un concetto che vale per il capitale, ma anche per il finanziamento. Chi dipende esclusivamente dalle banche proverà a disintermediare, rivolgendosi al mercato, perché durante la pandemia le banche hanno sofferto più delle grandi aziende del lusso.

Per i piccoli e per le filiere il bisogno di consolidarsi sarà ancora più urgente. «I brand più piccoli o più specializzati e la filiera produttiva dei fornitori del made in Italy sono tra quelli che hanno sofferto di più - osserva Gianluca Ghersini, partner dello studio legale Gop. - Mi aspetto un'apertura maggiore da parte degli operatori del settore alle logiche finanziarie e aumento di fusioni e acquisizioni, in particolare relativamente ai brand più in crisi. È atteso un intervento diretto da parte del governo ma, a nostro parere, un ruolo importante potrebbero averlo i fondi di private equity. Gli imprenditori saranno più inclini ad aprire il capitale ai fondi, a studiare strategie finanziarie e di sviluppo internazionale».

In proposito Fsi ha investito su Missoni, QuattroR su Trussardi e il Fondo italiano d'investimento ha appena lanciato il consorzio Florence, per acquistare e sviluppare eccellenze anche nella manifattura della moda. «Il mondo del fashion è pronto per un cambio di paradigma, che preservi la qualità della produzione, ma nello stesso tempo crei player professionali e managerializzati in grado di interloquire con i grandi brand del lusso - spiega Gianpaolo Di Dio, chief investment officer del Fondo italiano d'investimento. - Con Florence, assieme a Francesco Trapani, Attila Kiss, Nicola Giuntini e altri imprenditori abbiamo aggregato in modo orizzontale la catena del valore del lusso, un polo che puntiamo a potenziare con altre aggregazioni. È la prima volta che l'Italia fa sistema, oggi più che mai c'è la disponibilità e forse anche la necessità di farlo».

Gli italiani che spesso sono stati preda dei colossi francesi ma non solo, sono pronti ad andare a cac-

cia di nuovi marchi. Non tutti avranno la forza o la voglia di farlo, ma alcuni come Prada, Zegna, Moncler, la Otb di Rosso, hanno tutte le caratteristiche per tornare nel medio termine a muoversi in questa direzione. In prososito gli esperti vedono sinergie maggiori per marchi complementari, come chi fa donna con chi è concentrato sull'uomo, piuttosto che tra aziende che hanno già integrato anche la parte industriale del proprio business, come ad esempio Armani e Zegna. Infine i marchi si attireranno per similitudine del pubblico a cui si rivolgono. Ma anche i colossi non staranno fermi. Molti sono pronti a scommettere sul fatto che Lvmh e Kering metteranno nel mirino Burberry: la griffe britannica degli impermeabili è l'unica, tra i big della moda, a non avere un forte azionista di riferimento.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'opinione



Abbiamo aggregato in modo orizzontale la catena del valore. È la prima volta che l'Italia fa sistema, oggi è necessario più che mai

GIANPAOLO DI DIO
FONDO ITALIANO D'INVESTIMENTO

L'opinione



Per conservare posizioni di rilievo nel panorama internazionale oggi le aziende del settore devono reperire risorse finanziarie e know-how

IRVING BELLOTTI
ROTHSCHILD

numeri



314

TIFFANY E LE ALTRE

ALCUNE DELLE ULTIME ACQUISIZIONI DI AZIENDE (O DI QUOTE DI MINORANZA) NEL SETTORE DEI BRAND DI LUSO

DATA ANNUNCIO	ACQUIRENTE	SOCIETÀ TARGET	VALORE OPERAZIONE (in miliardi di euro)
23 MAR 2021	THE CARLYLE GROUP	END.	0,9
8 MAR 2021	EXOR	Christian <i>Sebaste</i> (24%)	0,5
5 MAR 2021	OTB	JIL SANDER	N.D.
1 MAR 2021	KERING	Vestiaire Collective (5%)	0,2
9 DIC 2020	EXOR	SHANG XIA	0,08
7 DIC 2020	MONCLER	STONE ISLAND	1,2
9 NOV 2020	VFC CORPORATION	Supreme	1,8
29 OTT 2020	LVMH	TIFFANY & CO.	14,3
12 FEB 2020	PERMIRA	GOLDEN GOOSE / *	1,3

Fonte: ELABORAZIONI SU DATI PUBBLICI

MILIARDI DI EURO

Capitalizzazione di Borsa di Lvmh, rispetto ai 13,1 miliardi di Moncler

9,7

MILIARDI DI EURO

Capitalizzazione di Borsa di Burberry, un possibile target di acquisizioni



1

Una sfilata di Ferragamo, a Milano, nell'era prima della pandemia

3616 - ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE



2 | Modelle alla sfilata di Etro, durante la Fashion Week di Milano, a settembre

3 | Presentazione di un modello Moncler, nel febbraio 2020, sempre a Milano

