

Il settore Moda tra sfide e opportunità: quale futuro attende il Made in Italy?



Key Messages

Il presente documento è stato coordinato da Andrea Montanino e Simona Camerano e predisposto da: Alberto Carriero, Federica Oliva, Azzurra Tavelli, e Riccardo Preziosi.

I dati riportati si riferiscono alle informazioni disponibili al 13 novembre 2024. Le opinioni espresse e le conclusioni sono attribuibili esclusivamente agli autori e non impegnano in alcun modo la responsabilità di CDP.

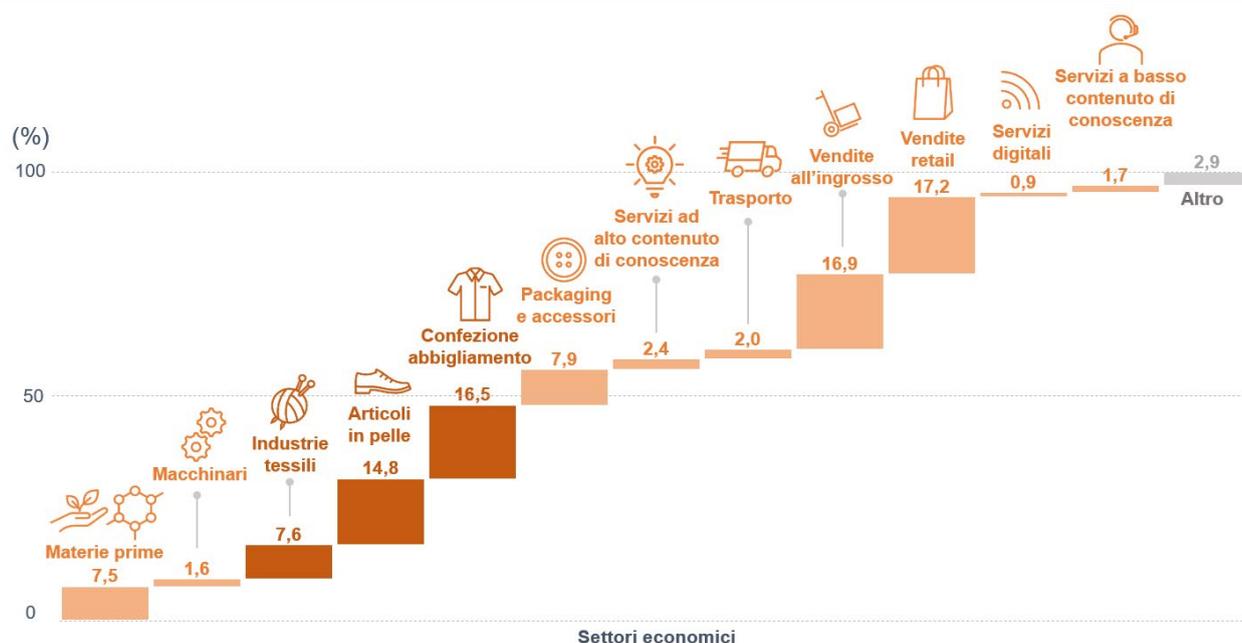
- La moda italiana è sinonimo di **eccellenza, creatività e tradizione**, un settore centrale del Made in Italy che detta tendenze e sostiene l'economia nazionale: 5,1% del PIL, 75 miliardi di euro di valore aggiunto, oltre 1,2 milioni di addetti.
- L'Italia è il **primo produttore mondiale di alta moda**, con il 29% dei fornitori dei gruppi europei e due terzi dei player del lusso che scelgono il nostro Paese per la produzione.
- Il successo della moda Made in Italy si fonda su tre pilastri: la **qualità superiore** dei materiali e delle lavorazioni artigianali, che garantiscono un'eccellenza ineguagliabile; la creazione di **marchi di prestigio**, grazie al talento di designer e a reti distributive forti, sia in Italia che all'estero; la capacità delle maison di concentrare risorse su **collezioni innovative** e su una *brand heritage* legata al territorio.
- Dietro il lusso e la bellezza, l'industria deve fare i conti con **importanti fenomeni trasformativi** legati a: i) l'adattamento degli attuali modelli di business alle sempre più pressanti tematiche ESG; ii) la crescente **polarizzazione della domanda** verso prodotti di lusso o del fast fashion; iii) la riluttanza nel **passaggio generazionale**; iv) il recente **riposizionamento** dei principali produttori di abbigliamento all'interno delle **catene globali del valore**.
- Alla luce di questo contesto, emergono **tre sfide** che allo stesso tempo rappresentano **diretrici di sviluppo** su cui agire al fine di supportare il rafforzamento del comparto nazionale della moda.
- La prima legata alla **sostenibilità** e alla **responsabilità sociale**. Con il 76% dei consumatori di lusso attenti a **marchi eticamente impegnati**, il settore è chiamato a rispettare **normative sempre più stringenti**, (dall'adozione di criteri di eco-design al divieto di distruggere l'invenduto), con grandi gruppi già da tempo all'avanguardia sui temi e PMI con ancora **molto terreno da recuperare**.
- La seconda è il **consolidamento**, essenziale in un settore dove oltre il 79% delle aziende è rappresentato da micro, piccole e medie imprese. Investitori e fondi di private equity promuovono strategie di aggregazione, ma il **potenziale del comparto rimane in parte inespreso**.
- Infine, l'**innovazione**, dove l'Italia sconta un **gap di competenze digitali**: chatbot, realtà aumentata e blockchain non sono più un lusso, ma una **necessità per migliorare l'esperienza d'acquisto**.
- Solo abbracciando sostenibilità, consolidamento e innovazione, la **moda italiana** potrà continuare a ispirare e guidare il **mondo dello stile**.

I 10 CAMPI DI INTERVENTO DEL PIANO STRATEGICO 2022-2024 DI CDP

1. La struttura de Sistema moda e l'attuale congiuntura recente

- ▶ Con un valore aggiunto di quasi **75 miliardi di euro** e **1,2 milioni di addetti** (5,8% del totale), il settore della moda italiana è una **componente importante** dell'economia nazionale contribuendo al **5,1% del PIL**¹.
- ▶ Il sistema comprende oltre **53 mila imprese** (pari al 13% del manifatturiero italiano), di cui il **79% PMI** che contribuiscono a generare un **quinto del fatturato** complessivo², a dimostrazione dell'articolazione e diversificazione di un settore che abbraccia **numerosi comparti produttivi**³.
- ▶ Tali aziende, cresciute costantemente fino a divenire eccellenze **produttive riconosciute a livello internazionale**, oggi assurgono a vero e proprio **pilastro economico e culturale**, incarnando l'eccellenza del Made in Italy e influenzando, con la propria **creatività e qualità artigianale**, il settore a livello globale.
- ▶ Grazie a una **lunga tradizione manifatturiera**, l'Italia si posiziona come il **primo produttore mondiale di alta moda**. Circa il 29% dei fornitori dei gruppi europei della moda ha infatti sede nel nostro Paese, quota che sale ai due terzi quando si parla dei marchi del lusso⁴.
- ▶ Quasi il **40% del valore aggiunto totale di filiera** è prodotto dai settori principali, cioè quelli delle **lavorazioni tessili**, della **fabbricazione di articoli in pelle** e della **confezione di capi d'abbigliamento**⁵. Le **lavorazioni a monte**⁶ incidono per circa il **9%**

Graf. 1 – Ripartizione del valore aggiunto della filiera italiana della moda (% , 2022)



Fonte: elaborazione CDP su dati Istat (Censimento permanente delle imprese, 2023)

¹ Elaborazioni CDP su dati Istat (*Censimento permanente delle imprese*, 2023). La filiera agroalimentare e quella della finanza sono state oggetto di rielaborazione statistica per tenere conto del contributo fornito al settore moda dal comparto agricolo e dalle attività bancarie, assicurative e finanziarie, escluse dall'universo di riferimento della rilevazione censuaria.

² Elaborazioni su dati Infocamere e SACE (*Focus in Sostenibilità e digitale, le chiavi di volta della Moda italiana nel mondo*, 2024) e dati AIDA su bilanci 2022.

³ Il settore è composto da tre industrie: tessile, abbigliamento e articoli in pelle & simili e la filiera produttiva consta di trentasette distretti industriali (circa un quarto di tutte le

specializzazioni territoriali italiane) a sostegno dei grandi marchi (soprattutto quelli del lusso). Questi generano circa il 37% del fatturato a fronte del 18% degli occupati.

⁴ Mediobanca, febbraio 2024.

⁵ Attività riconducibili ai codici Ateco 13, 15 e 14, rispettivamente.

⁶ Comprendono le fasi che vanno dalla produzione delle materie prime (fibre tessili naturali e sintetiche) all'impiego di macchinari e attrezzature per le successive lavorazioni, passando per le lavorazioni chimiche intermedie (ad es., colorazione, finissaggio).

sul **valore aggiunto totale**, mentre la fabbricazione di **accessori**⁷ e **materiali per il packaging**⁸ per quasi l'8%.

- ▶ La rimanente quota del valore aggiunto è invece quasi interamente concentrata nelle fasi della **vendita all'ingrosso e al dettaglio** (34% in totale), a cui si aggiungono i **servizi di trasporto**, quelli a **maggior intensità di conoscenza** (es. controllo qualità), **digitali** e **meno sofisticati** (es., facility management, organizzazione eventi; grafico 1).
- ▶ Nel 2023 la moda italiana ha esportato circa **65 miliardi di euro** - pari al **10% dell'export totale nazionale**⁹ - con oltre il **55% diretto verso Paesi extra-UE**, evidenziando la capacità dei prodotti Made in Italy di affermarsi in mercati internazionali dove il potere d'acquisto dei consumatori è in crescita come Medio Oriente e Asia orientale.
- ▶ Tuttavia, i primi mesi del 2024 hanno evidenziato alcuni **segnali di cambiamento** con un **calo del 5,3%** delle esportazioni, pari a una perdita di 1,8 miliardi di valore¹⁰.
- ▶ Tra le principali cause:
 - un **quadro geopolitico frammentato**, caratterizzato da crescenti tensioni in Medioriente, a cui si aggiungono quelle tra i Paesi Nato e l'asse russo-cinese;
 - una tendenza al **calo dei consumi interni**, con abbigliamento e calzature previsti al -2,7% nel 2024¹¹;
 - una **crisi da sovrapproduzione** a livello globale dell'intero comparto e conseguente **effetto rimbalzo**, innescato dal **calo degli scambi internazionali** e dal **rallentamento del lusso in Cina**, stimato al +4% nel 2024 (vs. +12% nel 2023)¹².

- ▶ I primi ad averne già risentito sono stati i **grandi conglomerati del lusso francesi** (LVMH, Kering), esposti verso il mercato asiatico per una quota pari a circa il 30% dei loro ricavi, che, come dimostrano i dati parziali relativi al **2024**, hanno registrato performance **in ribasso** (rispettivamente -2% e -12% in termini di profitti vs. primi 9M 2023).
- ▶ **Tinte contrastanti** nell'evoluzione del settore trovano conferma nell'andamento delle **imprese italiane** nel 2023 e nei primi mesi del 2024: nonostante la performance delle grandi griffe, che hanno evidenziato **risultati positivi** trainati principalmente dallo shopping dei turisti asiatici (es. fatturato Prada al +55% in Giappone)¹³, la filiera nel suo complesso ha mostrato **segnali di vulnerabilità**.
- ▶ Le ragioni vengono da più lontano e la **congiuntura attuale** è il riflesso di una tendenza di più lungo periodo che riguarda la **struttura del settore**.
- ▶ Dopo diversi anni di crescita, nel 2023 l'abbigliamento ha registrato un rallentamento, con una **crescita limitata** allo 0,7% rispetto all'anno precedente. Questo **dopo un biennio di forte espansione** (+20,7%) causato dall'inflazione, che aveva fatto salire i prezzi di vendita.
- ▶ Le **grandi aziende** sono riuscite a mantenere stabili i profitti, mentre le **imprese più piccole** hanno sofferto di più. La **frammentazione** del settore e l'**alta competizione** tra le piccole realtà spiegano in parte questa differenza.
- ▶ Nel **2024**, il **rallentamento** è diventato evidente con un calo dei ricavi dell'intero settore del 10% nel primo trimestre e del 7% nel secondo¹⁴, colpendo i comparti principali.

⁷ Comprendono inserti in gomma, plastica, legno, metallo.

⁸ In carta e plastica.

⁹ Elaborazioni su dati SACE (Focus in *Sostenibilità e digitale, le chiavi di volta della Moda italiana nel mondo*, 2024).

¹⁰ Nota Confartigianato, settembre 2024.

¹¹ Nota di aggiornamento sui consumi delle famiglie, Confcommercio di agosto 2024.

¹² Rallentamento dovuto alla compressione dei risparmi successiva alla impennata inflazionistica e bolla immobiliare

che ha ridotto gli acquisti del "lusso accessibile", fonte BCG. Previsioni in ripresa con una crescita media annua al +11% al 2029 trainata principalmente da consumi interni e turismo locali, fonte PwC, novembre 2024.

¹³ Analisi CDP su dati di bilancio semestrale 2024 dei gruppi LVMH, Kering, Prada, Brunello Cucinelli e Moncler.

¹⁴ Dati Fashion Economic Trends distribuiti dalla Camera Nazionale della Moda, settembre 2024.

- ▶ Le **previsioni per la chiusura dell'anno** sono difficili, con oltre il 50% delle micro e piccole imprese che prevede un calo del fatturato del 3,5%. Tuttavia, **nei prossimi cinque anni** si

intravedono possibilità di crescita, grazie all'export e alle innovazioni in ambito di sostenibilità e ottimizzazione delle catene di fornitura.

2. Punti di forza e criticità della filiera

- ▶ Il successo del Made in Italy si fonda su **alcuni fattori chiave**:
 - a **monte** della filiera: l'eccellenza dei **materiali e delle lavorazioni**, insieme all'**offerta di servizi su misura per i clienti**¹⁵, definiscono la qualità ineguagliabile del Made in Italy;
 - a **valle** della filiera: la creazione di **marchi forti**, grazie a talentuosi designer e scuole di moda all'avanguardia, e lo sviluppo di **efficienti reti distributive**, inclusi punti vendita monomarca e franchising, permettono di essere altamente competitivi sia in Italia che all'estero;
 - verso i **peer internazionali**: la dimensione relativamente ridotta dei portafogli di prodotti consente alle maison italiane di **focalizzare investimenti** su collezioni innovative e marchi legati saldamente al territorio d'origine, rafforzando così il **legame tra tradizione e innovazione**.
- ▶ La **qualità riconosciuta ai prodotti tessili e di abbigliamento italiani** è un aspetto cruciale.
- ▶ A parità di mercato di destinazione, tipologia di prodotto e quantità esportata, alle **produzioni Made in Italy** viene **riconosciuto un prezzo più alto rispetto ai maggiori competitor**: nel 2022, i prodotti francesi sono stati venduti al 21% in meno, quelli inglesi al 47%, quelli tedeschi al 52% e quelli spagnoli al 61%; la Cina sconta il distacco più elevato, con un differenziale di prezzo dell'87% (grafico 2).

Graf. 2 – Differenze dall'Italia nei valori medi esportati nel settore tessile-abbigliamento



Fonte: elaborazione CDP su dati CEPII-BACI, 2022

- ▶ Per quanto riguarda l'elevata riconoscibilità dei marchi, i talentuosi **designer italiani** e le **scuole di moda** (2 tra le prime 10 al mondo sono italiane¹⁶) associati ai brand sono tra gli elementi chiave che negli anni ne hanno rafforzato il posizionamento soprattutto internazionale. Un ulteriore fattore di distinzione è stata la **ridotta dimensione dei portafogli** (ovvero l'insieme dei marchi che il gruppo possiede) delle griffe italiane rispetto a quelle estere¹⁷.
- ▶ Con linee di prodotto più focalizzate, le maison italiane riescono infatti a **ottimizzare in maniera più efficace risorse e investimenti su un numero limitato di articoli**, sviluppando collezioni innovative e rafforzando i legami dei **brand con il territorio di origine**. Sono infatti le griffe dell'abbigliamento che continuano a sostenere lo sviluppo del marchio Made in Italy, con un peso del 25% nella classifica dei brand italiani più conosciuti al mondo¹⁸.
- ▶ Nonostante gli indubbi punti di forza, il settore moda italiano presenta alcuni **elementi di vulnerabilità, debolezze strutturali e difficoltà congiunturali** messe in luce anche durante la pandemia.

¹⁵ Ad esempio: *quick response, stock service*, co-progettazione delle collezioni.

¹⁶ *40 Best Fashion Schools in the World for 2024*, Investingchannel.

¹⁷ Confortando LVMH (francese) e Prada (italiano) si osserva che: il primo possiede circa 75 marchi di moda in 6 settori diversi e il secondo ne possiede invece solo 2, ovvero Prada e Miu Miu.

¹⁸ *Brand Finance Italy 100*, 2024.

(1) Adattamento dei modelli di business ai cambiamenti climatici

- ▶ Particolarmente importanti sulle dinamiche produttive del settore moda sono gli effetti negativi legati al **cambiamento climatico**.
- ▶ Eventi meteorologici estremi stanno infatti diventando più frequenti e intensi e si stima che, senza interventi di mitigazione, entro il 2030 saranno **a rischio oltre 65 miliardi di dollari di esportazioni** di abbigliamento a livello globale.
- ▶ Ad oggi, il 67% dell'export di cotone e il 52% delle esportazioni globali di abbigliamento potrebbero **subire impatti significativi** a causa di eventi climatici estremi (grafico 3).
- ▶ Criticità a cui i player del settore possono rispondere attraverso l'attivazione di **modelli di business virtuosi** che vedono l'adozione di strategie green - riducendo le emissioni di carbonio - e l'utilizzo di materiali riciclati o biologici, al fine di migliorare la trasparenza lungo la supply chain.

(2) Orientamento degli operatori verso il segmento luxury

- ▶ Ormai da tempo si assiste a una **crecente polarizzazione** verso i consumatori del

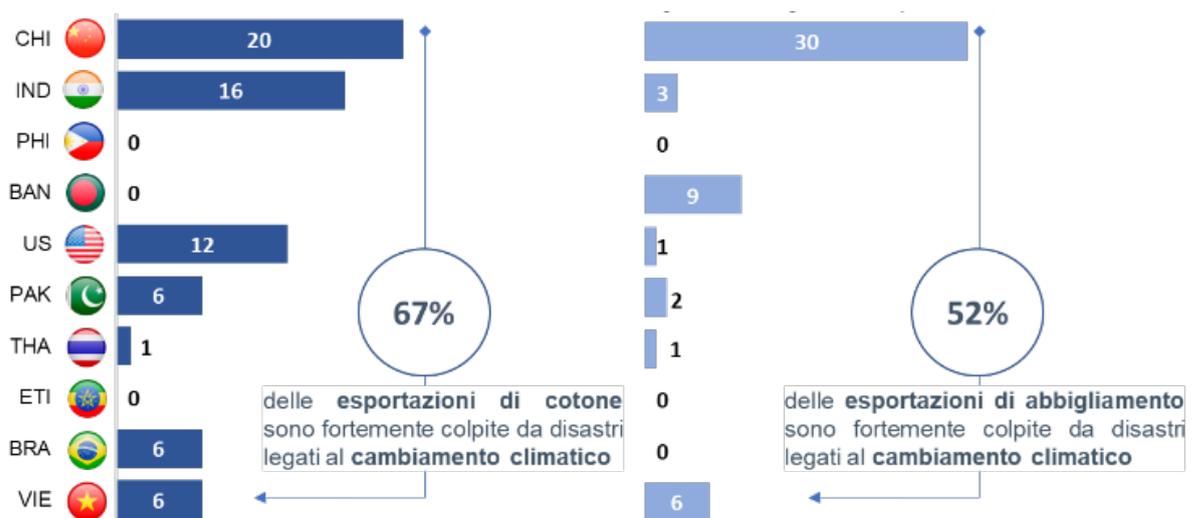
segmento del lusso: nel 2022, solo il **2% dei luxury buyers ha generato il 40% delle vendite totali** del settore¹⁹.

- ▶ Questa tendenza, confermata anche nel 2023, indica una dipendenza eccessiva dai grandi spender, rendendo il settore **vulnerabile a eventuali fluttuazioni** nel comportamento d'acquisto di questa piccola élite. I brand stanno quindi concentrando le loro strategie su tale fascia di consumatori, con un focus crescente sulla **personalizzazione** come strumento chiave per coinvolgerli e aumentare la loro spesa.
- ▶ In particolare, gli operatori del lusso stanno puntando sul **riesame di codici, pattern e forme** che hanno fatto la loro storia per narrare la propria essenza e puntare quindi sul senso di esclusività che deriva dalla loro tradizione²⁰.

(3) "Invecchiamento" della proprietà e della manodopera artigianale

- ▶ Circa il 76% delle aziende italiane di moda con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro è di **proprietà familiare** e il 30% di queste è gestito da **imprenditori over 70**²¹. Questo dato, che supera la media nazionale, evidenzia una **riluttanza nel passaggio generazionale**,

Graf. 3 – Primi 10 Paesi più colpiti dai disastri legati al clima ed esportazioni del settore moda (numero di persone colpite, 2000-2023; quota globale di cotone esportato, %, 2021)



Fonte: elaborazione CDP su dati United Nations Office for Disaster Risk Reduction, World Trade Organization e McKinsey&Co, 2023

¹⁹ Think Fashion, 2024.

²⁰ 29° Summit Fashion Pambianco, 2024.

²¹ Osservatorio Aub sulle imprese familiari (Aidaf, UniCredit, Bocconi), 2023.

elemento cruciale per garantire innovazione e competitività nel lungo termine.

- ▶ Un invecchiamento che coinvolge anche la manodopera artigianale, con **oltre 7 mila figure tecniche** per la produzione di abiti e accessori che ogni anno vanno scomparendo, con un costo pari a 15 miliardi di dollari per il nostro sistema moda²².

(4) Riposizionamento all'interno delle catene globali del valore

- ▶ Negli ultimi anni, le aziende del settore abbigliamento hanno puntato a riportare le **catene di approvvigionamento più vicine**, con l'obiettivo di ridurre i tempi di consegna, diminuire i costi di spedizione e rispondere più rapidamente alle tendenze del mercato, in particolare nel fast fashion.

- ▶ Tuttavia, i risultati di questi progetti di *nearshoring* sono stati **finora incerti**: negli **USA** la quota di importazioni da Paesi vicini, come l'America Centrale e il Messico, è rimasta **stabile** dal 2019, mentre in **UE** si evidenzia una **riduzione di 3 punti percentuali** delle importazioni dai Paesi prossimi a quelli dell'Area euro.
- ▶ L'**Italia** sembrerebbe ravvisare un trend inverso rispetto al resto del mondo, con le **importazioni da Paesi limitrofi in aumento** di 2 punti percentuali rispetto al 2015, a fronte di una **riduzione delle importazioni dalla Cina** e di un **aumento di quella dai Paesi asiatici**²³, a dimostrazione che il *nearshoring* inizia ad affermarsi, specialmente in un'ottica di *de-risking* aziendale (grafico 4).

Graf. 4 – Importazioni italiane di prodotti tessili, abbigliamento e calzature



* Per l'Italia, la categoria "Paesi geograficamente prossimi" include Paesi europei non membri UE, EFTA, Medio Oriente e Nord Africa, mentre quella "Mercati asiatici emergenti" include Bangladesh, India, Sri Lanka e Vietnam. L'Unione Europea non compare in quanto cuba la maggior parte delle importazioni in oggetto, e quindi una sua valorizzazione non consentirebbe di cogliere il peso degli altri attori. Fonte: elaborazione CDP su dati World Bank

3. Tre opzioni per continuare ad essere competitivi

- ▶ Le **sfide** che attendono le imprese della **filiera della moda italiana** nel prossimo futuro sono legate alla ricerca di **nuovi spazi di crescita** che siano correlati ai punti di forza propri dell'offerta del settore, come la qualità del Made in Italy, ma che tengano conto delle **tendenze globali di sostenibilità, consolidamento e innovazione**.

a) SOSTENIBILITÀ

- ▶ Negli ultimi decenni, il settore della moda in generale ha visto una **crescita esponenziale della domanda e della produzione**, spesso a scapito dell'uso efficiente delle risorse, come nel caso della produzione di fibre sintetiche derivate dai combustibili fossili.
- ▶ Se queste tendenze all'*overproduction* e

²² Confindustria Moda, 2023.

²³ Tale dinamica può essere ricondotta alla delocalizzazione della produzione cinese in altri Paesi asiatici emergenti per

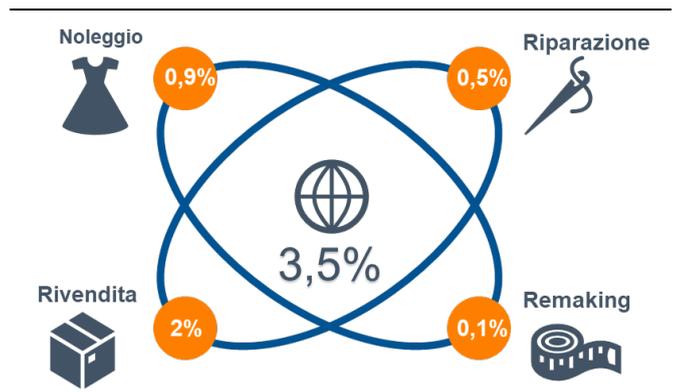
questioni legate ad una diminuzione del costo della forza lavoro e alla necessità di "aggirare" gli obblighi normativi o le sanzioni che gravano su alcuni prodotti.

all'*overconsumption* dovessero continuare, si prevede un **aumento del consumo di abbigliamento e calzature del 60%**, passando da 62 a 102 milioni di tonnellate entro il 2030.

- ▶ Numeri che posizionano l'industria della moda seconda solo a quella petrolifera²⁴ per livelli di inquinamento e che la vedono sotto una **crescente pressione normativa**.
- ▶ In particolare in Europa, dove il regolamento sulla sostenibilità dei prodotti tessili diventerà obbligatorio entro il 2030, le principali novità normative includono l'introduzione di un **passaporto digitale** per ogni prodotto, l'obbligo di rispettare **criteri di eco-design**, il **divieto di distruggere l'invenduto** e la **rendicontazione obbligatoria** dei risultati non finanziari a partire dal 2026.
- ▶ Nella realtà territoriale italiana, le **grandi aziende** già producono rendicontazioni complete e presentano **marginalità superiori**, mentre le **imprese piccole e medie** ad oggi certificano prodotti e processi **solo nel 50% dei casi**. L'obiettivo più ampio è di **migliorare la trasparenza e la sostenibilità** lungo tutta la filiera, affrontando gli impatti ambientali maggiori, come la coltivazione delle materie prime, la produzione dei tessuti e il loro smaltimento. In questa direzione i **modelli di economia circolare**, seppur ancora marginali²⁵, rappresentano una soluzione chiave per promuovere il riutilizzo, la maggiore durata, e l'uso di materie prime sicure e riciclate (grafico 5).
- ▶ Investire in **soluzioni innovative** come l'agricoltura rigenerativa e l'uso di fibre riciclate potrebbe aiutare a ridurre significativamente l'impatto ambientale dell'industria.
- ▶ Innovazioni che sono ben accolte anche dal lato della domanda di abbigliamento, come

l'adozione di comportamenti di consumo più responsabili. Tra questi in particolare il **second hand**, che ha raggiunto un valore a livello globale pari a 70,8 miliardi di dollari e per cui è prevista una crescita media annua di oltre il 7% nel periodo 2024-2032²⁶.

Graf. 5 - Quota di rivendita, noleggio, riparazione e remaking sul mercato globale della moda (%)



Fonte: Ellen MacArthur Foundation "Circular business models redefining growth for a thriving fashion industry"

- ▶ In Italia, la transizione verso modelli di economia circolare sta guadagnando terreno, con l'istituzione dei **Consorzi EPR** e iniziative imprenditoriali per il **recupero e il riciclo di scarti**.
- ▶ Ad oggi sono 6 i principali consorzi attivi nel settore tessile e il loro obiettivo è supportare i membri nella gestione delle pratiche amministrative e degli adempimenti normativi, migliorando la **raccolta differenziata** e promuovendo **pratiche di economia circolare** e di **prevenzione dei rifiuti**.
- ▶ Nuovi sviluppi sono previsti nei prossimi mesi con l'introduzione da parte dell'UE di **regole specifiche per gli EPR nel settore tessile** e di emendamenti volti a migliorarne la governance.
- ▶ Ma la sostenibilità va intesa anche nell'accezione di **responsabilità sociale**,

²⁴ Andersen, *Moda, un settore in cerca di sostenibilità*, 2024. L'industria della moda è responsabile di una quota tra il 4% e il 15% delle emissioni globali di CO2 e consuma più del 20% dell'acqua per usi industriali, seconda solo all'agricoltura. Inoltre, il 70% dei tessuti è composto da derivati del petrolio (soprattutto poliestere, per 80 milioni di tonnellate all'anno) e solamente l'1% di questi viene

riciclato, mentre il resto è destinato alla discarica (con tempi di decomposizioni di mille anni). Per questo motivo l'abbigliamento è la maggior fonte di microplastiche nei mari (35%).

²⁵ Ad oggi, il 3,5% del mercato globale tra remaking, riparazione, noleggio e rivendita di abbigliamento.

²⁶ Global Market Insight.

ormai da tempo elemento determinante nelle scelte di acquisto dei clienti di brand del lusso: secondo il Vogue Business Index Spring, il **76% dei consumatori italiani cerca informazioni** sulla responsabilità sociale dei marchi²⁷.

- ▶ Il settore ha risposto a questi stimoli, intraprendendo un percorso inaugurato ormai 10 anni fa dalla **Camera Nazionale della Moda Italiana** (CNMI) con l'adozione del "**Manifesto della Sostenibilità per la Moda Italiana**", a cui poi è recentemente seguito il "**Social Sustainability Report**", dove si evidenzia l'importanza di garantire **salari equi e condizioni di lavoro adeguate**, sottolineando come il 100% dei lavoratori delle aziende coinvolte sia coperto da contratti collettivi nazionali, assicurando retribuzioni proporzionate e aggiornate regolarmente.

b) CONSOLIDAMENTO

- ▶ Il **settore della moda è polarizzato tra marchi di alta gamma**, con performance solide e specializzazione produttiva, e **operatori di fascia più bassa**.
- ▶ In questo contesto, il private equity ha favorito **strategie di aggregazione e acquisizione di nicchie o piattaforme di vendita**. Negli ultimi cinque anni, gli operatori europei di private equity hanno investito circa 30 miliardi di euro in 127 operazioni, superando il numero di deal del mercato USA, sebbene su dimensioni mediamente più contenute relativamente ai singoli interventi. Il 22% degli investimenti europei si è concentrato su società italiane, rendendo il nostro Paese la principale destinazione per questi fondi²⁸.
- ▶ In particolare, il fenomeno del **consolidamento** ha coinvolto i **contoterzisti**, con strategie focalizzate su tre principali aree: **aggregazione dei produttori** (specialmente nel lusso), **della componente materie prime** e di **prodotti specifici** (come le calzature).

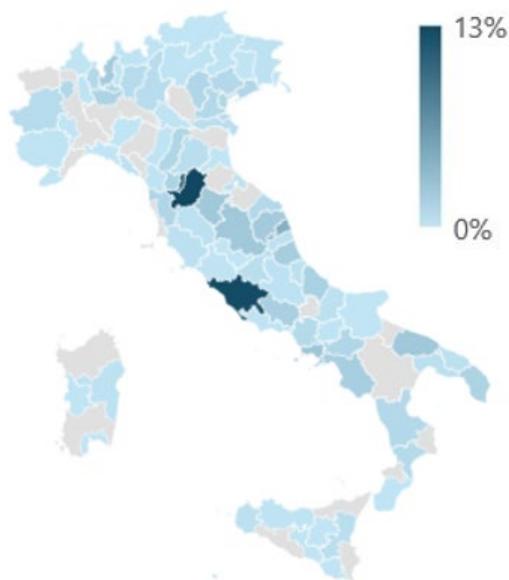
- ▶ Tali opportunità sono state colte non solo da investitori internazionali, interessati a comprare produttori a conduzione familiare, ma anche da **player italiani** con obiettivi diversi.
- ▶ Tra questi: **fondi di private equity**, che mirano a diversificare i loro portafogli, e **gruppi multibrand**, che si concentrano su **progetti di nearshoring o reshoring** per controllare meglio la produzione e le supply chain, riducendo le interruzioni e garantendo condizioni di lavoro migliori.
- ▶ Sul fronte del **Venture Capital (VC)** e delle nuove tecnologie, l'interesse si è rivolto verso **prodotti innovativi come la fornitura di servizi commerciali** (e-commerce, *shared economy*), finanziari o di **tracciatura** (cryptovalute, *digital brokerage*) e **tecnologici** (machine learning, intelligenza artificiale, realtà aumentata).
- ▶ Tuttavia, nel 2023 gli investimenti in VC hanno registrato **un calo del 45% a causa di politiche monetarie restrittive** e di un aumento del **rischio associato a questa classe di asset**.
- ▶ Asia e Nord America hanno continuato a dominare la scena degli investimenti, con la metà delle operazioni negli ultimi cinque anni, e un **forte focus su marchi indiani, sudcoreani e cinesi**. Invece le compagnie europee hanno attratto il 27% del capitale, con l'Italia in ritardo rispetto a Paesi come Francia e Regno Unito, dove si concentra oltre il 50% degli investimenti, insieme a Germania e Spagna.
- ▶ Oltre ad esprimersi attraverso le operazioni di finanza straordinaria, **il consolidamento domestico del settore può avvenire anche attraverso legami contrattuali** tra consorzi di imprese orientati al raggiungimento di uno specifico scopo industriale e/o commerciale.
- ▶ Il **contratto di rete** svolge questa funzione e permette alle imprese di perseguire un piano

²⁷ Cube: Fashion takes shape, Vogue Business for Google, 2022.

²⁸ Fatto 100 il valore dei deals effettuati in questi Paesi, e il loro numero, l'Italia ne rappresenta il 48% del valore e il 44% del volume.

congiunto con altri attori del mercato, valorizzando le **sinergie**, sviluppando nuovi prodotti e aumentando la capacità competitiva. Tuttavia, questi contratti **non sono particolarmente sfruttati nella filiera della moda italiana**. Nel 2023, **solo l'1%** delle oltre 4.800 società che sono entrate a far parte di contratti di rete in Italia appartenevano alle filiere specificate²⁹ (grafico 6).

Graf. 6 – Ripartizione dei contratti di rete nel Sistema Moda (2010 – 2024, %)



Fonte: elaborazione CDP su Registro Imprese

- Gli obiettivi di questi contratti si differenziano anche **all'interno dello stesso settore**. Se nel caso delle società del **comparto manifatturiero** il contenuto dei contratti si focalizza sulle **innovazioni di prodotto**, nel caso di società attive nella **vendita al dettaglio** gli scopi principali dei contratti ricadono **nell'ottimizzazione dei magazzini** e delle scorte, nell'utilizzo collettivo degli **showroom** e nel rafforzare i processi e le strategie di **internazionalizzazione** e **penetrazione nei mercati esteri**.

²⁹ La maggior parte si trovavano nei servizi (44%), nel comparto agricolo (18%), e in ambito commerciale (10%).

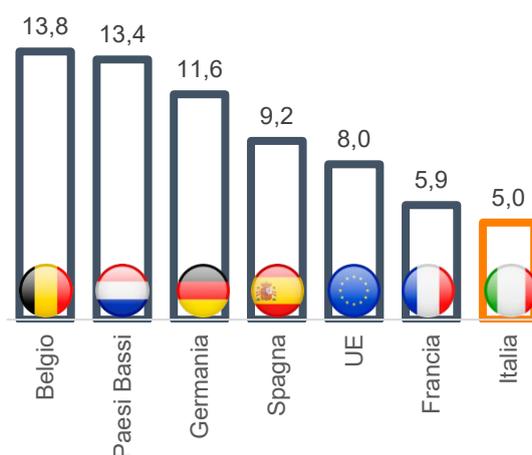
³⁰ McKinsey & Company, 2023.

³¹ Secondo Istat, nel 2021 (ultimo dato disponibile) il valore aggiunto complessivo delle filiere di abbigliamento, industrie tessili, produzione e confezionamento di articoli in

c) INNOVAZIONE

- **Intelligenza artificiale (IA) e digitalizzazione** aprono ampie prospettive nell'universo della moda: secondo alcune stime³⁰, **gli investimenti in tali ambiti**, specialmente nel campo dell'IA generativa, **possono far aumentare il valore aggiunto del settore di circa l'8%**³¹.
- Un'opportunità che le imprese italiane non possono perdere alla luce anche del **maggiore livello di digitalizzazione del sistema moda** rispetto alla media manifatturiera nazionale (65% contro 56%)³², seppur ancora inferiore rispetto ai peer europei per implementazione di soluzioni basate su intelligenza artificiale (5% contro 8%) (grafico 7)³³.

Graf. 7 - Imprese che utilizzano almeno una soluzione basata sull'intelligenza artificiale (2023, %)



Fonte: elaborazione CDP su dati Eurostat

- Ciò è in parte dovuto al **deficit di "talenti digitali" in Italia**, cioè figure competenti in ambito digitale e di intelligenza artificiale, che permetterebbero al settore di diventare più competitivo a livello globale³⁴.
- All'estero invece sin dal 2015 si è assistito nei maggiori player mondiali del lusso (Kering,

pelle era pari a circa 231 miliardi di euro. Con l'innovazione dell'intelligenza artificiale si arriverebbe a quota 250 miliardi.

³² Mediobanca, 2024.

³³ CRIBIS, 2023.

³⁴ The European House-Ambrosetti, *Le 10 sfide per l'industria del Fashion & Luxury*, 2022.

LMVH) ad una proliferazione dei **Chief Digital Officers (CDO)**³⁵, **addetti all'innovazione digitale**, mentre le grandi maison italiane si sono adeguate solo in un secondo momento.

- ▶ L'**intelligenza artificiale** ha **molteplici possibilità di applicazione** nella moda: dalla creazione di campagne pubblicitarie o contenuti social, alla previsione di trend di consumo, al design, alla logistica.
- ▶ I due ambiti di applicazione dell'IA ad oggi più dirompenti per il settore sono rappresentati dall'**user/consumer experience** e dalla **digitalizzazione della supply chain**.
- ▶ Nel primo caso, ciò deriva dall'interesse dei consumatori rivolto sempre di più verso **beni a sfondo esperienziale o vere e proprie esperienze di acquisto** (+10% e +15% rispetto al 2022)³⁶, in cui la **dimensione fisica e quella digitale** sono ormai **affiancate** l'una

all'altra.

- ▶ È diventato inoltre sempre più popolare, ad esempio, l'utilizzo di **chatbot e assistenti virtuali per la gestione dei clienti**³⁷, nonché di **realtà virtuale e realtà aumentata** durante l'esperienza di acquisto, sia online sia in-store (tramite, ad esempio, camerini di prova digitalizzati o tecnologia RFID³⁸).
- ▶ I cambiamenti attengono anche **interi segmenti della supply chain che vengono digitalizzati: design; analisi delle tendenze** di consumo con soluzioni innovative che, tramite appositi software, permettono di analizzare le preferenze dei consumatori e, adottando un approccio *market-driven*, di creare modelli potenzialmente più vendibili, sviluppo di **smart factories** con **tecnologie di digital twin**³⁹; impiego di **blockchain e Non-Fungible Token (NFT)**⁴⁰.

³⁵ PwC, *Have we reached "peak" chief digital officer?*, 2019.

³⁶ Bain and Company, 2023.

³⁷ Ad esempio Kering e Shopify.

³⁸ Tecnologia di identificazione a radiofrequenza che consente di dare informazioni su come i capi vengono prodotti, di mostrare taglie e colori disponibili dei capi portati nei camerini di prova o di operare il checkout fai-da-te al momento del pagamento. Queste applicazioni sono direttamente riferibili alla *consumer experience*, ma le tecnologie RFID hanno anche altri impieghi.

³⁹ Il *digital twin* è una rappresentazione virtuale di un oggetto o di un sistema fisico, a cui il "gemello digitale" viene collegato tramite una serie di sensori. Ciò consente di ottenere informazioni utili sull'asset fisico e di intervenire in caso di criticità o guasti.

⁴⁰ Tramite ottenimento di NFT, alcuni marchi permettono di "riscattare" il prodotto fisico vero e proprio e contribuire così alla costruzione della brand community. È il caso dei *Treasure Trunks* di Louis Vuitton, una collezione limitata di NFT che offrono ai proprietari l'accesso a prodotti futuri ed esperienze uniche e a una comunità di clienti esclusiva.

Il presente documento è distribuito da Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.

I dati citati nel presente documento sono sia pubblici, sia disponibili tramite i principali data provider e le informazioni ivi contenute sono state ricavate da fonti ritenute affidabili, ma non sono necessariamente complete, e l'accuratezza delle stesse non può essere in alcun modo garantita.

La presente pubblicazione viene fornita per meri fini di informazione ed illustrazione, ed a titolo meramente indicativo, non costituendo pertanto la stessa in alcun modo una proposta di conclusione di contratto o una sollecitazione all'acquisto o alla vendita di qualsiasi strumento finanziario o un servizio di consulenza, una futura strategia di business o commerciale di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. La presente pubblicazione non costituisce una raccomandazione di investimento come definita ai sensi del Regolamento UE 596/2014 in materia di abusi di mercato.

La Direzione Strategie Settoriali e Impatto di CDP elabora – in maniera autonoma e indipendente dalle altre Direzioni di CDP e dal resto del Gruppo – prodotti editoriali per la diffusione esterna finalizzati ad assicurare a CDP e al Gruppo un ruolo centrale nel dibattito sui temi di rilevanza strategica per il Sistema Paese.

Per questo, i contenuti del documento riflettono esclusivamente le opinioni degli autori e non impegnano la responsabilità di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. Né Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. né i suoi amministratori e dipendenti devono essere ritenuti responsabili per eventuali danni diretti o indiretti, derivanti anche da imprecisioni e/o errori, che possano derivare a terzi dall'uso dei dati contenuti nel presente documento. In considerazione delle attività che Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. è statutariamente deputata a svolgere, tra le quali finanziare gli investimenti del settore pubblico, la stessa potrebbe prestare attività tipicamente bancarie, tra le quali l'erogazione del credito ai soggetti menzionati nel presente documento. Inoltre, sempre nell'ambito delle attività che statutariamente è deputata a svolgere, Cassa Depositi e Prestiti S.p.A. può detenere partecipazioni, anche di controllo, nel capitale sociale dei soggetti menzionati nel presente documento e, conseguentemente, può aver designato propri dipendenti e/o amministratori negli organi sociali dei soggetti menzionati o in altre società appartenenti al gruppo di riferimento degli stessi.

Il presente documento non potrà essere riprodotto, ridistribuito, direttamente o indirettamente, a terzi o pubblicato, in tutto o in parte, per qualsiasi motivo, senza il preventivo consenso espresso di Cassa Depositi e Prestiti S.p.A.