

# VareseNews

## Voci di trattative per la vendita di Missoni: un pezzo di storia, arte e imprenditoria del Varesotto

Pubblicato: Giovedì 11 Dicembre 2025



La notizia di trattative per la vendita della **Missoni** – iconica casa di moda con quartier generale a **Sumirago** – segna un momento storico e carico di emozione per il territorio varesino. Dopo **oltre settant'anni di gestione familiare**, iniziata dai fondatori **Ottavio “Tai” Missoni e Rosita Jelmini** nel 1953, la maison delle celebri maglie zigzagate **potrebbe passare sotto il controllo di investitori esteri**.

In pole position, secondo indiscrezioni rilanciate in questi **giorni dal quotidiano La Repubblica**, ci sarebbe il **colosso statunitense Authentic Brands Group (ABG)**, già proprietario di marchi internazionali come Reebok e Brooks Brothers. L’eventuale cessione – ventilata in queste settimane – avverrebbe in un momento simbolico: **la recente scomparsa di Rosita Missoni**, co-fondatrice e anima dell’azienda, il 2 gennaio 2025, ha chiuso definitivamente l’era dei fondatori, aprendo la strada a una svolta epocale nella storia di questa impresa familiare radicata nel Varesotto.

### 2013: l’annus horribilis che cambiò il destino di Missoni

La traiettoria verso l’assetto attuale inizia nel 2013, anno drammatico che impone alla famiglia Missoni profondi ripensamenti. Il 4 gennaio 2013 **scompare nell’arcipelago venezuelano di Los Roques l’aereo su cui viaggiava Vittorio Missoni**, primogenito di Ottavio e Rosita nonché amministratore delegato del gruppo. Vittorio, definito da molti “l’uomo dell’equilibrio familiare”, era colui che teneva insieme la gestione aziendale e i rapporti tra i membri della famiglia. Il destino infligge un secondo

colpo pochi mesi dopo: **l'8 maggio 2013 si spegne a 92 anni Ottavio "Tai" Missoni**, patriarca e co-fondatore, nella casa accanto allo stabilimento di Sumirago. In pochi mesi la maison perde il suo leader operativo e il suo padre nobile, lasciando un vuoto profondo sia sul piano gestionale che su quello carismatico.



Di fronte a queste tragedie, la reazione della famiglia è di serrarsi attorno all'azienda e preservarne l'identità. **La gestione quotidiana passa ai figli Angela e Luca Missoni**, affiancati dalla madre Rosita (Presidente onorario), ma risulta chiaro che occorre rafforzare la struttura manageriale per affrontare le nuove sfide. Viene così scelto un manager esterno, **Alberto Piantoni**, a cui nel 2011 erano già state affidate le redini operative come amministratore delegato. Piantoni resta in carica fino al 2015, contribuendo a superare il difficile biennio post-lutti. All'inizio 2015, scaduto il contratto di Piantoni, la famiglia decide di non rinnovarlo: **le deleghe dell'AD vengono ridistribuite tra i vari membri della famiglia Missoni**. In questa fase la holding di **famiglia detiene ancora il 100% dell'azienda**, suddiviso equamente tra i tre rami familiari di Vittorio, Angela e Luca e l'azienda – pur con l'ingresso temporaneo di figure manageriali – rimane saldamente controllata dalla famiglia Missoni. Già allora, però, iniziano a circolare voci di una possibile apertura del capitale a terzi: all'interno della famiglia emergono visioni diverse sull'opportunità di cedere una quota e sul valore da attribuire al marchio. È il segnale che, per crescere nel mercato globale del lusso, i Missoni stanno considerando l'ingresso di un partner finanziario.

## 2018: svolta finanziaria con l'ingresso del fondo FSI

Il cambiamento societario più significativo arriva a **giugno 2018**. Dopo lunga preparazione, la **Fondo Strategico Italiano (FSI) – fondo di private equity** partecipato dalla Cassa Depositi e Prestiti e guidato da **Maurizio Tamagnini** – investe circa 70 milioni di euro in Missoni, **acquisendo il 41,2% del capitale** attraverso un aumento di capitale dedicato. **La famiglia Missoni mantiene la maggioranza (58,8%)**, ma per la prima volta condivide il controllo con un socio istituzionale.

L'operazione, avvenuta senza ricorso a debito, porta in azienda nuove risorse finanziarie per

l'espansione internazionale e inaugura una governance più strutturata. Entra nel consiglio di amministrazione una figura di spicco come **Michele Norsa** – ex CEO di Ferragamo e Valentino – in qualità di vicepresidente e industrial partner di FSI. Insieme a lui, FSI affianca la seconda e terza generazione Missoni nella definizione della strategia, con l'obiettivo dichiarato (all'epoca) di quotare Missoni in Borsa nel giro di pochi anni.

L'ingresso di FSI segna **la fine dell'era della "family company" pura**: pur restando alla guida creativa e presente nel capitale, la famiglia Missoni accetta di "diluire" l'autonomia in cambio di capitali freschi e competenze manageriali per competere nel mercato globale. I risultati non tardano ad arrivare. Grazie anche alle risorse del fondo, Missoni intraprende un piano di espansione retail (con aperture in città strategiche come Pechino, Dubai e Las Vegas) e di rafforzamento del canale online. **Nel 2020 acquisisce la società T&J Vestor** (partner per la linea Missoni Home) e nel **marzo 2024 rileva il 100% della Tricotex srl di Gallarate**, storica tessitura specializzata nei pregiati filati Raschel, per assicurarsi il controllo della filiera e il prezioso know-how manifatturiero locale. Parallelamente, i ricavi della maison crescono: dopo la flessione del 2020 dovuta alla pandemia (fatturato sceso a 73,5 milioni), Missoni risale a 105,8 milioni nel 2021, circa 115 milioni nel 2022, fino a 126 milioni di euro nel 2023 (+10% sul 2022). Pur restando un player di dimensioni medio-piccole nel panorama del lusso, l'azienda torna alla redditività (EBITDA nuovamente positivo dal 2021) e consolida un patrimonio netto attorno agli 80 milioni di euro. Numeri incoraggianti, ma ancora modesti rispetto ai giganti del settore, in un **contesto che spinge i marchi indipendenti a "cercare spalle più larghe" per competere**.

## Dalla famiglia al management: il passo indietro (2018-2024)

L'operazione FSI non è solo finanziaria, ma comporta un progressivo cambiamento nei ruoli familiari. **Angela Missoni**, figlia dei fondatori e direttrice creativa dal 1997, assume anche la carica di presidente del consiglio di amministrazione, concentrandosi su funzioni più istituzionali. Suo fratello **Luca Missoni** si dedica principalmente alla **conservazione e valorizzazione dell'archivio storico** di famiglia e a progetti formativi interni. I nipoti della terza generazione iniziano a farsi spazio: **Giacomo Missoni** (figlio di Vittorio) entra in CDA già nel 2014 e in seguito assume responsabilità sul mercato nordamericano, mentre **Ottavio Missoni Jr.** si occupa di sostenibilità aziendale nel nuovo piano strategico. **Margherita Maccapani Missoni**, figlia di Angela, prova a rilanciare la linea giovane M Missoni (di cui è direttore creativo dal 2018), ma il progetto viene chiuso nel 2021 e Margherita esce dai ruoli operativi.

**Contemporaneamente, la "managerializzazione" dell'azienda accelera.** Nel maggio 2020, in piena pandemia, Missoni nomina un amministratore delegato esterno di alto profilo: **Livio Proli**, ex direttore generale del gruppo Armani. È la prima volta che la guida esecutiva viene affidata a un manager completamente esterno alla famiglia dalla partenza di Piantoni. Proli implementa una riorganizzazione orientata a rendere Missoni un brand di lusso più moderno e competitivo, puntando su segmenti come gli accessori, **sul rafforzamento digitale e sull'espansione in Cina** (nel 2021 Missoni apre la sua prima boutique a Shanghai). Sul piano creativo, avviene un cambiamento storico: **19 maggio 2021** **Angela Missoni annuncia che, dopo 24 anni, lascia la direzione creativa della maison per dedicarsi al ruolo di presidente-azionista.** È la fine di un'epoca, con Missoni che per la prima volta affida lo stile a mani esterne alla famiglia. Inizialmente il testimone passa ad Alberto Caliri, braccio destro di Angela da 15 anni, nominato direttore creativo ad interim.

Parallelamente, anche la governance viene adeguata alla nuova realtà: non tutti gli azionisti familiari lavorano attivamente in azienda, e per mantenere coesione e allineamento viene istituito un incontro semestrale tra tutto il management e i membri della famiglia. "Oggi Missoni è un'azienda con una grande solidità e una profonda armonia tra azionisti e manager", dichiarava Proli nel 2021, a conferma di un equilibrio interno raggiunto dopo la transizione generazionale. Proprio quell'anno, voci di cessione – circolate più volte in passato e sempre smentite – vengono nuovamente respinte dal CEO, il

quale assicurava che Missoni aveva le risorse per proseguire il proprio cammino in autonomia. E in effetti la famiglia, forte della maggioranza, non ha mai rinunciato del tutto al proprio ruolo di guida e controllo, almeno fino ad oggi.

## Verso la vendita: scenario attuale e incognite future

Arrivando ai giorni nostri, **tanti indizi portano a un imminente cambio di mano**. Il fondo FSI è ormai al settimo anno di permanenza nel capitale Missoni. **Secondo Reuters, nel novembre 2023 Missoni aveva già incaricato la banca d'affari Rothschild di esplorare opzioni di vendita**, a seguito di manifestazioni di interesse ricevute da gruppi del lusso internazionali. Le fonti riferivano che la famiglia Missoni sarebbe stata disponibile a valutare tutte le opzioni, inclusa la cessione completa della propria quota, se le condizioni fossero favorevoli. In poche parole, per la prima volta i Missoni si dichiarano pronti a farsi da parte dall'azienda che porta il loro nome.

Le indiscrezioni di questi giorni raccontano di come **le trattative si siano concentrate su alcuni potenziali acquirenti esteri**. La pista più concreta porta, agli Stati Uniti: **Authentic Brands Group**, gigante dei brand lifestyle che recentemente ha rilevato marchi come Forever 21, Ted Baker e Reebok, sarebbe entrato in negoziazione esclusiva per acquisire Missoni. ABG sarebbe interessata a Missoni per rafforzarsi nel lusso: il gruppo americano, specializzato nella gestione e valorizzazione di marchi iconici, ha costruito un impero basato su licenze e partnership globali, e considera Missoni – con la sua storia e riconoscibilità – un tassello prezioso per espandere il proprio portfolio nell'alto di gamma.

A dare ulteriore spinta psicologica verso la cessione è intervenuto, come accennato, un fattore affettivo: **la perdita di Rosita Missoni**. Rimasta fino all'ultimo una presenza carismatica a Sumirago – dove tutto era cominciato più di settant'anni fa – **Rosita era considerata la “garante morale” dello spirito originario della maison**. La sua scomparsa, il 2 gennaio di quest'anno, **ha commosso profondamente la comunità locale e il mondo della moda**. Con lei si chiude davvero un'epoca. Per gli eredi Missoni, vendere oggi l'azienda di famiglia può risultare meno doloroso, sapendo di aver traghettato il marchio oltre la generazione dei fondatori e di averlo riportato in buona salute economica. Una maison risanata, quindi, e pronta per un nuovo corso sotto una proprietà più grande.

## Un patrimonio varesino tra orgoglio e incognite future

Per il territorio varesino, Missoni **non è mai stata solo un'azienda di moda**, ma un vero e proprio patrimonio collettivo. Da quando Ottavio e Rosita misero radici a Sumirago alla fine degli anni '60 – costruendo lì la fabbrica e la loro casa, con vista sul Monte Rosa – la maison ha dato lavoro a centinaia di persone della zona ed è divenuta ambasciatrice nel mondo dell'eccellenza lombarda. **Il legame tra la famiglia Missoni e la comunità locale è fatto di stima e affetto reciproco**: non c'è dipendente o collaboratore, dagli stabilimenti al territorio, che non racconti di un rapporto di familiarità con Tai e Rosita, figure di imprenditori illuminati e insieme persone semplici, capaci di rivoluzionare la moda internazionale rimanendo saldi alle proprie radici varesotte.

Oggi, la prospettiva che il baricentro decisionale di Missoni possa spostarsi all'estero apre interrogativi e comprensibili timori in chi ha a cuore questa realtà. Se l'operazione con Authentic Brands Group esiste e andrà in porto, la Missoni diventerà un brand globale in portafoglio a una multinazionale, perdendo lo status di azienda familiare del territorio. La sede di Sumirago, con i suoi uffici creativi e produttivi immersi nel verde, potrebbe in futuro vedere ridimensionato il proprio ruolo strategico, a vantaggio di scelte prese altrove. Molto dipenderà dalla strategia che il nuovo proprietario vorrà adottare.

Parlare di Missoni, per Varese e dintorni, significa parlare di un pezzo di storia imprenditoriale locale che ha saputo eccellere nel mondo senza mai tradire le proprie origini. Per questo, l'eventuale passaggio di proprietà va raccontato con rispetto e senza allarmismi, riconoscendo da un lato la necessità di

evoluzione dell'azienda e dall'altro il valore sentimentale che essa riveste. **Missoni ha già attraversato cambi generazionali dolorosi e sfide impegnative**, reinventandosi più volte lungo il cammino. Qualunque sarà l'esito delle trattative in corso, **ciò che non verrà meno è l'eredità di stile, creatività e passione che Ottavio e Rosita hanno impresso nel DNA del marchio**. Un'eredità nata tra le colline varesine e che, cessione o non cessione, continuerà a portare in sé un po' di quei colori, di quell'arte e di quel territorio che l'hanno resa grande.

**Tomaso Bassani**

tomaso.bassani@varesenews.it