

Rafforzare le filiere perché abbiano le forze per affrontare le crisi

Lusso & moda

Mara Caverni

Gli impatti economici che la pandemia ha avuto sul tessuto imprenditoriale sono stati ampiamente dibattuti; tuttavia solo adesso si iniziano a delineare le strategie industriali vincenti che sono emerse. Come spesso accade, dalle crisi si presentano nuove opportunità. Profondi cambiamenti politici,

economici e sociali portano alla nascita di nuove tendenze, proprio come quelle alle quali stiamo assistendo nella filiera del settore del lusso, caratterizzate principalmente da tre tipologie di operazioni: aggregazioni, acquisizioni di minoranza e acquisizioni di maggioranza.

La filiera del settore del lusso è composta da numerose piccole e medie imprese con elevate capacità artigianali e produzioni di alta qualità, ma con dimensioni e capacità produttive limitate; contrapposte a multinazionali che operano a livello globale come ad esempio Louis Vuitton, Moët Hennessy, Kering ed Hermès. La pandemia ha messo a nudo le fragilità di una filiera frammentata, che non ha retto alle pressioni di una crisi globale, creando interruzioni di forniture a causa di difficoltà logistiche e di approvvigionamento, e mettendo in ginocchio anche i grandi gruppi del lusso. Lo stallo produttivo causato dalla polverizzazione delle micro-imprese che caratterizzano la filiera del lusso ha generato importanti riflessioni sul futuro del settore.

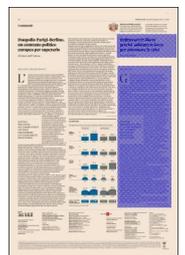
Questa scossa ha evidenziato la necessità di rafforzare la filiera e

far in modo che sia in grado di sopravvivere a una crisi e far fronte a interruzioni di forniture. Da un punto di vista finanziario, la ristrutturazione della filiera del lusso si sta manifestando attraverso tre tipologie di operazioni. Le aggregazioni, quando aziende strutturate della filiera si uniscono tra di loro per arrivare ad avere una massa critica, spesso con il supporto di uno sponsor finanziario come ad esempio, si è verificato con Gruppo Florence, MinervaHub e Hind. Le operazioni di

**I SETTORI
FRAMMENTATI SONO
IL CONTESTO IDEALE
PER ATTRARRE
INVESTITORI
INDUSTRIALI
E FINANZIARI**

maggioranza, prevalentemente da parte di grandi gruppi che acquisiscono il controllo di piccole società strategiche della filiera garantendosi così le produzioni in esclusiva, la continuità della fornitura e anche un maggiore controllo sulla contraffazione. Alcuni esempi che possono essere citati sono l'acquisizione di Conceria Nuti Ivo da parte di LVMH e la pelletteria Frassinetti da parte di OTB. Le operazioni di minoranza, spesso in co-partnership con altri player del settore, presentano sicuramente degli aspetti di governance più delicati e con maggiore attenzione agli equilibri tra i soci. Viene in mente il co-investimento di Chanel e Brunello Cucinelli in Cariaggi e di Prada e Ermenegildo Zegna in Filati.

Il consolidamento della filiera del lusso in realtà è un fenomeno che ha iniziato a manifestarsi prima della pandemia, agendo come catalizzatore di questo trend di aggregazione e integrazione tra le



aziende della filiera e le multinazionali del lusso. Alcune realtà produttive stavano già affrontando i problemi della dimensione, della successione generazionale, del mantenimento del *know-how* e dell'eccellenza artigianale: il contesto macro-economico ha semplicemente accelerato le scelte strategiche.

Adesso è importante avere uno sguardo laterale e osservare le filiere di altri settori per identificare dei trend simili. Prestare attenzione, per esempio, a settori ad alto contenuto tecnologico e *capital intensive* colpiti da importanti erosioni della marginalità a seguito dei fenomeni inflattivi e del costo dell'energia che non possono essere trasferiti immediatamente sui prezzi di vendita. A differenza del lusso, questi settori hanno già vissuto un consolidamento attraverso aggregazioni, l'opportunità in questo caso sarebbe l'integrazione e garantire ai fornitori un futuro sostenibile.

In questo scenario casca a pennello il detto "piccolo è bello": i settori frammentati rappresentano il contesto ideale per attrarre investitori industriali e finanziari e, al contempo, stimolano i player di settore a valutare strategie alternative.

Managing Partner di *New Deal Advisors*

© RIPRODUZIONE RISERVATA