

L'eccellenza si fa in gruppo: il caso Florence

di Gabriella Lojacono*

L'Italia è tra i leader del mercato del lusso. Il successo è determinato, in gran parte, dall'abilità e dalle competenze di chi opera dietro le quinte dei brand in maniera organizzata ed efficace al punto da attirare – tra i pochissimi settori industriali italiani – aziende straniere che aprono filiali nel nostro Paese. Ma è nella capacità di costruire network la chiave ulteriore che ha permesso a molti marchi italiani di imporsi in maniera ancora più forte: il caso Florence è tra gli esempi più emblematici.

Quando si parla di mercato del lusso¹, si celebrano i brillanti risultati di vendita degli ultimi due anni e le sorprendenti performance di alcuni marchi protagonisti, utilizzando indicatori che vanno dal fatturato, alla redditività, alla crescita dei negozi diretti, alla *brand equity*, alla performance sul mercato dei capitali. L'ultimo rapporto di Deloitte² mostra una classifica variegata per settori e Paesi di vendita e CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) delle vendite, dove spiccano LVMH, Kering, Estée Lauder e Chanel. Tuttavia, le aziende italiane Prada, Moncler e Armani occupano il podio dei principali player italiani, rispettivamente al diciottesimo, ventisettesimo e ventottesimo posto nella classifica mondiale dei primi cento marchi. I tre gruppi italiani indipendenti rappresentano il 35 per cento delle vendite di beni di lusso realizzate nel 2021 dalle aziende italiane presenti in classifica.

Tra queste, Moncler è stata una delle aziende con la crescita più rapida per cinque anni consecutivi, con un tasso del +12,9 per cento per il periodo 2018-2021. L'azienda italiana con la maggiore crescita nel 2021 è Golden Goose, con un CAGR del 27 per cento.

I riflettori sono sempre puntati sui marchi e sul loro successo e raramente si parla dell'incredibile lavoro di

chi sta dietro le quinte e permette a questi brand di creare i loro magnifici capolavori che diventano oggetti del desiderio nella comunicazione e nei negozi. Secondo McKinsey, oltre il 40 per cento della produzione globale di beni di lusso per uso personale avviene in Italia. Senza la capacità produttiva dei fornitori lungo l'intera filiera, il lusso come lo conosciamo oggi non esisterebbe.



Si tratta di competenze uniche, trasmesse di generazione in generazione e da preservare se vogliamo proteggere l'intero sistema economico, e non solo il settore *luxury*. Oggi i fornitori non sono solo esecutori di istruzioni impartite dalle aziende committenti, ma svolgono piuttosto un ruolo attivo nei processi di innovazione, suggerendo nuove tecniche di produzione e nuovi materiali, contribuendo così attivamente ai processi di ideazione, sviluppo e lancio

dei prodotti. I fornitori sono quindi un ingrediente fondamentale senza il quale il lusso non potrebbe essere quello che è oggi. Partendo dalla consapevolezza dell'importanza degli attori della filiera, negli ultimi anni sono state messe in atto diverse strategie volte a sostenere la loro competitività e il loro sviluppo:

- *strategie di integrazione a monte dei brand*. È il caso di Golden Goose, che nel 2022 ha acquisito uno dei suoi principali fornitori, Italian Fashion Team (IFT), un

* Gabriella Lojacono è Professore Associato di International Management presso il Dipartimento di Management e Tecnologia dell'Università Bocconi e presso SDA Bocconi School of Management e Direttore EMILUX.

gruppo nato nel 2007 che oggi conta 270 dipendenti). Nel 2021, il gruppo Prada e il gruppo Ermenegildo Zegna hanno acquisito la maggioranza di Filati Biagioli Modesto, un'azienda di Montale (Pistoia) con oltre un secolo di eccellenza nella produzione di cashmere e filati nobili e nella gestione del processo di trasformazione delle fibre in filati. Queste acquisizioni hanno anche lo scopo di investire nella formazione e nella modernizzazione degli impianti, nonché di rendere esclusivo il know-how del fornitore;

- *intensificazione degli investimenti nelle accademie interne* finalizzata a facilitare la trasmissione della conoscenza alle nuove generazioni;
- *concentrazione nel mondo dell'offerta con la creazione di poli di eccellenza* in diverse tipologie di prodotto e fasi produttive. Una di queste è Pattern, fondata nel 2000 da Franco Martorella e Fulvio Botto, che oggi è costituita da una rete di dodici aziende e tredici stabilimenti - ognuno leader nella prototipazione e produzione di diverse categorie di moda di lusso nell'abbigliamento maschile e *outwear* - dislocati in sette regioni italiane. Un'azienda più recente, ma di dimensioni maggiori, è Florence, della quale si parlerà più diffusamente nei paragrafi successivi.

L'Italia è l'unico Paese in cui i marchi internazionali possono reperire la massima qualità per tutti i tipi di produzione, materiali e prodotti finiti.

Anche i marchi francesi del lusso aprono filiali in Italia per la gestione della produzione italiana. Uno dei principali problemi delle aziende italiane nella catena di produzione è la frammentazione, oltre alle loro piccole dimensioni rispetto alle aziende committenti che, tra l'altro, collaborano solitamente con molti fornitori. La differenza dimensionale sta diventando sempre più un limite allo sviluppo e al mantenimento delle relazioni di fornitura. I marchi internazionali oggi richiedono qualità costante, ma anche processi monitorabili, tracciabilità, rispetto delle condizioni di responsabilità sociale, investimenti in innovazione e servizi sofisticati.

A causa delle loro dimensioni, le aziende italiane non sono così forti in questi nuovi aspetti dell'attività commerciale, ma rimangono decisamente focalizzate sui prodotti. Le dimensioni sono anche un limite alla digitalizzazione. Riassumendo, le seguenti sfide dovrebbero stimolare una profonda riflessione sull'attuale organizzazione della catena di fornitura:

- *industria frammentata*: piccoli produttori terzi spesso con problemi di successione;

- la conformità ESG è diventata un must del settore;
- necessità di una pianificazione accurata: importanza della puntualità nelle date di consegna;
- crescente richiesta di strumenti informatici per monitorare le tappe della produzione.

Florence è diventata realtà alla fine del 2020. Le discontinuità e i momenti di apprensione possono essere produttivi in termini di grandi cambiamenti. L'Italia vanta un incredibile patrimonio di aziende che si distinguono per la maestria artigianale e la creatività, le tecniche di produzione, e altro ancora. Storicamente, tutte queste aziende hanno collaborato con marchi internazionali per realizzare i loro articoli di lusso. Il problema è che tutte le aziende erano piccole e incentrate sul prodotto, e meno esposte alle nuove tecnologie e tendenze. Questo è diventato un problema, poiché i marchi dei clienti si sono evoluti e sono divenuti aziende con esigenze che prima non esistevano, come la

gestione dei tempi di consegna e la gestione di filiere complesse, con fornitori e subfornitori. Se il rivenditore non riceve il prodotto in tempo, perde le vendite. Poi è arrivata la novità dell'ESG, che solleva questioni ambientali lungo l'intera catena di fornitura. Questo non faceva parte del loro DNA, non erano attrezzati per questo. La tensione era già presente e poi è sopraggiunta la pandemia, che ha dato una scossa all'intero sistema.

Come trovare una soluzione sistemica a tutti questi problemi? Florence ha visto nella tradizione, nella produzione di alta qualità e nella creatività dei tecnici italiani le opportunità, ma anche la necessità di centralizzare alcune attività per fornire migliori servizi ai clienti e mettere a disposizione le risorse finanziarie per la futura competitività del nostro sistema produttivo nazionale.

IL GRUPPO FLORENCE È NATO PER VOLONTÀ IMPRENDITORIALE

Florence è il risultato di un'iniziativa condotta dal basso verso l'alto. Nel 2020, tre pionieri italiani, tre imprenditori, hanno deciso di unire le loro forze. Giuntini, leader nel settore dell'*outwear* e dei tessuti leggeri, Ciemmecci, prestigioso produttore di capi in pelle e pelliccia, e Mely's, eccellenza nel segmento della maglieria, hanno creato un gruppo con l'obiettivo di contribuire a migliorare il livello di servizio dei marchi di lusso della moda. All'epoca, insieme, rappresentavano 80 milioni di euro di fatturato. È stato allora che il progetto imprenditoriale ha trovato il sostegno di



investitori esterni per il 65 per cento del capitale del gruppo: VAM Investments (con il 65 per cento), Fondo Italiano d'Investimento (attraverso il Fondo Italiano Consolidamento e Crescita, FICC) e Italmobiliare. Il restante 35 per cento è controllato dagli azionisti delle stesse società che fanno parte del gruppo.

È stato poi difficile convincere altri attori ad aderire alla piattaforma, non perché l'idea fosse sbagliata, ma perché non era stata ancora «sperimentata».

Nel 2021, il gruppo è cresciuto rapidamente fino a comprendere otto aziende (con l'aggiunta di Manifatture Cesari, Emmegi, Antica Valserchi, Metafora e Ambra, raggiungendo così 145 milioni di euro di fatturato) con l'obiettivo di consolidare il *core business*, aggregando le principali eccellenze manifatturiere italiane del *prêt-à-porter* tra tessuti, maglieria, jersey e *soft accessories*. L'anno 2021 ha rappresentato il vero punto di svolta per il gruppo, che ha raggiunto la massa critica e messo a punto le prime iniziative positive che hanno incentivato altre aziende a chiedere di partecipare al progetto.

Nel 2022/23 è stata avviata la piattaforma completa, che nel 2022 ha raggiunto ventisette aziende (circa 600 milioni di fatturato e 125 milioni di EBITDA) con una diversificazione nei settori della lavorazione intermedia, della pelletteria, del denim e delle calzature, e una significativa espansione del mercato totale di riferimento sfruttando l'esperienza di altri membri del gruppo (per esempio, Pigolotti, Barbeta, Frediani, Taccetti ed Effebi). La Figura 1 mostra il rispettivo valore in percentuale delle diverse attività.

Il 26 maggio 2023, il fondo Permira ha rilevato la quota di maggioranza di Florence dai precedenti azionisti. Gli imprenditori, il team di gestione e VAM Investments reinvestiranno una parte significativa dei proventi e rimarranno impegnati nel progetto. Il Fondo Italiano d'Investimento manterrà una quota di

minoranza. Italmobiliare, invece, non è più azionista; dopo la vendita ha realizzato circa 78 milioni di euro, al netto dei costi di transazione e degli strumenti di incentivazione per il top management.

Attila Kiss (dirigente con esperienza internazionale nel settore dell'alta moda e competenze specifiche nel campo delle catene di fornitura) è rimasto come CEO del Gruppo, e Francesco Trapani (leader riconosciuto nel panorama mondiale del lusso con esperienze in Bulgari, LVMH e Tiffany) ne è il Presidente.

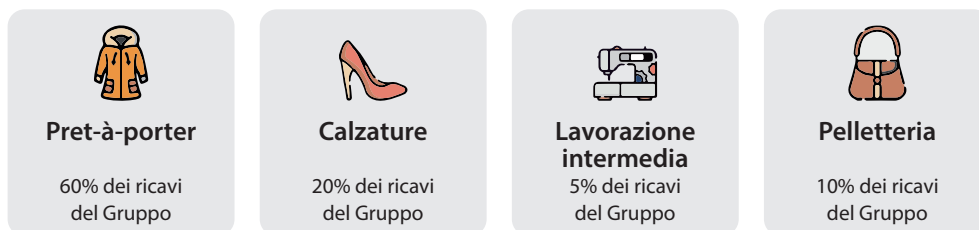
I criteri abituali per la selezione dei fornitori target includono la loro prospettiva strategica (per esempio, come il modello di business può evolversi, come le loro competenze possono produrre crescita, quali cluster e categorie di clienti presentano) e la solidità della loro situazione economica e finanziaria: «ci rivolgiamo solo ad aziende sane e con un potenziale di crescita» (Attila Kiss, CEO di Florence).

L'ARCHITETTURA DEL MODELLO DI BUSINESS

Il Gruppo Florence riunisce aziende di dodici regioni Italiane, da Nord a Sud, per un totale di circa 2.300 dipendenti.

L'idea di riunire alcuni punti di eccellenza della produzione italiana e di dare una parziale soluzione all'annoso problema della frammentazione (tante piccole unità produttive disperse sul territorio nazionale) presenta un indubbio vantaggio. Per i piccoli imprenditori è difficile lavorare con molti clienti esigenti allo stesso tempo, che richiedono continuità nella capacità produttiva (solitamente limitata) e standard di servizio sempre più elevati. Far parte dello stesso gruppo, essere percepiti come membri di un'organizzazione solida e integrata, permette di dimostrare una maggiore incisività nei confronti dei clienti e di essere supportati dalle società del gruppo nelle relazioni con la clientela. In passato, molte di queste aziende raggiungevano

Figura 1 - Offerta completa che copre tutte le categorie di prodotti



Fonte: documentazione dell'azienda.

anche il 70 per cento del fatturato con un solo cliente; oggi tale incidenza non supera il 50 per cento.

Queste aziende non operano come semplici esecutori delle scelte dei marchi committenti, ma si integrano perfettamente nei loro processi aziendali, contribuendo ai progetti di creazione delle collezioni, realizzando prototipi e mettendo a disposizione la propria capacità innovativa. L'idea di un nuovo prodotto viene dal reparto creativo del brand, che poi la condivide con il suo fornitore, ma il fornitore aiuta il brand a sviluppare il concetto.

Sostiene Attila Kissa che «nel generare un piano di merchandising, i fornitori possono effettivamente contribuire a nuove idee; il product manager del brand committente incontra i product manager dei fornitori e, insieme, elaborano qualcosa di altamente innovativo e fuori dall'ordinario».

Successivamente, la proposta e la definizione del progetto vengono discusse con il cliente e il fornitore, e tutte le parti danno il via libera al progetto finale. Il progetto concordato viene tradotto in un prototipo e in un disegno tecnico (industrializzazione) dal fornitore di Florence.

Il cliente seleziona quindi le materie prime e i fornitori dell'azienda iniziano a reperirle dai subfornitori selezionati. I fornitori si occupano quindi della produzione su larga scala con attrezzature sofisticate e/o passaggi artigianali e del controllo qualità. I prodotti finiti vengono spediti direttamente agli hub logistici del marchio committente.

Florence desiderava che la vita quotidiana delle aziende cambiasse il meno possibile. Quando devono discutere di un processo di produzione di maglieria con fornitori con cui lavorano da vent'anni e che sanno essere affidabili, non è necessario intervenire in queste questioni di routine. Non è necessario cercare di cambiare forzatamente ciò che funziona bene. Florence vuole fornire servizi a valore aggiunto. Grazie alle sue dimensioni e alla capacità di investire, il gruppo svolge e fornisce molti servizi che una singola azienda non sarebbe mai in grado di sostenere da sola. Per esempio, per quanto riguarda i temi ESG, Florence fornisce un sistema di monitoraggio e audit dei subfornitori, nonché di divulgazione e disponibilità di informazioni ai clienti senza precedenti.

Le capacità di ricerca e sviluppo e l'impronta produttiva all'avanguardia, unitamente alla maestria artigianale Made in Italy e alla flessibilità del supporto fornito ai brand committenti lungo tutta la catena del valore, sono i principali punti di forza di Florence.

Le aziende del gruppo non sono entità indipendenti, ma sussiste una leadership oculata che porta a valorizzare le differenze, creando al contempo continue opportunità di condivisione delle best practice e rea-



lizzando anche forti sinergie industriali e di ricerca e sviluppo, al di là dei meri costi. Le sinergie diventano concrete quando è possibile attingere a tutte le risorse del gruppo. Per esempio, se un cliente è in ritardo con la produzione di un articolo specifico, perché ha ricevuto tardi il materiale e lavora con un unico piccolo fornitore, potrebbe dover cercare altri due, tre fornitori, con un conseguente aumento dei costi di transazione e una perdita di tempo prezioso. Il cliente può allora contattare Florence, che provvede a creare la capacità necessaria per recuperare questo ritardo.

Un altro esempio è dato dalla piattaforma digitale centralizzata per condurre la prototipazione e velocizzare lo sviluppo del prodotto.

L'intento di Florence è quello di condividere le attività di R&S tra tutti i membri del gruppo, dal jersey alla maglieria, dalle scarpe agli accessori in pelle e così via. Se pensiamo alle attività di R&S, quelle svolte singolarmente da ogni membro sono senz'altro *interessanti*; ma unire gli sforzi di ricerca e sviluppo di tutti i membri produce risultati ancora migliori, perché così emerge l'*incredibile*.

Florence punta inoltre a garantire la flessibilità. Tutti i marchi devono far fronte a una domanda crescente, ma la capacità dei fornitori non si espande altrettanto rapidamente. Dal punto di vista carrieristico, essere uno specialista di maglieria nell'ambito dello sviluppo del prodotto non rappresenta una priorità assoluta, né una scelta interessante, per gli studenti delle scuole superiori e delle scuole professionali. Florence sta lavorando per creare un progetto a livello italiano in collaborazione con le scuole per attrarre talenti in modo che i clienti possano contare su una capacità complessivamente in crescita.

L'appartenenza a un grande gruppo consente di negoziare l'acquisto dei materiali a livello centrale (per esempio, il filato per la maglieria); il risparmio ottenu-

to sui costi viene impiegato per fornire servizi migliori ai clienti rispetto ai concorrenti (per esempio, tempi di consegna più brevi): «vogliamo ampliare i volumi e il business e generare fedeltà piuttosto che aumentare i prezzi, dichiara Kiss.

Un esempio di importante sinergia che produce valore per i clienti è la creazione del Research & Development Club. Si tratta di un gruppo centralizzato di persone attente alle tendenze del mercato, che si occupano specificamente dello sviluppo del prodotto, mantenendo un contatto costante con il mondo della moda e del design e partecipando, inoltre, a importanti fiere ed eventi del settore. «A volte sono così brillanti che vengono chiamate dai clienti a far parte dei team di progettazione in modo temporaneo o permanente e trovo che questo sia davvero stimolante. Investiremo nella formazione *ad hoc* anche su questo fronte».

L'R&S Club offre progetti di ricerca sui prodotti basati sulle tendenze emergenti del mercato e della tecnologia, coinvolgendo più di venti professionisti della R&S, più di quindici aziende/categorie di prodotti e circa venti progetti di R&S in corso (per esempio, *upcycling* di tessuti scartati, tessuti biodegradabili e sostenibili per l'ambiente, pratiche di tintura in foglia scalabili e industrializzate), collaborazioni con le principali scuole di moda e strumenti analitici di *market intelligence*.

GLI OBIETTIVI PERSEGUITI E LA DIREZIONE DEGLI INVESTIMENTI FUTURI

In sintesi, la progressiva unificazione delle varie organizzazioni produttive ha avuto l'obiettivo di rafforzare il posizionamento nei segmenti di mercato storici di ciascuna azienda, ma anche di ampliare la gamma di prodotti offerti, come per esempio nei comparti delle calzature, della pelletteria (che è ancora un business di dimensioni ridotte), e della produzione di jeans. Questo produce un'offerta sempre più ricca e integrata che mira a creare sinergie commerciali tra le varie entità del Gruppo e a consolidare la catena di fornitura. Le maggiori dimensioni possono anche contribuire ad attrarre manager di talento. La creazione di Florence ha comportato anche:

- l'opportunità di costituire un attore più affidabile e «managerializzato»;
- l'opportunità di migliorare il monitoraggio e l'ESG reporting al servizio dei *luxury brand*;
- la creazione di una catena di approvvigionamento più organizzata e affidabile;
- l'adozione diffusa della tecnologia per migliorare la R&S, la progettazione e il livello di servizio.

Infatti, la crescita delle aziende coinvolte corrisponde anche all'aumento degli investimenti per acquistare o rinnovare impianti e macchinari e per renderli sempre più sostenibili.

Da mesi tutte le aziende di Florence stanno realizzando campioni in 3D nel rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale, ma riducendo anche il *time to market*.

Inoltre, vista la forte crescita del mercato dell'usato, Florence sta portando avanti un progetto molto innovativo di centralizzazione dei servizi di riparazione per i brand.

Saranno promossi investimenti significativi nel *pre-costing* guidato dall'intelligenza artificiale, ossia uno strumento di ottimizzazione del processo di determinazione dei prezzi come motore principale della creazione di valore per i marchi della moda e del lusso.

Inoltre, Il Gruppo Florence intende garantire le condizioni per il mantenimento del nostro artigianato e per far sì che le nuove generazioni possano considerare appassionante e stimolante il lavoro manuale nelle fabbriche. Mentre la domanda nel settore della moda di lusso continua a crescere, l'interesse per l'artigianato e per le professioni artigianali si sta affievolendo. Il Gruppo Florence sta realizzando un progetto con l'obiettivo di attirare i giovani verso le professioni dell'artigianato della moda, ripristinando le caratteristiche nobili dell'arte manifatturiera del settore, affrontando la mancanza di interesse generazionale per le professioni della catena del valore della moda e prevenendo una carenza di forza lavoro in futuro. Questo progetto prevede circa 1.000-2.000 scuole e 100.000-200.000 famiglie potenzialmente raggiungibili, concorsi di artigianato con premi per i talenti, stage e opportunità di lavoro per gli studenti, supporto costante alle scuole professionali e altro ancora.

¹ Un ringraziamento speciale va ad Attila Kiss, CEO di Florence, che ha contribuito alla stesura di questo articolo.

² Deloitte, *Global Power of Luxury Goods*, 2022.