

Home / Business

ALLA ROUNDTABLE DI DELOITTE E WHITE

## Moda e finanza: binomio vincente ma vanno accorciate le distanze

23 September 2024



La presentazione del report di **Deloitte Fashion & Luxury Private Equity and Investors Survey 2024**, all'avvio del salone della moda di ricerca **White**, è stata l'occasione per discutere del complesso (e talvolta discutibile) rapporto tra moda e partner finanziari con **Tommaso Andorlini**, ceo di **LuisaViaRoma Group**, **Sara Citterio**, group general counsel di **Trussardi**, **Marco Piana**, ceo di **Vam Investments Group**, **Roberto Gavazzi** presidente, ceo e maggiore socio di **Boffi-De Padova** e **Massimiliano Bizzi**, presidente e fondatore di **White**.

La ricerca di Deloitte ha rivelato che nel 2023 le M&A del settore Fashion & Luxury sono salite a 358: 66 in più rispetto al 2022, con abbigliamento e accessori tra i comparti più in vista e che mantengono un forte appeal anche nel 2024, in base a un sondaggio della società di consulenza. «Bisogna investire sulle piccole e medie aziende che hanno progetti nuovi e che sanno parlare alla generazione Z - ha detto Bizzi, all'apertura della tavola rotonda -. Gli investimenti vanno ripensati. Oggi, mentre i consumi sono fermi e il fast fashion porta via quote di mercato, i negozianti stanno cercando proposte diverse».

Vam Investments Group ha trovato il modo di «investire nel lusso senza investire nel lusso» diventando socio del **Gruppo Florence**, il polo di manifatture (oltre 35) al servizio dei brand dell'alto di gamma che ormai ha superato gli 800 milioni di ricavi complessivi. Il maggiore azionista è il fondo **Permira** ma sono soci anche gli imprenditori delle imprese accorpate e il management. «Se scendi nella filiera - ha spiegato il ceo di Vam Investments, Marco Piana - hai a che fare con valorizzazioni delle aziende più basse, rispetto all'investimento in un brand. Ci si mette al servizio dei marchi senza comprarli». Diversamente è complicato. «La "serie A" delle griffe del lusso è chiusa, senza rotazioni dell'assetto proprietario e poi se un brand fattura 20 miliardi significa che tanto esclusivo non è - ha puntualizzato Piana -. Aziende con almeno 50 milioni di fatturato, con già una traiettoria di crescita vanno intercettate presto, ma poi chi le compra al momento della exit? Quelle sotto i 50 milioni sono più da venture capital che da private equity, ma i capitali venture sono più interessati alle tecnologie. L'interior design ora ci sembra più facile da apprezzare e ci interessa molto».

Dalle stime di Deloitte il furniture lo scorso anno ha visto un calo dei deal rispetto al 2022 (-23 operazioni). Gavazzi, che è ceo, presidente e maggiore azionista di Boffi-De Padova lo spiega così: «Nell'arredo casa non ci sono imprese facilmente acquistabili, che abbiano un minino di brand e di distribuzione, ma anche un imprenditore non eccessivamente incumbente». A suo parere comunque il mondo dell'arredo ha un potenziale di crescita enorme. «L'Italia non ha problemi di offerta: è perfetta, anche troppo, talvolta con prodotti di alta qualità ma molto simili. Il problema numero uno è la capacità di arrivare al mercato. Un acquisto può valere diverse migliaia di euro e comportare anche sei o otto mesi di trattative. L'e-commerce è costoso e avere una rete di negozi in giro per il mondo non è facile, servono spazi espositivi ampi, tanti attori con cui entrare in contatto».

LuisaViaRoma è invece un'insegna di moda e lusso on/offline che ha aperto il capitale al fondo di **Roberta Benaglia, Style Capital**, nel 2021 (titolare del 40%) e che si sta espandendo attraverso le acquisizioni. All'inizio di quest'anno è diventato LuisaViaRoma Group, con l'integrazione di Holding It, il gruppo in capo a Tommaso Maria Andorlini che controlla **Playground** (negozi a insegna **Soft**) e il digital full service provider per e-commerce di lusso **Ffw**. «Noi stiamo riflettendo molto: ci piacerebbe investire in label giovani, nuovi progetti più che nuovi designer, me se ne vedono pochi e c'è come un muro che ostacola l'ingresso - osserva Andorlini, da luglio ceo della nuova entità -. Ci occupiamo in parte di lusso puro e in parte di moda contemporary e di sportswear, per servire il consumatore nella sua quotidianità ma ci sembra quasi di assistere a una tempesta perfetta. Certi marchi, infatti, stanno diventando cari, non più cool e per alcuni viene messo in discussione il fatto che siano virtuosi in materia di Esg. L'effetto emulazione tra i consumatori è svanito perché ci si vuole distinguere dalla massa e anche il mondo degli influencer sta mostrando qualche crepa».

Sara Citterio, group general counsel da Trussardi, dove è in forze dal 2001, ha assistito ai vari assetti proprietari del marchio del Levriero fino al più recente, con l'ingresso del **Gruppo Miroglio** al posto del fondo **QuattroR**. «L'arrivo di un investitore mette tanta pressione nelle aziende - ha detto l'avvocato - e non tutte sono forti abbastanza. Spesso non si dice come l'acquisizione viene vissuta dalla struttura interna: si può assistere alla fuoriuscita di talenti e questo rischia di far fallire dei progetti e di diminuire il valore dell'impresa stessa. Il passaggio di Trussardi a un fondo ci ha portato a strutturarci, per esempio per la produzione di nuovi report, quindi il passaggio a Miroglio è stato un po' più semplice».

«A mio parere c'è un'enorme distanza tra i moda e la finanza, che arriva troppo tardi - ha commentato Bizzi -. Le aziende che espongono al White non arrivano a 50 milioni di euro di giro d'affari, ma ricordo che in passato tra loro ci sono stati anche nomi come Golden Goose e Off-White: si nasce piccoli poi si diventa grandi. Il mercato oggi chiede a gran voce proposte innovative e non è un problema di talento ma di offrire le cose giuste al momento giusto».

«Finanza significa soprattutto operatori che sanno lavorare - ha ribattuto Gavazzi -. Il dialogo con gli investitori è complicato dal fatto che il nostro mestiere non è solo prodotto ma anche super-servizio. Il nostro obiettivo è dare più "contenuti" a quello che facciamo, per esempio una location speciale dove mostrare un nuovo progetto e personale qualificato per promuoverlo, posto che il prodotto deve uscire perfetto». Il problema dei fondi e della finanza è che entrano in un settore ad alto tasso di creatività con logiche non proprio di lungo periodo, in media a cinque anni. «Invece il furniture - ha precisato l'imprenditore - è un universo con rigidità strutturali, che marcia a ritmo lento: se i fondi operano con cautela e sensibilità sono perfetti».

«Noi siamo capaci di fare la parte dell'azionista investitore - ha detto Piana -. Il private equity deve fornire strumenti di governance e finanziari, deve definire un campo di gioco. Anche se siamo spesso soci di maggioranza non vuol dire niente: il vero proprietario è chi va tutti i giorni ad aprire la serranda. Nel caso del Gruppo Florence il fondatore resta socio, decidendo di unire le forze. Quello delle società di investimento è un mondo grande, ci sono tanti stili e noi cerchiamo di distinguerci».

«La sfida del private equity - ha dichiarato Andorlini - è gestire la visione di lungo termine della moda, dare all'azienda la possibilità di esprimersi nel lungo periodo. Nel caso del design è diverso: i prodotti che diventano iconici restano in catalogo per anni. Il private equity perfetto, secondo me è quello che gestisce una società come se non la dovesse vendere mai. Con Style Capital è abbastanza così».

«La moda - ha ribadito Citterio, che ha operato anche nel mondo della sanità - è difficilissima, specie dal punto di vista finanziario. Funziona partendo 18 mesi prima, per mettere sul mercato beni voluttuari. In cinque anni di business plan non si riesce a far nulla. Se chi arriva non capisce bene la storia del marchio o la cambia troppo, in cinque anni non fa in tempo a riaggiustare il tiro. Per questo non si quanto faccia bene al settore, il private equity che investe con respiro corto». «Una borsa che diventa It bag - ha concluso - può durare più della Panda, ma bisogna metere in conto che per farla diventare tale serve tanto tempo».

e.f.

Hai domande o commenti su questo articolo?

Invia una e-mail alla [redazione](#).

Stampa l'articolo

### ARTICOLI COLLEGATI



UN'INDAGINE DI DELOITTE

M&A di moda e lusso destinate a proseguire ma multipli stabili



APPUNTAMENTO DAL 19 AL 22 SETTEMBRE

Oltre 300 aziende al White. Bizzi: «È il momento di pensare in modo diverso»



UNO STUDIO DI DELOITTE

Gen Z: in Italia il 37% prende le distanze dal fast fashion