



#### LA MODA FA SISTEMA

*L'aggregazione come strategia di crescita  
Aziende e fornitori insieme contro la crisi*

## Piccolo è bello, un modello che oggi non funziona più

*Mai come nel 2021 si sono viste così tante sinergie industriali, con fornitori inglobati in grandi gruppi e alleanze tra aziende per fare massa critica. Un modo per salvare le eccellenze dei distretti, presidiare la filiera e difenderla dai predatori stranieri. E affrontare le sfide attuali, come la circolarità*

DI ANGELA TOVAZZI

Il 2021 è stato un anno d'oro per le operazioni di fusione e acquisizione, con volumi che nei primi nove mesi dell'anno, secondo le stime di **Global Data**, hanno già superato quelli di tutto il 2020 e il 2019. Una febbre da M&A che ha spostato i capitali non solo delle realtà di private equity (vedi articolo nelle pagine precedenti), ma anche di numerose aziende del made in Italy, che nel post pandemia hanno stretto alleanze strategiche, facendo quadrato contro la crisi. Tre i modelli che si sono visti, come osserva **Luca Bettale** di **Long Term Partners**, con «il brand che acquisisce il fornitore (integrazione verticale), alcuni fornitori dello stesso business che si mettono insieme per fare scala (integrazione orizzontale), alcuni fornitori di attività complementari, ma non sovrapposte, che si integrano e cercano di sviluppare sinergie commerciali e industriali». Manovre di aggregazione portate avanti spesso da nomi autorevoli del tessile-

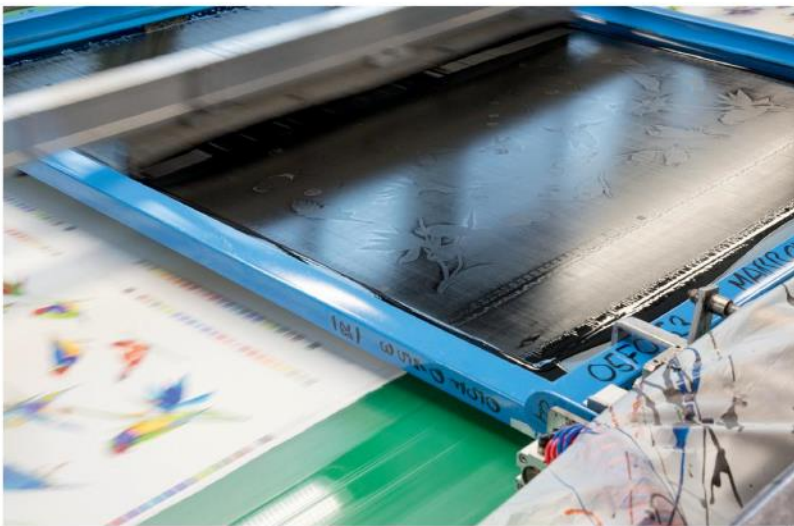
moda per difendere l'eccellenza dei distretti produttivi nazionali, ma anche per presidiare - a colpi di quote - la propria catena di fornitura, difendendola da predatori stranieri. Il patto di forza tra **Gildo Zegna** e **Patrizio Bertelli** per controllare una manifattura come **Filati Biagioli Modesto** (l'impresa pistoiese attiva da un più di un secolo nella produzione di filati nobili) sarebbe stata improbabile qualche anno fa, anche se il gruppo di Trivero sta costituendo da tempo un polo a monte, con nomi come **Bonotto**, **Dondi**, **Tessitura di Novara** e - ultima arrivata - la **Tessitura Ubertino**.

Quello di **Prada** e **Zegna** non è l'unico esempio. Nell'ultimo anno altre operazioni in quest'ottica di concentrazione hanno contribuito a ridensificare il polverizzato tessuto industriale del nostro Paese, oltre a incrinare la proverbiale immagine autarchica e autoriferita degli imprenditori italiani: il gruppo



1. Un'immagine del reparto di modellistica alla Pattern di Torino, che recentemente ha acquisito il 54% della toscana Idee Partners  
2. Uno scatto di Filati Biagioli Modesto, manifattura rilevata da Zegna e Prada

bergamasco **Albini** (che vanta sette stabilimenti e una filiera completamente integrata) si è unito alla pratese **Beste**, attiva nello sviluppo e nella nobilitazione di tessuti per l'abbigliamento. **Ratti** e **Mantero**, entrambi del distretto comasco, sono entrati nel capitale di **Foto Azzurra**, società che dal 1989 opera nella realizzazione dei supporti per la stampa serigrafica applicata ai tessuti. **Reda** e **Lanificio F.lli Cerruti dal 1881** si sono coalizzati per il lancio della piattaforma digitale *Collection*. Le imprese tessili di intimo,



1



2

beachwear e sportswear **Iluna Group** e **Maglificio Ripa** hanno messo in atto «una sorta di simbiosi strategica - fanno sapere - volta a sviluppare insieme percorsi nuovi in grado di farci crescere entrambi».

In un momento ancora molto critico, in cui la ripresa post Covid è minata dal forte rialzo dei costi delle materie prime e il mercato esige standard green proibitivi per i player più piccoli, crescere dimensionalmente rappresenta la *conditio sine qua non* per competere. «La necessità di affrontare seriamente la transizione verso la sostenibilità, la digitalizzazione e un rapporto con i clienti più flessibile e integrato - osserva Bettale - impongono investimenti e scala come presupposto». Nella consapevolezza che chi presidia la filiera acquisisce forza e orienta il mercato. «Le sfide da vincere - precisa Bettale - sono quelle della sostenibilità e della circolarità del prodotto sulle piattaforme di produzione più importanti, dove Italia e Francia dovrebbero dettare le regole a tutto il mondo, e sulla capacità di creare una filiera moderna, ossia flessibile sui volumi e competitiva su lotti piccoli, ma ricchi di creatività per i clienti più esigenti». Obiettivi raggiungibili attraverso una «capacità organizzativa e tecnologica» che solo certe dimensioni infrastrutturali possono assicurare. Proprio in quest'ottica sta lavorando **Holding Industriale-Hind**: dopo le performance di **Uno Maglia** (azienda specializzata nel jersey che a quattro anni dall'acquisizione aveva quadruplicato i volumi e raddoppiato il personale) ha creato **Holding Moda** come insieme di più aziende e più imprenditori, «pronti a entrare a far parte - spiega l'a.d. **Giulio Guasco** - di un gruppo maggiormente strutturato, condividendo un progetto di natura industriale e sviluppo sostenibile, attraverso sinergie commerciali, operative e finanziarie». Nonostante le difficoltà iniziali dovute a una certa «impreparazione del mercato a concepire l'aggregazione di realtà imprenditoriali diverse», il gruppo è riuscito a diversificare l'offerta, inserendo in portafoglio



3

*Nell'attuale scenario di mercato  
le dimensioni contano  
e fanno la differenza*



4

terzisti come **Alex & Co.** (abbigliamento in pelle), **Rbs** (outerwear sportivo), **Albachiara** (abbigliamento leggero donna), **Gab** (pelletteria), **Project Officina Creativa** (denim) e, ultimo arrivato prima di Natale, il calzaturificio **Valmor**. «Chiudiamo il 2021 con sette aziende e un fatturato consolidato di 125 milioni di euro e oltre 400 dipendenti - dice Guasco - e ora proseguiremo nel percorso di individuazione di nuove eccellenze, con l'obiettivo di creare una filiera produttiva certificata e sostenibile». Gli investimenti si focalizzeranno su spazi adeguati a ospitare le diverse realtà - nel 2022 verrà completato il progetto di Campi Bisenzio per Gab e i princi-

1. Un'immagine di Foto Azzurra, nel cui capitale sono entrati Ratti e Mantero 2. Al lavoro da Manifatture Cesari, nel portafoglio del Gruppo Florence 3. Alcuni capi Monobi di Beste, alleatasi con Albini 4. Gli interni della Project di Malo (Vi), una delle sette realtà nel carnet di Holding Moda

pali subfornitori -, sul ricambio generazionale della manodopera, con la formazione di nuove classi dell'**Accademia Holding Moda**, avviata nel 2020, e infine sulla tecnologia, in grado di sfruttare sinergie ed economie di scala della holding. Si tratta di un business model di stampo industriale riproposto anche dal **Gruppo Florence** di **Francesco Trapani**, che dopo il recente salvataggio del maglificio **Metaphor** ha conquistato un altro step in direzione della costituzione di un polo produttivo integrato al servizio della moda di alta gamma. «A breve - ha detto recentemente il ceo **Attila Kiss** - il gruppo arriverà a quota 12 imprese, con un fatturato consolidato di oltre 170 milioni».

Ben prima dello tsunami pandemico, anche la **Pattern** di Torino aveva cominciato a costruire l'«hub italiano del luxury fashion engineering», inglobando nel 2017 l'ombra **Roscini Atelier** e nel 2019 il produttore di maglieria di lusso **S.M.T.**. Lo scorso ottobre un altro step: l'incursione nella pelletteria di alta gamma con l'acquisizione del 54% della toscana **Idee Partners**. «Il nostro progetto non è di natura finanziaria ma industriale - rimarca il ceo **Luca Sburlati** - e fondato sull'idea di costruire un'azienda diffusa. Non una multinazionale ma una «multiregionale», con più eccellenze dei distretti produttivi italiani». Che da sole sarebbero troppo piccole, destrutturate e deboli per competere negli attuali scenari di mercato. «La dimensione conta, eccome, e fa la differenza - aggiunge Sburlati - soprattutto alla luce delle sfide di circolarità e sostenibilità che attendono il comparto, per le quali servono forti investimenti in tecnologia». Che solo chi ha massa critica potrà permettersi. ■