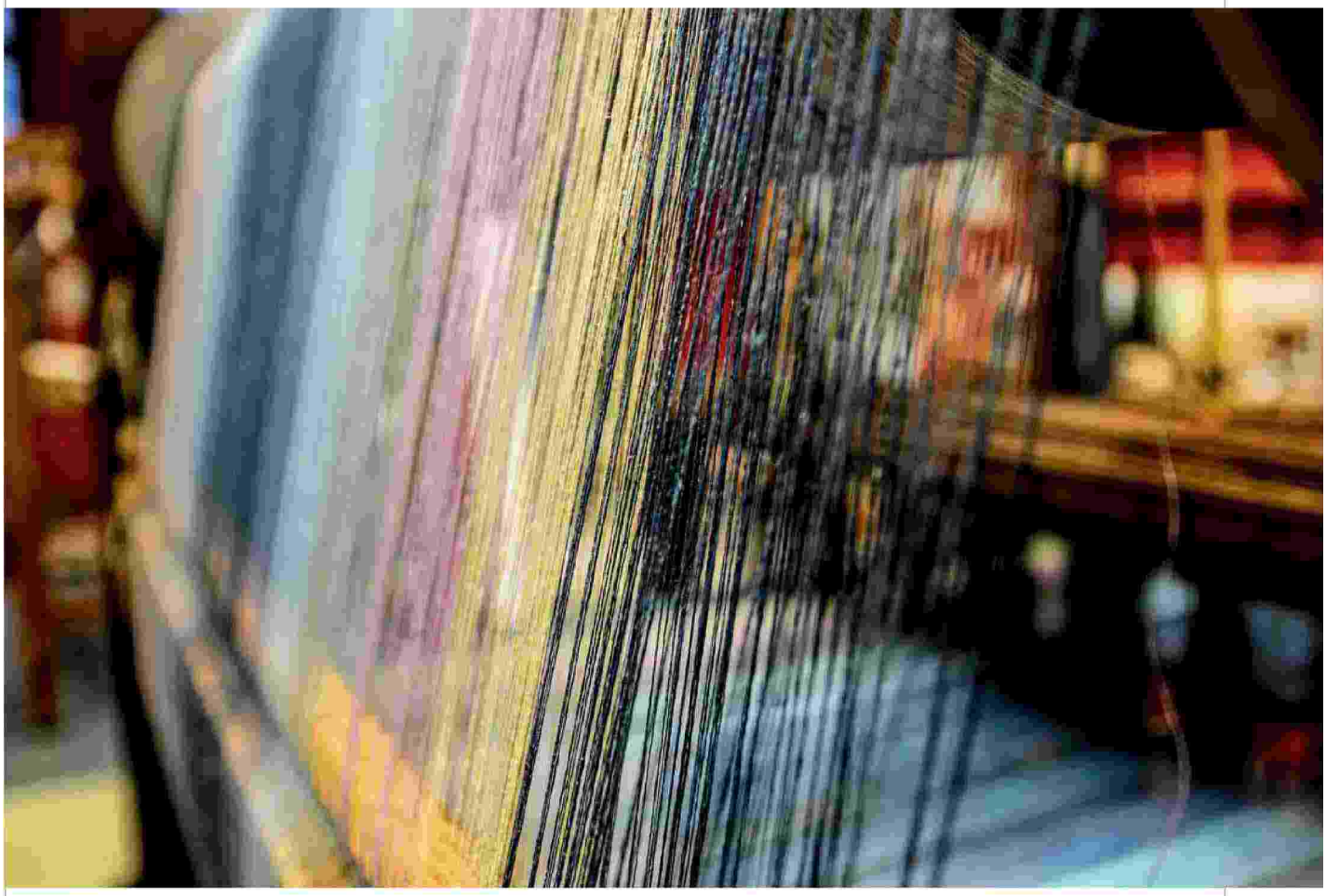


# LÀ DOVE IL SAPER FARE INCONTRA LA MODA

*Viaggio nel distretto toscano dove prendono vita le creazioni dei grandi marchi del lusso* | di **Antonella Bersani**

La filiera della moda è pronta per la rivoluzione. I moti si avvertono un po' dappertutto e parlano di aggregazione, sostenibilità e rafforzamento di tutte le fasi produttive. Chi può, si muove. Il gruppo OTB del patron di Diesel, Renzo Rosso, non smette di aggregare marchi, Moncler ha comprato Stone Island e soprattutto qualcosa sta cambiando tra le 16mila imprese del distretto della moda toscano, primo in Italia per numero di addetti (ben 112mila) del settore.

Qui nel 2019 si produceva il 31% (19 miliardi) del fatturato manifatturiero italiano legato alla moda, ma dopo il crollo verticale del primo anno di pandemia si cerca un nuovo paradigma per la ripartenza. Nessuno osa più dire «piccolo è bello» e il bisogno di alleanze e aggregazioni sfida l'atavico individualismo toscano.

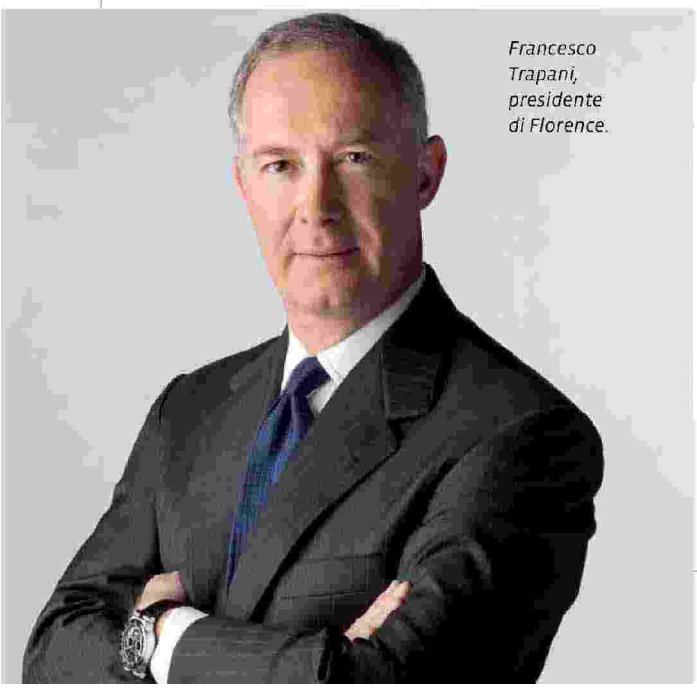
L'esempio principale di questo movimento è la nascita di Florence, la prima holding della filiera della moda di alta gamma finanziata dal Fondo Italiano di Investimento (la maggioranza è di Cassa Depositi e Prestiti) e Vam Investment dell'ex ceo di Bulgari, Francesco Trapani (con la partecipazione di Tages). Il suo obiettivo è creare un polo dell'abbigliamento per i grandi brand e le aziende del lusso che sia capace di investimenti, innovazione e velocità produttiva.

«Le aziende italiane della moda si distinguono per l'altissima qualità e capacità artigianale, ma sono spesso troppo piccole e fragili per affrontare un mercato sempre più ▸▸

*I magazzini del cotone di Beste a Prato.*

esigente, soprattutto in termini di flessibilità produttiva e certificazioni di sostenibilità», commenta Trapani, presidente di Florence. «Il nostro obiettivo è dunque rafforzare la filiera e creare una catena del valore certificata per l'abbigliamento e la maglieria, secondo un modello di business che non prevede la creazione di un marchio né attività di distribuzione».

In sostanza, si tratta di valorizzare e non disperdere il saper fare italiano, salvaguardare il futuro delle aziende e aiutarle a soddisfare le nuove richieste del mercato: «Oggi i grandi brand del lusso si riservano soltanto una piccola parte di produzione interna, affidandone invece una grossa fetta a fornitori esterni che ne devono soddisfare i criteri», insiste Trapani. «Noi vogliamo essere parte di questo processo, accompagnando e consolidando il cambiamento».



*Francesco Trapani, presidente di Florence.*

La strategia dei fondi si sviluppa solitamente su un arco temporale di 3 o 5 anni, entro i quali il nuovo polo dovrà trovare un assetto solido attraverso acquisizioni progressive, cominciate a fine 2020 con l'aggregazione in Florence di tre aziende toscane: Giuntini, leader nella produzione di abbigliamento e capispalla, di Ciemmeci Fashion (capi in pelle) e di Mely's, un'eccellenza italiana della maglieria. Insieme le tre imprese partecipano alla holding con il 35%, ma nel mirino di Trapani c'è già una quarta azienda in Umbria, specializzata nel denim e nel cotone. E altre ancora arriveranno ad aumentarne le dimensioni, che oggi si attestano sui 150 milioni di fatturato per un totale di 700 dipendenti.

Il modello di business di Florence è concentrato sull'abbigliamento, che nel distretto coinvolge la fetta più grossa delle imprese (36,4% seguito dal 22,5% della pelletteria). Ma l'idea sta già facendo scuola anche tra gli imprenditori tessili pratesi e tra le aziende della concia e della pelletteria di Scandicci e Santa Croce sull'Arno, aree famose per aver dato i natali a Ferragamo e per essere il principale fornitore dei grandi gruppi del lusso, dai francesi Kering, Lvmh e Chanel passando per l'italiana Prada e la svizzera Richemont.

Che tali colossi non possano rinunciare al made in Toscana, lo prova anche un recente piano di investimenti sul territorio che sfiora i 100 miliardi. Kering realizzerà a Scandicci il centro mondiale di sviluppo e produzione di borse e piccola pelletteria a marchio Yves Saint Laurent (l'investimento è di 30 milioni), mentre LVMH ha messo sul piatto 60 milioni per costruire la nuova fabbrica

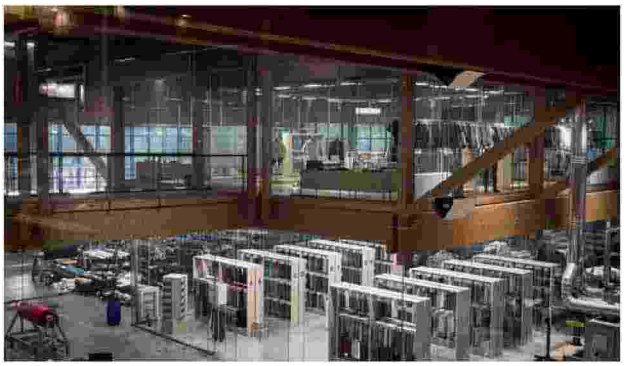
*Esperti al lavoro nel laboratorio del gruppo Colle.*

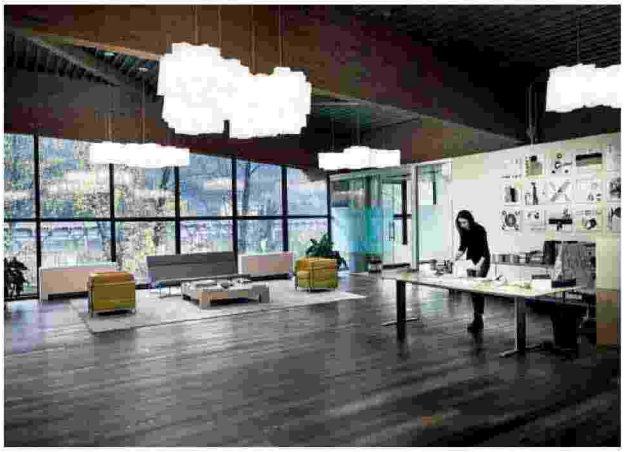
Fendi a Bagno a Ripoli (Firenze), una fabbrica di borse Céline vicino a Siena e un'altra per le borse Louis Vuitton, potenziando anche la pelletteria di Loro Piana e Bulgari e partecipando alla proprietà di una conceria. Chanel non è da meno e fa shopping nella filiera e per la prima volta fa capolino in Toscana anche il gruppo veneto Mastrotto, che costruirà a Santa Croce una conceria greenfield da 15 milioni di euro. In tutto fanno già quasi un migliaio di nuovi posti di lavoro. E non è ancora finita.
Montblanc del gruppo Richemont ha concentrato a Scandicci lo sviluppo della pelletteria dei marchi Dunhill, Serapian, Cartier e Cloé, mentre gli americani di Capri Holdings (in portafoglio hanno Versace, Jimmy Choo e Michael Kors) hanno comprato il calzaturificio Alberto Gozzi a Pistoia, che lavora anche per Dolce & Gabbana.
«Mentre i grandi gruppi costruiscono i propri stabilimenti e assumono i migliori artigiani, noi ci interroghiamo sui limiti delle piccole dimensioni e dell'avere una singola commessa, seppur prestigiosa», commenta David Rulli, presidente di Confindustria Moda Firenze e titolare dell'azien- ▸▸

## Aggregare per crescere

«Oggi le maison ci chiedono ricerca e progettazione, capi finiti e innovazione, prototipia e artigianalità. Noi lo facciamo anche bene, ma a un certo punto mi sono chiesto: come possiamo crescere ancora creando un veicolo di eccellenze senza svendere il nostro valore? Scandicci ormai è una colonia francese, perché noi non riusciamo ad aggregare? Così mi sono messo alla ricerca di persone che la pensassero come me e conoscessero bene il mondo della moda. E inaspettatamente le ho trovate».
Se è nata Florence, il merito dunque è anche di Nicola Giuntini (foto a destra), titolare dell'azienda omonima (75 milioni i ricavi) che produce, tra gli altri, abbigliamento e capispalla per YSL, Givenchy, Céline, Burberry's, Lacoste, Bally e Stella McCartney.
«Certo, rispetto ai francesi siamo in ritardo, ma finalmente abbiamo capito che il valore della nostra esperienza è molto alto e che non dobbiamo svenderlo», continua. «Oggi noi lavoriamo con i grandi brand a 4 mani, proponiamo modelli e presentiamo innovazioni che poi trasportiamo su ciò che gli stilisti vogliono realizzare. Abbiamo macchinari per lavorazioni antiche, ma anche impianti a ultrasuoni di ultima generazione, e la fetta più grossa dei dipendenti (140 persone) la impieghiamo proprio su progetti, modelli e prototipi». Lavorare con l'eccellenza oggi richiede questo, ma costa. «E unire gli sforzi ci aiuta a ottimizzare».

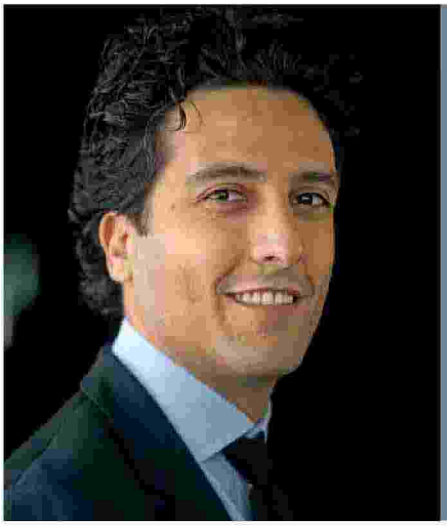
da di pelletteria luxury Tripel Due, tra i fornitori dei grandi brand. «Le piccole imprese artigiane mostrano tutte le loro debolezze, perché oggi bisogna investire in sostenibilità e lavorare su volumi flessibili. Dobbiamo cambiare se vogliamo sopravvivere e certamente Florence può essere un modello». Il rischio infatti è di perdere anche il know how. I grandi gruppi non solo assumono, ma tutti hanno attivato la propria corporate academy per formare personale altamente specializzato. «Per questo dobbiamo investire anche in formazione, oltre che in digitalizzazione e sostenibilità, altrimenti a breve il saper fare non sarà più nostra esclusiva e con lui scompariranno tante altre piccole aziende», conclude Rulli. «Finalmente, e per la prima volta, il presidente del consiglio Draghi ha posto l'accento sugli istituti tecnici superiori destinandovi un investimento da 2 miliardi», sottolinea anche Raffaello Napoleone, amministratore delegato di Pitti Immagine, la fiera di settore con base a Firenze.





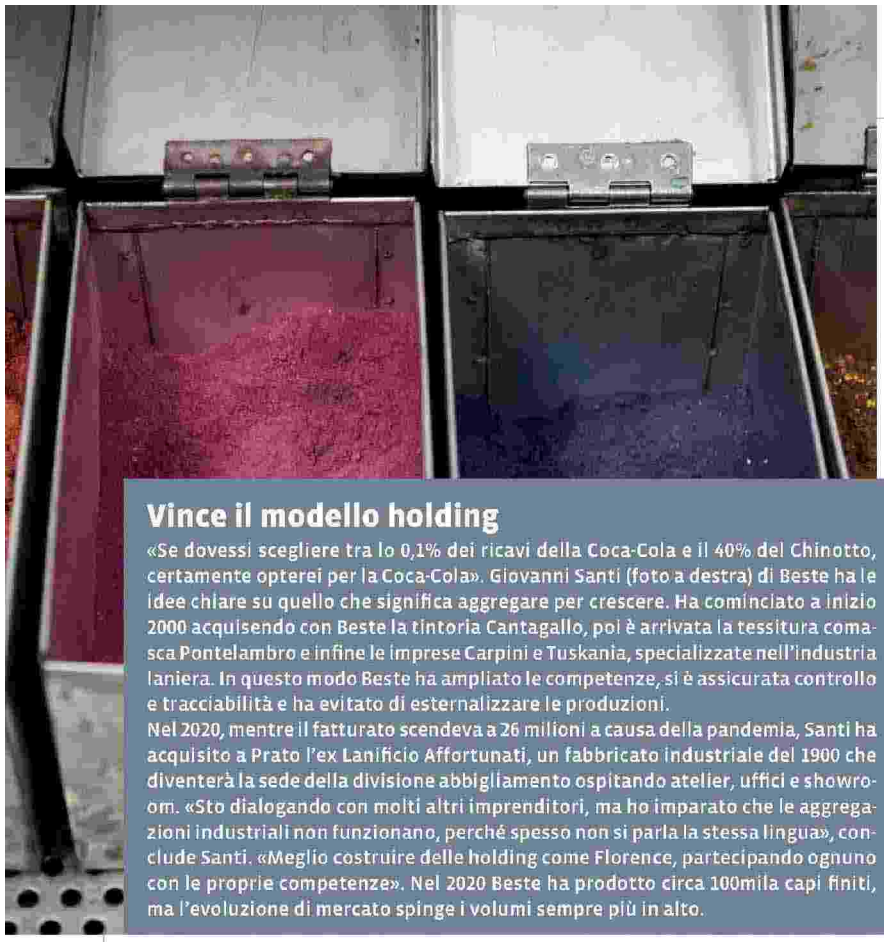
### Governare il post-pandemia

«La crisi pandemica è stata una tempesta perfetta: chiusura dei negozi e delle produzioni unite a un diverso atteggiamento del consumatore hanno avuto effetti pesanti: il tessile, già in crisi, ha perso ancora il 22,1%, l'abbigliamento che negli ultimi 9 anni aveva guadagnato il 32%, è crollato del 23 e la pelletteria ha tagliato l'export di circa un terzo. Persino i grandi gruppi hanno fatturato nel 2020 tra il 18 e il 25% in meno rispetto al 2019 e tutto questo va capito e inserito in una profonda fase di trasformazione, che spinge verso collaborazioni e aggregazioni».
Per fortuna, la ripresa dell'export sta concedendo un po' di ossigeno, e il tempo di pensare a nuovi sviluppi che vadano oltre la subfornitura tradizionale.
Qualcuno lo ha già fatto, come Riccardo Matteini Bresci, primo nel 2003 con il gruppo Colle (20 milioni di ricavi) ad aver aggregato in modo orizzontale tre tintorie della filiera del tessile pratese e biellese. «L'aggregazione ci ha permesso di crescere e di avere quella solidità economica necessaria per innovare», spiega l'imprenditore. «Per fare business una volta bastava intrecciare tre fili, mentre adesso si parla di sostenibilità, tracciabilità e logistica avanzata. Le certificazioni sono indispensabili anche per chi produce semilavorato e sono i fornitori a dover essere propositivi con l'industria della moda».
Sull'esempio di Florence si muove a Prato anche Beste, un'eccellenza nel mondo del cotone. Nata nel 1992 su ini-



## Un tavolo per la catena di fornitura

«I big della moda acquistano da aziende sorelle legate con contratti di filiera, ognuna chiamata a comporre un piccolo step della produzione. Se invece tali imprese si alleassero ragionando sulla catena del valore, avrebbero più forza e sarebbero meno isolate e più innovative». Per lavorare sulle aggregazioni dunque, il vicepresidente Francesco Marini (foto a sinistra) ha istituito in Confindustria Toscana Nord un tavolo permanente che punta a riorganizzare l'intera catena di fornitura. «Sostenibilità, tracciabilità e digitalizzazione sono ormai un obbligo per la sopravvivenza. Io stesso ho dovuto ripensare l'azienda tessile di famiglia (15 milioni di fatturato) sulla base del programma detox di Greenpeace, puntando su cotoni biorganici e tessuti pregiati riciclati, su cui il distretto pratese vanta una grande competenza».
Il cardato riciclato, infatti, è stato inventato a Prato a metà del IX secolo e sarebbe davvero un peccato dimenticarlo. «Oggi tessuto riciclato significa mercato, meno $CO_2$ e nessuna necessità di tintura. Su 100 milioni di tonnellate di tessili prodotti all'anno nel mondo, solo l'1% viene riciclato. E il record mondiale è proprio di Prato, con 143mila tonnellate nel 2018».



## Vince il modello holding

«Se dovessi scegliere tra lo 0,1% dei ricavi della Coca-Cola e il 40% del Chinotto, certamente opterei per la Coca-Cola». Giovanni Santi (foto a destra) di Beste ha le idee chiare su quello che significa aggregare per crescere. Ha cominciato a inizio 2000 acquisendo con Beste la tintoria Cantagallo, poi è arrivata la tessitura comasca Pontelambro e infine le imprese Carpini e Tuskania, specializzate nell'industria laniera. In questo modo Beste ha ampliato le competenze, si è assicurata controllo e tracciabilità e ha evitato di esternalizzare le produzioni.
Nel 2020, mentre il fatturato scendeva a 26 milioni a causa della pandemia, Santi ha acquisito a Prato l'ex Lanificio Affortunati, un fabbricato industriale del 1900 che diventerà la sede della divisione abbigliamento ospitando atelier, uffici e showroom. «Sto dialogando con molti altri imprenditori, ma ho imparato che le aggregazioni industriali non funzionano, perché spesso non si parla la stessa lingua», conclude Santi. «Meglio costruire delle holding come Florence, partecipando ognuno con le proprie competenze». Nel 2020 Beste ha prodotto circa 100mila capi finiti, ma l'evoluzione di mercato spinge i volumi sempre più in alto.

ziativa del presidente e a.d. Giovanni Santi, l'azienda è già cresciuta per linee esterne, ha creato il marchio di abbigliamento Monobi, e di recente ha stretto una nuova alleanza strategica con il gruppo tessile bergamasco Albini. Obiettivo: valorizzare il made in Italy e la competitività attraverso una forte interconnessione operativa e lo scambio di prodotti e innovazione. «Pensiamo a quanto sono cambiati i consumatori e la produzione negli ultimissimi anni», racconta Santi. «Oggi chiedono prodotti sempre più organici e da noi si impongono le collezioni ecodesign, che riguardano prodotti pensati per essere sostenibili dalla creazione all'uso finale, sino al riciclo, avvalendosi di certificazioni sia per le fibre naturali che per quelle riciclate. Il modo di produrre è dunque cambiato, ma non soltanto in senso green. Il mercato chiede sempre più prodotto finito e non semilavorato, per restare più vicini al cliente, evitare rimanenze di magazzino e risparmiare sui costi. Questo ha imposto una radicale ristrutturazione della catena produttiva e i fornitori hanno dovuto adeguarsi, investire, produrre in modo veloce e diverso. Non a caso anche in Beste abbiamo avviato una divisione abbigliamento, per approdare infine a un marchio proprio, realizzato tutto internamente a partire dalla materia prima».
Forte di una storia che nasce nel 1859, il Lanificio Cangioli (45 milioni di fatturato) è uno dei fari del tessile pratese e dei grandi brand del lusso. Di cambiamenti ne ha visti tanti, «ma mai come ora assistiamo a una rivoluzione senza precedenti, che richiede grandi investimenti e reattività», interviene il presidente e a.d. Vincenzo Cangioli, che insieme alla sorella Sabrina rappresenta la quinta generazione familiare. Prendiamo la sostenibilità: i tessuti organici e certificati sono richiesti sia dal lusso che dal fast fashion, con tutto quello che comporta in termini di velocità produttiva e di controllo della filiera. Dobbiamo essere in grado di offrire microproduzioni e grandi volumi, di accelerare e rallentare e se non si hanno le giuste dimensioni o capacità di investimento questo diventa un'impresa impossibile».
I grandi brand non vogliono rischiare troppo. Si muovono spesso on demand e si affidano alla propositività dei fornitori come Cangioli, ormai abituati a destreggiarsi anche nella geopolitica. «La coltivazione del cotone standard è molto impattante e la richiesta di cotone organico e di origine biologica è aumentata in modo esponenziale. I grandi brand rifiutano prodotti coltivati con pesticidi e in condizioni di sfruttamento e i Paesi produttori come la Cina per ripicca boicottano Nike, Burberry's e Adidas. È una guerra commerciale, piena di scossoni e noi dobbiamo essere in grado di adattarci a ogni buca o evoluzione».
Come dice il presidente di Sistema Moda Italia, per riuscire a farlo occorre dialogare: «Il mercato si è evoluto. Avremo un numero più selezionato di filiere che avranno maggiori partnership. Saper offrire più completezza di servizio vuol dire avere forza contrattuale. E senza forza contrattuale, si chiude».

(©riproduzione riservata)