

MF

fashion



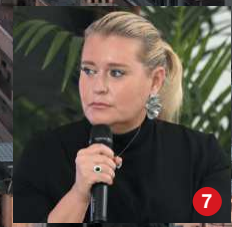
MFGS 2024

La visione dei top players

Al via il Milano fashion global summit organizzato da Class Editori. Focus sulle nuove regole di fashion e luxury. In scena, Remo Ruffini, collegato dallo show Genius a Shanghai, Renzo Rosso di Otb group, Diego Della Valle di Tod's e Alfonso Dolce. Focus sugli scenari M&A e le strategie per creare valore. Tra il richiamo delle borse e il ruolo crescente giocato dal private equity

«Nei prossimi cinque anni, il fatturato della moda di qualità salirà del 20% secondo le previsioni». Con una nota di ottimismo, Carlo Capasa, presidente di Cnmi-Camera nazionale della moda italiana, apre la tre giorni di lavori del XXIII MFGS-Milano Fashion Global Summit. Tre giorni di dibattiti, interviste e confronti con istituzioni, aziende, esperti e protagonisti sui temi di maggiore attualità per i settori del fashion, lifestyle e design. «Il 2024 si chiuderà con un calo del 3,5% (vedere intervista a pagina III) e anche la prima metà del 2025 non sarà positiva. Poi ci attendiamo un'inversione di tendenza». L'appuntamento organizzato da Class Editori con Cnmi-Camera nazionale della moda italiana, in veste di istituzionale partner, torna nella città meneghina con un evento che si propone di approfondire meglio tutte le sfumature dell'universo della moda e del lusso, passando in rassegna quelli che sono i main aspects che attualmente animano il settore. Dagli asset finanziari e la rinnovata geopolitica del lusso, alle case histories di realtà vincenti, le maxi-filiere e la formazione della

continua a pag. II



Design, c'è aria di aggregazioni

Non solo il mondo del fashion va verso nuovi assetti e aggregazioni, ma anche nell'arredo si stanno configurando scenari che coinvolgono i grandi player. Di recente, **Dexelance**, gruppo industriale quotato a Euronext Milan e partecipato da **Tip-Tamburi investment partners** è salito al 100% di **Axolight** (di cui già deteneva il 51%), consolidando l'area lighting. Ma i ben informati ipotizzano tra i possibili deal dei prossimi mesi un'operazione che vedrebbe **Lifestyle design** (controllata dall'americana **Haworth** e guidata da **Dario Renero**) allo studio per l'acquisto dei marchi **Flos** e **B&B Italia**, oggi capofila del gruppo concorrente, ossia quello che fino alla scorsa primavera era **Design holding** e che è stato rinominato **Flos B&B Italia** (che comprende anche i brand **Arclinea**,

Maxalto e **Azucena** e ha chiuso il 2023 a 898,6 milioni di euro di ricavi) e dove ci sono movimenti nel top management. Il ceo **Daniel Lalonde** diventa non-executive chairman del cda e ad **Alberto Toni**, già chief financial officer, viene affidata la guida della holding partecipata da **Investindustrial** e **Carlyle**. Questo, a neanche un anno dalla nomina dell'attuale ceo di B&B Italia **Demetrio Apolloni**, che nel 2022 era da Lifestyle design con il ruolo di chief business development officer. Anche in casa Flos lo scorso maggio era uscita la ceo **Roberta Silva**. Contattati da **MFF**, i vertici delle parti interessate hanno smentito ogni coinvolgimento, ma da tempo si rincorrono nel settore le voci di un cambio di destinazione per i due top brand B&B Italia e Flos e l'ipotesi più accreditata è proprio che con-

fluiscano nel primo gruppo che si è costituito in Italia. Attualmente **Lifestyle design** (da 850 milioni di euro di ricavi nel 2023) annovera in portfolio i brand **Poltrona Frau** (che alcuni anni fa ha a sua volta acquisito **Ceccotti collezioni**), **Cassina**, **Zanotta**, **Cappellini**, **Janus et cie** e **Karakter**. Inoltre, nel 2020 ha comprato **Lig-Luxury living group**, che oggi produce e distribuisce, tra gli altri, **Versace home** e **Dolce&Gabbana casa**, ma che è stato storico licenziatario di **Fendi casa**, oggi prodotta da **FF Design**, creata nel 2021 dalla joint venture tra Design holding e la maison **Fendi**. Insomma, l'autunno caldo dell'arredo è appena iniziato. (riproduzione riservata)

Cristina Cimato e Ilaria De Bartolomeis

Strategie

Ruffini: «Lavoro al nuovo Genius»

«L'obiettivo è essere tra i brand leader tra 5 anni», sottolinea il numero uno del gruppo da 15 miliardi di market cap. Che elogia il ruolo della borsa e dice: «Le regole vanno modificate sempre, soprattutto quando si va bene». **Tommaso Palazzi**

«**P**er noi è la marca che conta, cosa succede tra 5 anni, nel 2028. E noi vogliamo essere una marca vincente. Il progetto **Genius** deve evolversi. Sarà sempre **Genius**, ma ci saranno grandi cambiamenti». Parola di **Remo Ruffini**, numero uno di **Moncler group**, realtà da oltre 15 miliardi di market cap, quotata sulla borsa di Milano dove è nell'indice **Ftse mib**, tra i primi 40 titoli del listino. «Il più grande cambiamento è avvenuto negli ultimi due. Parliamo sempre di pre-Covid, post-Covid ed è cambiato veramente tutto. C'è stato un 2019 di successo, due anni di blackout un 2021-22-23 di grandissime crescite e un 2024 di riposizionamento. Credo che bisogna cambiare approccio con il consumatore, cambiare modo di pensare ed interagire con le diverse culture», sottolinea in collegamento da Shanghai, dove ha tenuto un mega evento per il progetto **Moncler Genius**. È a proposito del tema «The new rules» al centro del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2024** dice: «Le regole vanno cambiate sempre, soprattutto nei momenti in cui le cose vanno bene». E prosegue: «Noi abbiamo cercato di ridisegnare la strategia dell'azienda. Sotto la grande marca di **Moncler** abbiamo creato tre dimensioni, che sono **Moncler Grenoble**, **Moncler collection** e **Moncler Genius**, questa è la nostra strategia. Ci saranno delle evoluzioni». L'imprenditore lo spiega dalla megalopoli asiatica,



Remo Ruffini e l'allestimento di **A\$ap Rocky** all'evento **Moncler Genius** a Shanghai



dove si è svolto un maxi evento tra moda e musica, tra **A\$ap Rocky** e **Rihanna**, **Rick Owens** e **Anne Hathaway**. «Prima il super massimalismo, poi minimalismo fino a oggi il quiet luxury. Ed è stato faticoso ma ci siamo adattati e abbiamo reagito bene. I risultati ci sono stati e siamo contenti». In tutto questo come si è evoluta la strategia? «Noi abbiamo cercato di ridisegnare la strategia dell'azienda. Sotto la grande marca di **Moncler** abbiamo creato tre dimensioni, che sono **Moncler Grenoble**, **Moncler collection** e **Moncler Genius**, questa è la nostra strategia. Ci saranno delle evoluzioni, abbiamo iniziato con **Moncler collection** due anni fa con un grande evento al duomo, abbiamo fatto la prima sfilata importante di granoble, il nostro marchio vero dello sci, che ora ha anche l'estivo è quindi è diventato outdoor». È a proposito del progetto appena presentato in Asia, ri-

badisce: «Terroro **Genius** perché mi piace l'idea di chiamare dei geni a reinterpretare la nostra marca, è un progetto unico e affascinante. Detto questo, ha già cinque anni di vita e c'è bisogno di un bel cambiamento». Parlando di cicli di vita. Cosa sta succedendo nelle aziende? Ora che i creativi da **Chanel**, **Celine** e **Fendi**, sono entrati in un valzer di poltrone sempre più evidente. È cambiato il modo di gestire la creatività? «**Genius** ha dato una mano a comunicare idee con creativi eccezionali non solo che vengono dal sistema moda. Abbiamo avuto anche designer industriali, cantanti ecc. Quello che succede nelle altre marche non è la mia materia, ma mi sembra che oggi il prodotto debba essere più legato alla marca e meno reinterpretato, cercano un qualcosa di più pulito. Dunque, penso che i brand vogliano tornare alle loro radici». **Moncler** è anche una storia di successo

in borsa. Quanto è stata importante la quotazione come mezzo di crescita? «Per noi la borsa era indispensabile, avevamo tanti fondi e all'inizio ci ha dato tanta visibilità perché eravamo poco conosciuti, oggi ci dà una dignità. Dignità di una marca che funziona in un mercato volatile. E molto importante ci da molto rigore in azienda, ci rende efficienti, abbiamo un bel rapporto con gli investitori ma i numeri rimangono molto importanti». E precisa: «Il lusso continuerà a crescere in tutti i paesi. Come dico sempre ai miei ragazzi non dobbiamo preoccuparci della crescita di domani, ma dobbiamo pensare che dobbiamo essere tra quei 25-30 marchi che fanno parte del mondo del lusso». E nel gruppo **Moncler**, **Stone Island** come sta andando? «**Stone Island** è una grande scuola. L'ho acquistata tre anni fa ed era ben gestita ma a gestione familiare con una cultura prevalente-

mente wholesale. Subito mi sono reso conto che dovevo allineare **Stone Island** a **Moncler** dal punto di vista di cultura aziendale. Ho ridisegnato completamente e ora è direct to consumer, vicino al consumatore. È stato un processo non semplice, non ancora terminato ma soddisfacente». Lo scorso anno al **MFGS**, **Andrea Guerra** di **Prada** aveva lanciato un messaggio. Parlavano di raddoppio di fatturato per loro. E per il gruppo **Moncler**? «Non voglio confrontarmi, io penso a far diventare la marca sempre più forte e il fatturato è la conseguenza di un buon lavoro sulla marca. Posso fare un miliardo e mezzo, due miliardi o tre miliardi, io voglio conquistare più culture, voglio una marca più forte e il fatturato sarà la conseguenza. Abbiamo una strategia solida, non sono ottimista di carattere, ma sono conscio che stiamo facendo un buon lavoro». (riproduzione riservata)

segue da pag. 1

next gen, fino a toccare le tematiche beauty e l'intelligenza artificiale. Tutti hot points, questi, ormai fondamentali e considerati strategicamente utili per capire il business 2.0 e sviluppare tattiche e modelli imprenditoriali in grado di far fronte alle sfide del domani. «Non dobbiamo perdere forza lavoro e non perdere pezzi di filiera. Questo accelerando sulla formazione anche con investimenti importanti», prosegue. Per questo motivo, la rassegna riunisce le voci dei principali dirigenti, italiani e non, imprenditori e creativi, al fine di offrire una visione a 360 gradi del contesto attuale, esplorando sia i diversi aspetti che oggi sono il motore pulsante del cambiamento, sia gli argomenti legati alla sostenibilità ambientale e all'uso etico della tecnologia nei processi di produzione. La prima giornata dal titolo «The new rules - Top players» ha il compito di scattare una fotografia precisa circa la finance situation del fashion&luxury, ma anche di evidenziare le challenges e i territori che i professionisti del segmento devono affrontare ed esplorare per riuscire a distinguersi. Dalla Cina, il microfono passa a **Remo Ruffini**, presidente e amministratore delegato **Moncler**. A stretto giro segue la testimonianza del fondatore e presidente di **Oth group**, **Renzo Rosso**, a

In cover: Carlo Capasa (1), Remo Ruffini (2), Renzo Rosso (3), Diego Della Valle (4), Alfonso Dolce (5), Chiara Rotelli (6), Francesca Diviccaro (7), Alessandro Binello (8), Marco Voci (9), Roberto Costa (10), Filippo Cavalli (11) al MFGS 2024

mettere in highlight con un panel ad hoc l'importanza dell'artigianato è **Diego Della Valle**, presidente di **Tod's**, che con il suo intervento condivide le sue riflessioni e la sua visione circa il savoir-faire e l'heritage della moda mo-

derna. Il ceo di **Dolce&Gabbana**, **Alfonso Dolce** ha il compito di introdurre quelli che sono i nuovi mercati, le nuove sfide e le nuove opportunità da tenere in considerazione per il benessere di un marchio icona del tricolore, mentre dopo di lui a fornire un'istantanea economica saranno ben due tavole rotonde. L'una animata dai keynote speakers **Chiara Rotelli**, di **Mediobanca** e **Franческа Diviccaro** di **Intesa Sanpaolo**, l'altra dal ceo di **Quadrivio**, **Alessandro Binello**, dall'head of luxury and branded lifestyle per

JP Morgan Emea, **Marco Voci**, e dal managing director, head of global luxury and fashion investment banking, **Citi Emea** consumer and retail **Berna**, **Roberto Costa**. A chiudere i lavori del day one è stata infine la testimonianza di **Filippo Cavalli**, che in veste di consigliere delegato di **Autry international** a illustrare l'evoluzione della firma di sneakers con il conseguente consolidamento della sua rete retail, tra America e Asia. «Il made in Italy e le sfide della filiera» saranno al centro della giornata di oggi. Ad aprire i lavori sarà **Adolfo Urso**, titolare del **Ministero delle imprese e del Made in Italy**. Una panoramica sulla geopolitica del lusso sarà spiegata dal luxury strategic advisor and board member, **Michele Norsa**, mentre a raccontare nel detta-

glio come creare un nuovo polo tra talento e innovazione sarà **Alsara** con il suo ceo **Shahzad Akhtar**. La holding fondata da **Rachid Mohamed Rachid** (ceo di **Mayhoola for investments**, maggiore azionista di **Valentino** e proprietario di **Balmain**), ha visto da poco il debutto del suo marchio di ready to wear **Made in Italy Retori**. A fornire un punto di vista strategico circa il cambiamento della città di Milano e il rimpatrio dei brand saranno rispettivamente **Raoul Ravara** di **Hines Italy** e **Flavio Sciuccati**, senior partner di **Teha-The european house Ambrosetti**. Sul fronte creativo, s'acclama i motori e ad iniziare il pomeriggio con sprint ci penserà il direttore creativo di **Ferrari**, **Rocco Iannone**, che darà forma al mito del cavallino facendo un pit stop tra collezioni, passerelle e macchine rombanti. Lo stilista della scuderia tuttavia non sarà la sola guida allo stile presente all'appello. Infatti, testimonianza d'eccezione sarà quella del neo direttore creativo di **Alberta Ferretti**, **Lorenzo Serafini**, mentre ad abbattere i confini dell'arte e parlare di quelle che sono le nuove frontiere della creatività sarà **Marco De Vincenzo** di **Etro**. Seguirà la premiazione per i **Value chain awards 2024**, altro appuntamento divenuto imprescindibile del MFGS. (riproduzione riservata)

Tommaso Palazzi



Andrea Cabrini e Carlo Capasa

Scenari

Capasa: «Nuove sfide per la moda»

A fronte di 2024 previsto con ricavi in calo del 3,5%, il settore può lavorare per una ripresa per la fine del prossimo anno «Il fashion system italiano non soddisfa solo bisogni di mercato, ma crea sogni», spiega il leader di Cnmi. **Tommaso Palazzi**

«Credo che il valore più rilevante della fashion week milanese, quello che la rende davvero essenziale per questo settore, sia che qui non si soddisfano solo i bisogni del mercato, ma si creano sogni». **Carlo Capasa**, presidente di **Cnmi-Camera nazionale della moda italiana**, non ha dubbi sull'importanza della settimana della moda di Milano e di tutto il fashion system italiano. «Il marketing fotografa la situazione com'è al momento, mentre uno stilista ha un ruolo legato al futuro: crea l'immagine di ciò che deve ancora avvenire, capta l'evolversi dei gusti dando loro forma e sostanza. Un compito, in questo momento storico, molto importante». A fronte di numeri non certo positivi per il settore, la creatività e il saper fare sono chiamati a invertire la tendenza. Le previsioni si attendono per la moda italiana un calo del 3,5% rispetto al 2023, con il fatturato che da quasi 102 miliardi di euro scende-

Parigi», ha precisato il presidente, rinnovato per il sesto mandato proprio lo scorso giugno. «Certo, è stato complesso trovare un accordo con le altre associazioni perché da sempre c'era il problema della vicinanza con i calendari delle altre città e anche con l'inizio

delle fiere di settore, come **Lineapelle**, **Mipel** e **Micam** in scena a **Fiera Milano Rho**, ma alla fine ci siamo riusciti. Si tratta di un successo che ha permesso a tutti i brand che partecipano alla kermesse di avere a disposizione un giorno di affluenza in più di

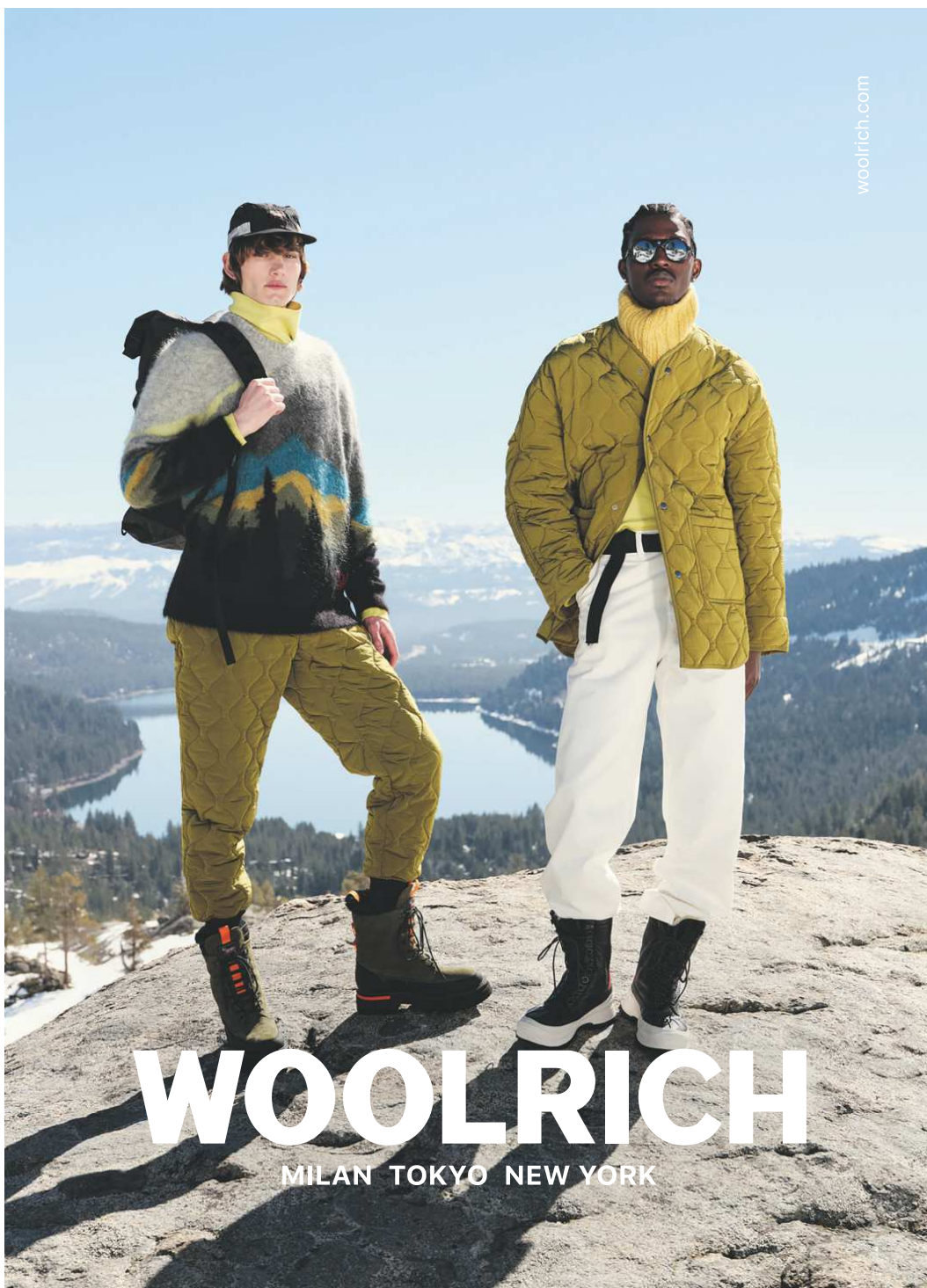
buyer, stampa e potenziali partner commerciali. E in questo modo andiamo anche ad alleggerire gli appuntamenti, distribuendoli su più giorni e dando maggiore respiro al calendario». Certi momenti di aggregazione sono di più che la mera presentazione delle

collezioni per la prossima stagione. «Siamo stati i primi a istituire board sulla sostenibilità e i giovani... nonché dei premi su certe tematiche, segno chiaro di quanto la moda italiana sia attenta al presente e alla realtà», conclude Capasa. (riproduzione riservata)



Carlo Capasa

rebbe così a circa 98. «È il momento di rivendicare l'importanza del Made in Italy», prosegue Capasa. «Per questo motivo, Cnmi si è incontrata con il ministro delle imprese e del Made in Italy **Adolfo Urso**, per chiedere una rimodulazione dei prestiti e degli ammortizzatori sociali a favore delle medie e piccole imprese, che costituiscono il cuore del nostro sistema. La crisi è pesante per molte realtà, ma le previsioni la danno passata per la seconda metà del 2025. Ora dobbiamo restare coesi per superare il periodo più difficile». La fashion week come prova di resilienza è la conferma di un soft power che ci riconoscono più all'estero di quanto non siamo capaci di vederci da italiani. «Questa edizione di Milano moda donna si è svolta finalmente con un giorno in più. Siamo molto soddisfatti di averlo ottenuto, è qualcosa per cui ci siamo impegnati a lungo...». Una richiesta, quella di allungare di una giornata il calendario ufficiale, che da tempo veniva fatta dalla community della moda. **Giorgio Armani** in primis, ma anche dagli stessi brand partecipanti. «Per noi era importante avere un giorno in più all'inizio della settimana, piuttosto che alla fine avvicinandoci a



woolrich.com

Protagonisti

Della Valle: «Fiducia al governo Collaboriamo come imprenditori»

«Bisogna cercare di far avere all'Italia il ruolo che si merita in Europa e nel mondo», spiega il numero uno del gruppo Tod's. Tra i temi toccati, anche l'uscita dalla borsa dove: «Non è escluso in futuro si possa tornare». **Chiara Bottoni**

«**D**obbiamo essere essere più competitivi, più efficienti. In questi 3 o 4 anni post pandemia abbiamo imparato che il lusso ha bisogno di tempi meno aggressivi e di non essere troppo troppo diffuso per non perdere di desiderabilità». **Diego Della Valle** sintetizza così la sua visione del settore in occasione della 23ª edizione del MFGS-Milano Fashion Global Summit 2024. Il numero uno del gruppo Tod's parla di adeguamenti e non di cambiamenti radicali. «Credo che nel medio periodo tutti noi continueremo a svilupparci nei mercati», ha proseguito. «Non bisogna pensare che le crisi temporanee di alcuni paesi ne precludano la crescita e lo sviluppo. La Cina, ad esempio, è il più grande mercato del lusso mondiale e lo rimarrà. Quando si riprenderà avremo il beneficio derivante dalle vendite in loco unito a quello di aver lavorato bene nel frattempo penetrando nei nuovi mercati o rafforzando i quelli dove magari operavamo con meno attenzione». Questo sarà possibile, secondo l'imprenditore, valorizzando al massimo l'Italian lifestyle e l'intelligenza artigianale. Attraverso un percorso che nelle ultime stagioni si è evoluto anche grazie al contributo del nuovo direttore creativo del marchio Tod's **Matteo Tamburini**. «Non vogliamo mai perdere di vista il lifestyle italiano, che intendiamo comunicare al consumatore moderno senza mai dimenticarci che l'Italia, sotto l'aspetto del racconto, dell'artigianato e del lifestyle



Da sinistra, Diego Della Valle e l'imprenditore in collegamento con Andrea Cabrini al MFGS 2024



le è leader mondiale. Intelligenza artigianale vuol dire mettere al centro l'interesse delle persone. Quando le aziende vanno bene devono occuparsi di dare una certa tranquillità e un grande appoggio solidale al territorio», ha sottolineato Della Valle. Un discorso che immediatamente fa pensare alla filiera artigianale, «senza la quale noi non saremmo niente». Artigianato ma anche finanza. Il 2024 è stato un anno chiave per Tod's, con l'uscita dalla borsa. «Nel 2000 siamo stati la prima azienda del nostro settore a quotarsi. Abbiamo avuto con la borsa un rapporto eccellente e la consiglio alle aziende. Nel nostro caso, oggi, ci siamo trovati ad avere necessità di svilupparci molto in fretta e quindi di investire molto denaro. Vede-

vamo che il mercato non raccoglieva questo nostro messaggio di ottimismo futuro. Allora abbiamo preferito uscire dal mercato, lavorare come vogliamo, senza vincoli di trimestrali o semestrali. Poi, quando penseremo che l'azienda sarà pronta per rientrare in borsa, potremo ritornare». E sul futuro della società, Della Valle non ha dubbi: «Ogni volta che dico qualcosa tutti scrivono che mi ritiro. Il nostro gruppo è grande, ci sono i figli che stanno entrando, abbiamo e stiamo costruendo attraverso l'arrivo di un amministratore delegato di livello (**John Galantich**, ndr.), il futuro gestionale della società. Quindi mi piacerebbe ogni anno guardarlo alzandomi un po' di quota, senza ovviamente pensare mai di mollare il mio la-

voro, penso di allargare la delega alle nuove persone che arrivano e un domani, se se lo meritano, anche i nostri figli o nipoti». Infine sulla gestione politica dell'Italia, l'imprenditore ha aggiunto: «C'è addirittura un ministero del Made in Italy. Quindi mi sentirei di dire diamo fiducia alle cose che si possono fare e cerchiamo di metterle in pratica collaborando con la politica che per quanto mi riguarda non è né di destra né di sinistra. In questo momento ci amministra un Primo ministro che è una ragazza giovane che ha voglia di far bene. Se dobbiamo collaborare come imprenditori facciamo senza nessuna remora. Per cercare di far avere all'Italia il ruolo che si merita in Europa e nel mondo». (riproduzione riservata)

Finanza

Francesca Diviccaro e Chiara Rotelli: «Il futuro del settore luxury tra Cina, creatività e numeri»

Nel terzo trimestre la domanda asiatica, trainata dal cliente aspirazionale, ha ridotto il suo peso. «Per il 2025 è attesa una crescita mid-single digit», afferma l'analista di Mediobanca. A proposito dei cambiamenti negli uffici stile, l'esperta di Intesa Sanpaolo dichiara: «È fisiologico in questa fase di transizione». **Federica Camurati**

Beauty e gioielleria come scommesse per continuare a crescere, il valore del direttore creativo nel cambiare le sorti di una maison in questa fase di rallentamento del lusso e le attese sul settore per il 2025. E poi la debolezza della domanda cinese e la ripresa del mercato statunitense mentre le elezioni presidenziali si avvicinano. Questi i temi discussi da **Francesca Diviccaro**, responsabile industry retail & luxury, divisione Imi corporate & investment banking di **Intesa Sanpaolo**, e **Chiara Rotelli**, executive director, senior equity analyst luxury goods di **Mediobanca** nel corso del panel «Finanza, M&A e valutazioni dei luxury stocks» durante la prima giornata del **Milano fashion global summit 2024**. «Le nuove trimestrali del lusso per ora sono viste con particolare preoccupazione dagli investitori. Veniamo da un primo semestre complessivamente buono e il terzo trimestre sta iniziando a mostrare il forte rallentamento della domanda cinese», ha affermato Rotelli sottolineando come, in un contesto in cui si parlava di normalizzazione ed era dunque atteso un andamento flat, il calo del 5% della divisione Fashion & leather goods riportato la scorsa settimana dal colosso **Lvmh** in apertura della stagione delle trimestrali sia risultato «allarmante» da parte di un gruppo così grande. «La domanda ora è quanto questo rallentamento sia ciclico e strutturale e quanto si prolungherà nei prossimi trimestri. Ci aspettiamo tutti un terzo trimestre particolarmente debole per il settore e non c'è visibilità che il quarto possa essere in miglioramento, perché anche se il mercato finanziario ha reagito bene alla po-



Da sinistra, Francesca Diviccaro e Chiara Rotelli

litica monetaria e alle misure economiche di Pechino, la domanda cinese ora si è ridotta a un peso del 20/25% sul totale di settore». Una domanda trainata da un cliente aspirazionale e giovane, che negli ultimi mesi ha invece visto peggiorare il proprio tenore di vita. Basti pensare che il tasso di disoccupazione in Cina risulta ora vicino al 20%. «Per il 2025 ci aspettiamo una crescita mid-single digit per il settore, sbilanciata sulla seconda parte dell'anno con una domanda cinese debole nel primo trimestre e poi in ripresa nel secondo». Diviccaro ha precisato come queste dinamiche riguardino l'apparel e la pelletteria, mentre in questo scenario il beauty la sta facendo da padrone e anche i gioielli si mostrano solidi. «Il beauty è stato al centro

delle principali operazioni di M&A quest'anno e i giganti guardano a questo comparto per l'espansione», ha spiegato l'esperta. «In generale comparti come skincare, make-up e fragranze, ma anche l'eyewear, stanno vivendo il cosiddetto lipstick effect. Non potendo più avvicinarsi al brand tramite le sneakers, l'abbigliamento o le borse, divenuti più costosi, i consumatori stanno approssimando i brand attraverso prodotti dal prezzo medio inferiore». E per quanto riguarda il mercato statunitense, Diviccaro ha osservato come l'America sia stata la prima a rallentare dopo la ripresa post Covid ma ora, dopo la stasi legata alle elezioni americane, potrebbe essere la prima a tornare a correre. Come si inserisce infine la creatività tra i numeri? Soprattutto in questo periodo di cambiamenti negli uffici stile, il direttore creativo che valore ha nell'invertire le sorti di un brand che fatica a mantenere la traiettoria di crescita? Secondo Diviccaro, rispetto ai cambi dell'ultimo triennio, ora i marchi stanno richiamando stilisti con un'esperienza importante. «Forse è fisiologico in un momento in cui grandi brand si trovano in una fase profonda di transizione. Ed è naturale e ciclico, quando le cose non funzionano, che ci sia un cambio di paradigma», ha dichiarato l'esperta di Intesa Sanpaolo. Rotelli ritiene invece che dietro al successo di un brand ci sia soprattutto il lavoro di un management team e di un ceo. «Il creativo stabilisce la direzione di una collezione, ma poi come questa si traduce in traffico nel negozio e nel fatturato non è merito di un unico soggetto», ha concluso l'analista di Mediobanca. (riproduzione riservata)

Progetti

Renzo Rosso: «Con Otb rinviamo la borsa e poniamo le basi per il futuro»

Il fondatore del gruppo da 1,9 miliardi di ricavi, a capo di marchi tra cui Diesel e Maison Margiela, ha sottolineato come: «Il prodotto sia al centro. Il nostro punto di riferimento è oggi la Gen Z. Vince chi ha il controllo distributivo». **Andrea Guolo**

La quotazione in borsa? Arriverà quando sarà il momento giusto. Lo ha affermato **Renzo Rosso**, fondatore e presidente di **Otb group**, intervenendo al **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2024**. «La Borsa è un passaggio per essere più internazionali e godere di più rispetto da parte delle aziende più importanti. Però la quotazione oggi ha multipli diversi rispetto a qualche anno fa, quando si parlava di 15-16 volte l'ebitda, mentre adesso siamo attorno a un multiplo di dieci. Per cui direi, visto che non ci servono soldi, aspettiamo i tempi giusti e intanto affrontiamo le questioni aperte e fondamentali». Così, non dovendo rendere conto agli investitori, il gruppo da 1,9 miliardi di ricavi nel 2023, esercizio nel quale aveva messo mezzo a segno una crescita del 10,2% a cambi costanti con un ebitda prossimo al 20% dei ricavi,

può affrontare molti dei passaggi-chiave per arrivare al futuro appuntamento con l'ipo in condizioni ideali in termini di prodotto e di strategie della distribuzione. «Il 2024 è un anno difficile, ma gli investimenti non si sono fermati e questa scelta porterà a un 2024/25 con ebitda inferiori rispetto alle percentuali desiderate. Si tratta di un sacrificio e di un passo importante in prospettiva futura. Rispetto ai grandi gruppi, noi abbiamo puntato tutto sul prodotto, non sull'entertainment o sui testimonial di rilievo, e questa scelta implica un dialogo costante con il nostro cliente finale. Grazie anche all'intelligenza artificiale, che abbiamo inserito in quasi tutte le aree aziendali, abbiamo chiamato a bordo i nostri consumer che diventano così una parte centrale del processo creativo». Rosso



Renzo Rosso al MFGS 2024

non nega le difficoltà in atto nel mondo della moda e afferma: «Gli ultimi anni sono stati fantastici, per certi aspetti irripetibili. Il 2024 è un po' più difficile e il nostro mondo sta complessivamente subendo cali anche più consistenti rispetto al -3,5% stimato in generale. Tolto il contributo di fragranze e gioielli, che sono

in crescita, il calo di fatturato mi sembra più marcato». Ciononostante, Otb group stima una conferma del risultato 2023 e forse qualcosa in più. «Perdiamo dove c'è wholesale e il massimo, per noi, sarebbe arrivare ad avere un controllo totale della distribuzione. Le piattaforme distruggono i brand, perché tirano giù i prezzi fino al -30% e poi ti ritrovi il cliente nello store che vuole quello stesso prezzo. Ci sarà un riassetto a livello distributivo. Noi siamo molto avanti con **Diesel**, con il 75% di controllo diretto, e stiamo crescendo con le altre label dove siamo al 65%». Tra gli altri marchi, Rosso evidenzia l'ottimo andamento di **Maison Margiela** e precisa: «Ci sono brand che crescono di più, brand che crescono di meno e brand che non crescono proprio. A far la differenza

sono la bellezza del prodotto e il controllo della distribuzione. Negli ultimi anni, Diesel è stato completamente cambiato, tagliando la bassa distribuzione e lavorando sui concetti che lo hanno fatto diventare qualcosa di magico, inclusivo, rivolto alla Gen Z». Infine, analizzando le strategie competitive di un player delle dimensioni di Otb group rispetto ai colossi francesi, Rosso ha affermato che: «Oggi il mondo del lusso è tenuto in piedi da un pubblico maturo. Ma le regole del gioco cambieranno e quando la Gen Z avrà più potere d'acquisto, dominerà il mercato con una mentalità profondamente diversa. I landlord del retail farebbero bene a dare spazio a brand che magari assicurano un incasso inferiore in rapporto allo spazio occupato, ma al tempo stesso creano una community diversa e più rivolta al futuro». (riproduzione riservata)

Finanza

Per i fondi e per le banche il 2025 sarà un anno di grande fermento sulle operazioni di M&A

Mentre Quadrivio group investirà mezzo miliardo di euro per consolidare sei società di affordable luxury nel biennio, per Marco Voci di J.P. Morgan Emea la ripresa della Cina sarà centrale per la ripresa dell'alto di gamma. Attesa la crescita di mercati chiave nel Sud-est asiatico, Middle East e Sud America. **Alice Merli**

La necessità di un ridimensionamento dei prezzi nel settore del lusso a fronte di un suo rallentamento generale, la previsione di crescita nel lungo periodo ma anche il ruolo determinante della Cina per il rilancio. Sono stati questi in sintesi i punti principali emersi dal panel «Finanza, M&A e valutazioni dei luxury stocks», nell'ambito della prima giornata del **Mfgs-Milano fashion global summit 2024**, ruotante attorno al tema «The new rules». A dare una prima visione macro sullo scenario è stato **Marco Voci**, head of luxury and branded lifestyle per **J.P. Morgan Emea**. «Il 2024 è iniziato positivamente ma l'aspettativa è un anno di crescita limitata. Oggi è iniziata la reporting season del terzo trimestre e ci sono degli elementi che confermano i rallentamenti e la normalizzazione dell'industria. La Cina è il fattore principale, soprattutto perché trainante in passato per la corsa. L'aspettativa è di una generale decelerazione della domanda da parte del consumatore statunitense ed europeo», ha evidenziato. «Per il 2025 c'è incertezza, sicuramente la ripresa della Cina è essenziale per creare un contesto di sviluppo. La ricchezza del cliente di questo territorio è molto legata all'immobiliare e al real estate, che hanno entrambi subito una frenata. Lo scopo è ricreare fiducia nel po-

tere di acquisto che sembra essersi ridotto». Per Voci, la domanda del cliente di lusso potrà arrivare anche da Oriente, come dalla Thailandia oppure dal Messico e dal Brasile. In pole anche il Middle East, mentre l'India sarà una scommessa. Quanto alle attività di M&A: «Il 2025 sarà un anno di attività per il segmento,

è la tendenza di lungo periodo, dai 10 ai 20 anni. Se guardiamo a questa data il lusso è un settore che sarà vivo sicuramente, così come i suoi marchi più forti. Entro i tre anni invece, non possiamo aspettarci una ripresa prima del 2026». Dove sarà questa ripresa? «Il Sud-est asiatico sta dimostrando una grande capacità

vo degli imprenditori. Ma l'attuale situazione crea anche degli scenari di acquisto. Credo che i private equity abbiano una capacità di organizzazione che potrebbero portare al loro ingresso in brand per un rilancio su tre o quattro anni, con la conseguente cessione di questi a dei gruppi industriali più grandi. Ci sarà sicuramente attività, spinta dai financial sponsor». Anche per **Alessandro Binello**, ceo di **Quadrivio group**, i marchi avranno bisogno sul mercato di alcuni temi di ristrutturazione. «Vogliamo investire mezzo miliardo di euro nei prossimi due anni. Chiunque abbia una buona azienda venga a trovarci. Bisogna comprare i brand nei momenti di difficoltà per rilanciarli». Che caratteristiche deve avere il brand per essere pagabile? Binello risponde: «Deve avere un'identità ben precisa, ovvero riconoscibilità, un corretto prezzo, qualità e innovazione e noi in Italia siamo i numeri uno. E poi anche l'organizzazione, che ci manca. Attenzione ai francesi che ci battono. Fino all'internazionalizzazione, dobbiamo acquistare player che possano svilupparsi a livello europeo e estero. Stiamo consolidando sei società per creare un gruppo da oltre un miliardo di euro di fatturato nel settore dell'affordable luxury. Puntiamo a qualcosa che ci rappresenti e ci caratterizzi», ha concluso. (riproduzione riservata)



Da sinistra, Alessandro Binello, Roberto Costa e Marco Voci

dopo il fermento negli ultimi 18 mesi. Molti processi potranno riprendere o consolidarsi». Il tempo per la ripresa è un fattore chiave per **Roberto Costa**, managing director e head of global luxury and fashion investment banking ed Emea consumer and retail Bcma di **Citi**. «Se parliamo con chi investe, ciò che interessa

di espansione, a differenza dell'India che non sarà mai fertile per il lusso. In Cina, i mall di questa fascia sono vuoti, ma l'outdoor sta andando bene». Il manager ha poi proseguito: «È chiaro che ci troviamo di fronte a grandi gruppi che non hanno mai dovuto gestire una fase discendente come questa, da qui il sentiment negati-

Interviste

Alfonso Dolce: «Non apriamo all'ipo Il 2024 verso 1,9 miliardi di ricavi»

«Puntiamo a consolidare il business prima dell'ipotesi di borsa», dice il ceo di Dolce&Gabbana. Focus sullo sviluppo del beauty a quota 450 milioni di turnover e del contract con l'espansione nelle Maldive e in Arabia Saudita. **Alice Merli**

«**A**vendo circa 6 mila collaboratori diretti e un indotto che va oltre le 30 mila persone, abbiamo una responsabilità etica che ci obbliga a guardare verso i prossimi 40 anni attraverso un piano di crescita triennale. Non siamo aperti alla quotazione, prima vogliamo consolidare questo nuovo business che il gruppo ha costruito, legato a quattro industry diverse ovvero moda, beauty, casa e arredamento e infine gioielli e orologi, senza dimenticare la collaborazione con **Essilux** per quanto riguarda gli occhiali da sole e da vista». Con queste parole **Alfonso Dolce**, amministratore delegato di **Dolce&Gabbana**, ha spiegato la sua visione futura per il gruppo, in occasione del **MFGS-Milano fashion global summit 2024** ruotante attorno al tema «The new rules». Svelando durante il panel dedicato, «Nuovi mercati, nuove sfide, nuove opportunità», la previsione di chiusura di fine anno e l'andamento del beauty: «Il segmento ha raggiunto i 450 milioni di euro di fatturato, che consolidiamo nel bilancio fiscale di fine anno della società, verso la quota di 1,9 miliardi di euro». E



Due immagini di Alfonso Dolce al MFGS-Milano Fashion Global Summit 2024



proprio su questo fronte il manager ha evidenziato di aver avuto la possibilità di cambiare ed evolvere le regole del beauty, portando in house il business due anni fa. «Ci sentivamo pronti a cogliere l'opportunità di distribuzione, era un desiderio che avevamo già da tempo e a distanza di tre anni dalla decisione e dal primo vero anno fiscale, posso dire che la realtà ci sta dando soddisfazioni». In espansione figura anche il contract: «È stato un percorso naturale dare luce alla collezione Dolce&Gabbana casa, che è fondata su furniture e poi complemento e accessorio.

L'obiettivo non era brandizzare un palazzo, ma portare in quel contenitore l'esperienza del marchio. Abbiamo già due progetti di residenze private a Miami e in Spagna a Marbella e ne andremo presto a ufficializzare altre due, mentre come alberghi abbiamo due atolli alle Maldive che diventeranno un resort Dolce&Gabbana e altri due sono in arrivo nel Middle east, in Arabia Saudita a Riyadh». Ma quale sarà l'auspicio per il 2025? «Sicuramente sarà un anno molto importante, sono positivo. Se guardiamo ai numeri e al flusso turistico che abbiamo vissuto

in questo ultimo 2024, dovremmo essere più preoccupati. Ma vedo che per un prodotto e un brand che hanno dei valori etici, oltre a un'autenticità e una riconoscibilità forte, il mercato c'è». Quanto allo scenario estero, per l'ad l'India sta crescendo in maniera importante ma per la moda ha bisogno di più tempo. «Il Brasile sta correndo, mentre Stati Uniti ed Emirati hanno un'economia frizzante con tanto sviluppo per il real estate, ma è difficile prevedere quali saranno oggi gli emergenti». Aggiungendo: «Dobbiamo essere noi aziende e manager ad

andare incontro ai clienti sui mercati, essere più consapevoli di quante opportunità perdiamo, è un modo per arricchirsi di cultura e di responsabilità». Infine, è stato ribadito il successo della mostra «Dal cuore alle mani», andata in scena a Milano presso Palazzo Reale. «Siamo rimasti molto soddisfatti di questa sfida nel raccontare i 40 anni dell'azienda, voleva essere una exhibition, e non un'autoccelebrazione, sul nostro paese, l'Italia, e tutto ciò che è la storia, l'arte la cultura, l'artigianato, ciò che nasce nel cuore di tutti gli italiani attraverso l'amore per il saper fare che viene trasferito sui prodotti. Abbiamo avuto visite di persone dagli Stati Uniti e da altre parti del mondo per un passaparola culturale, nessuno si aspettava delle performance del genere». Concludendo: «Già partendo dalla mostra, essa ha dato dei nuovi ruoli e delle nuove regole al modo di interpretare la moda, perché oggi il settore ha sempre di più un concetto di lifestyle, definibile attraverso lo stile di vita e i comportamenti quotidiani nell'offrire un prodotto, possederlo e viverlo». (riproduzione riservata)

Espansione

Filippo Cavalli (Style capital): «Per Autry, sfida da 300 milioni di ricavi entro i prossimi tre anni»

Il partner del fondo e consigliere delegato del brand di sneakers auspica un'aggregazione per il segmento smart luxury. Per il marchio, focus sullo sviluppo retail, ma «rimarremo a vocazione wholesale». **Giada Cardo**

«**U**n polo del lusso italiano? Credo che la partita ormai ce la siamo giocata a favore dei francesi. Ma un'aggregazione a livello di lusso accessibile potrebbe essere una provocazione interessante». È la proposta che **Filippo Cavalli**, partner di **Style capital** e consigliere delegato di **Autry international**, lancia dal palco del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2024**. Protagonista del panel «La lunga storia di Autry, dagli Usa al retail», Cavalli ha percorso le tappe più significative che hanno portato lo storico brand di sneakers di origine americana a diventare «un player vincente» nel panorama odierno dello smart luxury. Nato negli anni 70 con una vocazione active ed evolutosi in direzione lifestyle, Autry è stato acquistato da **Quadrivio group** di **Alessandro Binello** nel 2021, prima di passare al fondo di private equity di **Rober-**



Filippo Cavalli al MFGS 2024

ta Benaglia la scorsa primavera. Valore dell'operazione, 320 milioni di euro, pari a una plusvalenza di quattro volte cash on cash. Il brand, che fatturava 3,8 milioni nel 2019,

ha chiuso con il 2023 con ricavi per 130 milioni. E il progetto è di portarlo sopra i 300 milioni in tre anni. «Abbiamo investito in Autry per la forte mentalità creativa dell'azienda e la sua capacità di fare impresa e un prodotto di qualità, oltre alla grande opportunità a livello di crescita di canali», spiega Cavalli. «Ci sembrava il perfetto candidato a cui contribuire all'accelerazione del business». In un mercato del fashion&luxury in crisi, il segmento delle sneakers continua la sua progressione positiva e, nel caso di Autry, il buon riscontro da parte del pubblico è dovuto a un rapporto qualità-prezzo sano, che incontra le preferenze di «chi si sente tradito dall'aumento ingiustificato dei prezzi di tanti brand del lusso». Tra i progetti futuri, in cima alla lista c'è lo sviluppo retail, che interseca le strategie di consolidamento sul mercato europeo e quelle di espansione in America e Asia, a partire

da Giappone e Corea del Sud, mentre, prosegue il manager, «siamo underexposed in Cina, il che oggi è forse un bene». Nelle prossime settimane il marchio aprirà dieci corner tra Italia, Francia e Corea all'interno di department store come **Les galeries Lafayette**, **Le bon marché** e **La rinascente**, in vista dell'opening della prima boutique diretta a Parigi all'inizio del 2025. Il progetto dell'apertura di una serie di punti vendita è sostenuto da una grande attenzione al «rispetto delle metriche che pensiamo il marchio possa sostenere», e comunque, sottolinea Cavalli, «il brand rimarrà a vocazione wholesale». Proprio in questo canale, Autry ha chiuso le ultime campagne vendite con segno più e progressione a doppia cifra, in un momento certo non facile per il settore. Per Style capital, un'ulteriore conferma di aver puntato sul cavallo giusto. (riproduzione riservata)