

INDUSTRIA, ITALIA

Ce la faremo se saremo intraprendenti

*a cura di
Riccardo Gallo*

Prefazione di Eugenio Gaudio

con i contributi di

*Daniela Addressi, Roberto Adrower, Giuseppe Bonifazi
Marco Bravi, Mario Calabrese, Cinzia Capalbo, Alessandro Corsini
Antonio D'Alessandro, Paolo De Filippis, Luca Di Palma
Fabio M. Frattale Mascioli, Riccardo Gallo, Damiano Garofalo
Carlo Martino, Franco Medici, Francesco Napolitano
Cristiana Piccioni, Daniela Pilone, Massimo Pompili, Antonello Rizzi
Aldo Roveri, Nicola Roveri, Giovanni Solimine*



SAPIENZA
UNIVERSITÀ EDITRICE

2020

Il lavoro di redazione è stato supportato a vario titolo da tre Dipartimenti di Ingegneria: Chimica Materiali Ambiente, Civile Edile Ambientale, Meccanica Aerospaziale.

Copyright © 2020

Sapienza Università Editrice

Piazzale Aldo Moro 5 – 00185 Roma

www.editricesapienza.it

editrice.sapienza@uniroma1.it

Iscrizione Registro Operatori Comunicazione n. 11420

ISBN 978-88-9377-153-5

DOI 10.13133/9788893771535

Pubblicato a settembre 2020



Quest'opera è distribuita
con licenza Creative Commons 3.0
diffusa in modalità *open access*.

Cura editoriale: Enrica Pisano

Editing grafici e figure: Francesco Aldo Tucci

Impaginazione: Compomat / Silvia Maschio

In copertina: elaborazione grafica a cura di Carlo Martino, Roma (2020).

8. Sistema moda

Mario Calabrese e Cinzia Capalbo

8.1. Il Sistema Moda Italiano tra il 2008 e il 2019

Il Sistema Moda Italiano (SMI), rappresenta in termini dimensionali il secondo settore dell'intero sistema manifatturiero del Paese, dopo la meccanica, sia per quanto riguarda l'estensione del comparto produttivo sia per il volume delle esportazioni. L'asset strategico del modello italiano è da rintracciarsi nella capacità di integrazione delle attività delle singole filiere, a monte e a valle, e nel sistema produttivo distrettuale che si basa su un cluster industriale composto da un fitto tessuto di PMI altamente specializzate e radicate sul territorio¹. Dagli anni Settanta del secolo scorso questo modello non solo ha consentito la crescita del SMI e il successo sui mercati stranieri, ma la sua flessibilità nella capacità di cambiamento e di adattamento al mercato si è dimostrata vincente nelle fasi congiunturali negative degli anni '80 e '90². Grazie alla qualità delle materie prime e alla capacità di coniugare creatività, originalità, design, tecnologia e *know-how*, quindi all'elevata qualità dei propri manufatti, i prodotti del tessile – abbigliamento – calzature (TAC) (su cui è focalizzato questo lavoro) pur presentando ognuno caratteristiche proprie, tendono a collocarsi, sui mercati internazionali, principalmente sulla

¹ Sulle origini del SMI: C. Capalbo (a cura di), *La formazione del sistema moda italiano. Industria, istituzioni e family business*, Roma, 2020.

² *Italian Textile Fashion*, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Osservatorio sul sistema moda in Italia, 2007; L. Marchegiani, *I distretti della moda*, in F. Fontana, M. Caroli (a cura di), *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, 2004, pp.71-106. *Assocalzaturifici, L'industria calzaturiera italiana, preconsuntivo 2019*, nota congiunturale elaborata dal Centro Studi Confindustria Moda; *Assocalzaturifici, Shoe Report*, ottobre 2016.

fascia medio-alta³. La qualità dei prodotti e il conseguente successo internazionale dei singoli settori del TAC hanno contribuito all'acquisizione di un ruolo leader a livello mondiale, contribuendo al prestigio del sistema economico nazionale e all'affermazione del made in Italy.

Tra il 1988 e il 2001 il macro-settore ha registrato una crescita a un tasso medio annuo del 3% ; tra il 2001 e il 2005 ha conosciuto un rallentamento della crescita del -3,55% medio annuo; dal 2005 al 2008 il settore ha ripreso a crescere con un tasso annuo dell'1,6%, dimostrando una certa resilienza rispetto al contesto competitivo internazionale⁴. Negli anni precedenti la crisi internazionale del 2008, con quasi 109 mila imprese attive, il SMI ha rappresentato il 17,1% del tessuto manifatturiero. Le esportazioni sono state pari a 47,2 miliardi di euro, il 14,5% del totale dell'export nazionale, mentre le importazioni hanno di poco superato i 31,4 miliardi di euro, con un saldo positivo della bilancia commerciale. Il principale settore è rappresentato dal tessile-abbigliamento, seguito da quello delle pelli e calzature. Nei primi anni del nuovo Millennio sono emerse tuttavia delle criticità relativamente alla capacità di tenuta di molte PMI, prevalentemente terziste, le quali hanno risentito negativamente del processo di delocalizzazione verso i paesi a economia emergente a basso costo della manodopera. Tra il 2001 e il 2006 le imprese attive nel settore sono passate da quasi 86 mila a poco più di 74 mila, dinamica che ha interessato quasi tutto il territorio nazionale, con effetti negativi soprattutto in termini di addetti⁵.

L'arrivo della crisi internazionale innescata dal fallimento di Lehman Brothers nel 2008, ha inciso negativamente su molte variabili del settore. Il valore della produzione che aveva registrato una crescita dal 2005 al 2007 passando da 43 676 milioni di euro a 45 227, scende a 32 980 milioni di euro nel 2009, registrando un lieve rialzo a 35 008 milioni

³ Italian Textile Fashion, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Osservatorio sul sistema moda in Italia, 2007. Grazie alla vicinanza fisica e culturale, il principale mercato di esportazione dei prodotti del TAC è l'Europa, in particolare Francia, Germania, Svizzera Regno Unito e Spagna; seguono i paesi dell'Europa orientale, come la Russia e la Romania, il cui scambio commerciale è anche legato alla delocalizzazione di unità produttive dovute al vantaggio dei costi di produzione. Dopo l'Europa il principale mercato di riferimento è l'Asia orientale in particolare la Cina e Hong Kong. Seguono gli Stati Uniti, e in misura decisamente minore l'Africa, il Medio Oriente, l'America centro-meridionale, l'Asia centrale e l'Oceania.

⁴ The European House Ambrosetti, Italian Textile Fashion, Unioncamere, Meridiano moda. Rapporto finale del progetto, febbraio 2010, p. 33.

⁵ Italian Textile Fashion, Istituto Guglielmo Tagliacarne, Osservatorio sul sistema moda in Italia, 2007.

di euro nel 2018. Ha registrato invece un incremento il valore delle esportazioni, passando dai 22 243 milioni di euro del 2009 ai 32 458 del 2018, mantenendo un saldo commerciale attivo.

Senza soluzione di continuità, nell'ultimo decennio è stata la diminuzione del numero di aziende, che ha visto le stesse passare da 61 624 nel 2005, a 58 004 nel 2007 a 45 558 nel 2018; conseguentemente, vi è stata una perdita in termini di produzione, passata dal valore di 45 227 milioni di euro nel 2007, a 35 008 nel 2018 e del numero degli addetti che sono passati da 512 956 nel 2007 a 398 000 nel 2018⁶.

Come rilevato dall'ISFOL, è da almeno un trentennio che il settore del tessile-abbigliamento-calzature ha subito un progressivo ridimensionamento in termini di addetti complessivi. Nel 1980 gli occupati nel settore erano più di 1 milione e rappresentavano il 5% degli occupati totali; nel 2010 il loro numero risulta più che dimezzato arrivando a poco più di 486 mila addetti, rappresentando un modesto 2% degli occupati. Per il periodo 2012-2016 i tassi di variazione degli occupati sono rimasti negativi, pari in media a -4 punti percentuali all'anno⁷. Senza dubbio il crescente interesse delle imprese mondiali del comparto TAC per i paesi in via di sviluppo e gli incessanti spostamenti degli impianti industriali e delle organizzazioni posizionate a valle della *supply chain*, nei paesi in cui la manodopera è a più buon mercato, hanno notevolmente favorito l'ascesa dell'entropia rendendo meno semplici gli ambiti problematici che le aziende si sono trovate a fronteggiare negli ultimi anni. Malgrado le problematiche già esistenti e i trend già consolidati dalla fine degli anni '90 del secolo passato e l'impatto della crisi del 2008, l'intero comparto TAC, fortemente riorganizzato rispetto alle nuove esigenze, sostanzialmente differenti dal decennio passato, occupa ancora un ruolo importante all'interno del sistema manifatturiero italiano. Nel contesto europeo il nostro Paese continua a detenere la leadership dei maggiori produttori e conserva importanti *core competency* per espletare tutte le attività che caratterizzano l'intera *supply chain*. Le trasformazioni dell'ambiente competitivo hanno fortemente sfavorito più di ogni altra cosa le piccole e medie imprese, conto terzisti prima

⁶ Il settore tessile-moda italiano nel 2008-2009, nel 2014-2015, nel 2018-2019, report curati da: SMI, Federazione Imprese Tessili e Moda Italiane, Centro Studi per: Pitti Immagine.

⁷ ISFOL, Rapporto Tessile e abbigliamento, le previsioni al 2016; http://fab-bisogni.isfol.it/dati/medio_termine/medioterminie_settori_2016_Italia/C15_tessile%20calzature_2011_2016.pdf.

di tutto, che, incapaci di saper cogliere i cosiddetti segnali deboli, sono rimaste disorientate dal progressivo processo di delocalizzazione. Nello specifico, le principali criticità sono emerse dalle aziende operanti nella fascia medio-bassa del mercato, più sottoposte agli effetti derivanti dall'aumentare della pressione competitiva delle imprese operanti nei paesi emergenti come la Cina. Questo andamento tendenziale conferma come le imprese a maggiore competitività sono quelle che, come accennato, operano nel mercato di prodotti di fascia medio-alta. Infatti, le imprese che hanno saputo fronteggiare la maggiore complessità dei contesti di riferimento sono state quelle che hanno alzato la qualità dei propri output, favorendo i processi di integrazione lungo la *supply chain*, al fine di assicurarsi un pieno controllo dei principali fornitori di materie prime e, conseguentemente, soddisfare le attese e le aspettative dei clienti. Contemporaneamente è stato avviato un processo di razionalizzazione dei processi produttivi e, rispetto alla possibilità di migliorare la gestione caratteristica delle imprese, sono stati effettuati significativi investimenti in innovazione tecnologica e rafforzate le relazioni con le imprese del settore meccano-tessile, un comparto fondamentale per l'intera filiera produttiva.

Le innovazioni di processo, attuate soprattutto attraverso l'automazione del processo produttivo, oltre a contribuire alla perdita dei posti di lavoro, hanno segnato una perdita fisiologica di maestranze. Un dato, questo, molto preoccupante perché il "saper fare" artigianale rappresenta ancora la cifra imprescindibile del made in Italy. Coniugare, quindi, le innovazioni di processo, senza perdere la specificità artigianale, l'apporto creativo e il conseguente valore aggiunto dei prodotti moda italiani, sarà una delle sfide del futuro.

8.2. Moda e sostenibilità

Nell'ultimo decennio, dunque, nonostante la situazione critica dello scenario macroeconomico, il SMI – sostenuto dalle esportazioni e dalle performance dei grandi brand – ha mostrato una interessante resilienza grazie alla quale non ha perso la competitività internazionale. Oltre alle caratteristiche peculiari dei prodotti made in Italy, quali la continua ricerca di innovazione del design e i contenuti immateriali legati alla tradizione, al "bello e ben fatto", universalmente riconosciuti all'Italia e su cui i più importanti brand hanno costruito il proprio storytelling, sono emerse interessanti innovazioni di processo e di prodotto che si

sono focalizzate, per esempio, sulla qualità e le prestazioni tecniche dei tessuti e dei filati facendo attenzione ai corretti abbinamenti tessuto – stile – prestazioni⁸. In questa prospettiva, negli ultimi anni, anche grazie all'avvento dell'industria 4.0, si sono andate progressivamente affermando le cosiddette *smart fibres* (fibre intelligenti). Si tratta di tessuti intelligenti con funzioni sensoriali, climatiche e curative capaci di auto-regolarsi in base alle esigenze della persona che sta indossando il capo di abbigliamento. Tuttora in fase embrionale, questi output potrebbero registrare successi imprenditoriali notevoli, soprattutto in determinati contesti come, ad esempio, quello sportivo, attraverso la possibilità di misurare e monitorare costantemente le performance relative alle funzioni vitali delle persone.

Un'importante spinta all'innovazione, con ricadute importanti sull'intera filiera della moda, è anche quella legata alla questione ambientale. A livello globale l'industria del fashion è ritenuta la seconda più inquinante dopo quella petrolifera. Secondo un report della Commissione europea per l'Europa delle Nazioni Unite del 2018, tale industria è responsabile del 20% dello spreco globale dell'acqua e del 10% delle emissioni di anidride carbonica, contribuendo anche ad una considerevole produzione di gas serra. Negli ultimi anni molti brand hanno iniziato a modificare parte del loro modello produttivo, rendendolo più etico in ambito sociale e ambientale, segnando la strada a quella che si profila una scelta futura obbligatoria per le industrie del fashion, anche in relazione all'accresciuta consapevolezza dei consumatori verso le questioni ambientali e allo scenario competitivo globale ambientale⁹. Quest'ultimo ha infatti fatto emergere la criticità di accesso non solo alle risorse finanziarie ma anche alle materie prime e ai semilavorati, accrescendo la centralità dell'innovazione tecnologica e dell'efficiamento nell'utilizzo delle risorse e della competitività del capitale umano. In questa prospettiva, molte aziende del settore moda hanno già iniziato a muoversi verso nuovi modelli manageriali che siano in grado di dare maggiore spazio alla salvaguardia dell'ambiente, della cultura del territorio, ai diritti dei lavoratori: un'idea di impresa, dunque, che pone al centro dei propri interessi valori come l'etica e la sostenibilità. In questo contesto assume

⁸ A. Magni, N. Carlo, *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*, goWare Guerini Next, 2019.

⁹ F. R. Rinaldi, S. Testa, *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Milano, 2013, pp. 54-74.

particolare significato la Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), ossia le pratiche che l'azienda decide di adottare al di là degli obblighi giuridici, che coinvolgono a vario titolo tutti gli stakeholder e che la Commissione europea nel 2001 ha definito come "l'integrazione delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate"¹⁰.

Un esempio in questo senso è senza dubbio quello dell'azienda Cucinelli, che dal 1978 produce l'innovativo cashmere colorato. I punti principali che rappresentano i valori intrinseci del brand sono, oltre alla qualità, la legalità, la trasparenza, la dignità della persona, la tutela dell'ambiente e la responsabilità verso la collettività.

Si è dotato di un codice etico anche il lanificio piemontese Vitale Barberis Canonico che individua come elemento qualificante e premiante per l'azienda il rispetto dell'ambiente, ma anche il dialogo partecipativo con tutti gli enti locali, le istituzioni e le associazioni dei consumatori per collaborare al miglioramento della qualità della vita dei cittadini e alla salvaguardia del patrimonio naturale dei territori in cui opera¹¹. L'azienda, oltre a svolgere corsi di formazione per rafforzare la cultura sulla sicurezza, ha messo in campo nuovi investimenti per la depurazione delle acque dotando il lanificio di un sistema di gestione integrato "qualità-sicurezza-ambiente"¹².

Non meno importanti in questi ultimi anni si sono dimostrate le ricerche e le innovazioni che permettono il riutilizzo di scarti selezionati delle filiere alimentari e della plastica, facendo di essi una risorsa più che un problema per l'ambiente. Un'innovazione di successo è, per esempio, quella delle fibre tessili ricavate dagli scarti delle arance: un progetto dell'impresa catanese Orange Fiber, costituita nel 2014, che produce tessuti sostenibili per la moda, ricavati da sottoprodotti della spremitura industriale delle arance. Si tratta di un tessuto di alta qualità capace di rispondere al bisogno di sostenibilità e innovazione dei fashion brand. Il processo, sviluppato in collaborazione col Politecnico di Milano e brevettato nel 2013, consente di trasformare una quota delle oltre

¹⁰ C. Tartaglione (a cura di), *Per una moda responsabile. La RSI nel settore tessile e abbigliamento in Italia*, Ares 2.0 – Soges, 2014, pp. 6-11. Per il dibattito su questi temi è stata importante la pubblicazione del volume: M. A. Dickson, S. Loker, M. Eckman, *Social responsibility in the global apparel industry*, New York, 2009.

¹¹ C. Tartaglione (a cura di), *Per una moda responsabile*, cit.

¹² <https://vitalebarberiscanonico.it/public/uploads/2020/06/Report-di-Sostenibilita%20-%20CC%20-%202019>.

700 mila tonnellate di sottoprodotto che l'industria di trasformazione agrumicola produce ogni anno in Italia, evitando lo smaltimento e i costi per l'industria del succo di agrumi e, nel contempo, riuscendo a soddisfare la crescente richiesta di cellulosa per uso tessile, facendo fronte alla volatilità dei prezzi del cotone e del petrolio e preservando le risorse naturali. Nel 2016, la startup è stata insignita con il Global Change Award, il premio internazionale indetto dalla H&M Foundation (fondazione no-profit del brand H&M), per accelerare le innovazioni con il più alto potenziale di trasformazione dell'industria della moda in chiave sostenibile. La maison Salvatore Ferragamo, nello stesso anno, ha avviato una collaborazione con la startup che ha portato alla creazione della Ferragamo Orange Fiber Collection, la prima collezione moda realizzata con questo tessuto sostenibile¹³.

Per quanto riguarda il riutilizzo della plastica, un esempio di innovazione proviene dalla Saluzzo Yarns (ex Filature Miroglio), che da circa trent'anni produce per il mercato internazionale filo continuo in poliestere e filato discontinuo a taglio cotoniero. Grazie alla collaborazione con l'azienda biellese Sinterama, leader europea nella produzione di fili e filati di poliestere colorati, e all'investimento nella ricerca verso l'innovazione responsabile, la Saluzzo Yarns ha lanciato sul mercato Newlife™: una piattaforma innovativa certificata caratterizzata da un approccio produttivo che offre una vasta gamma di fili di poliestere riciclato di alta qualità, grazie a un polimero ottenuto attraverso un processo meccanico e non chimico, derivante al 100% da bottiglie di plastica post-consumo raccolte e processate in Italia. Il prodotto finale, simile ai filati di seta e cotone, fornisce elevate prestazioni garantendo le stesse performance dei filati di poliestere vergine, ma con un notevole risparmio in termini di risorse e costi per l'ambiente. I tessuti prodotti con questi filati sono già stati scelti da importanti stilisti come Giorgio Armani e Valentino per le loro collezioni¹⁴.

Un altro esempio di economia circolare proviene dalla produzione conciaria di cui l'Italia è la principale produttrice in Europa con un valore della produzione di circa il 65% di quella europea.

¹³ <http://orangefiber.it/>; <https://www.economicircolare.com/pfitemfinder/orange-fiber>.

¹⁴ http://www.newlifeyarns.it/site/app01/lng/ita/public_newlife.nsf/content?openagent&grp=31&sec=1;

La maggior parte della pelle lavorata dalle aziende e utilizzata nel made in Italy proviene dallo scarto dell'industria alimentare, destinato altrimenti alla discarica o all'inceneritore. Circa l'85% della pelle prodotta per calzature, abbigliamento, arredo e interni auto è conciata al cromo. Nel marzo 2014 l'Europa ha pubblicato un regolamento che vieta la messa in commercio di articoli in pelle contenenti concentrazioni di Cromo VI superiori a 3 mg/kg, ma le grandi case di moda hanno dichiarato di volere un'alternativa definitiva alle pelli al cromo, che saranno bandite dal 2020. Il passo successivo sarà dunque il miglioramento del processo conciario sostituendo la concia al cromo, altamente inquinante, con sostanze di origine naturale. Di particolare interesse è la recente messa a punto di processi tecnologici in grado di valorizzare le acque di vegetazione olearia (il cui smaltimento costituisce uno dei maggiori problemi ambientali nel bacino del Mediterraneo), trasformandole da rifiuto a materia prima per la produzione di agenti concianti che impediscano l'utilizzo del Cromo VI¹⁵.

Infine, un esempio di collaborazione territoriale tra istituzioni e aziende è quello del programma FELAFIP – Fabbrica Ethica Laboratorio Filiera Pelletteria: progetto di una rete di organismi regionali toscani rivolto alla creazione di un distretto sostenibile, il cui obiettivo è la creazione e la diffusione di una cultura della RSI e dei diritti nei territori e nelle aree produttive, con particolare attenzione ai sistemi di certificazione integrata della filiera. Nel 2006 il Consiglio regionale della Toscana ha promulgato la Legge 17/2006 che indica il principio della tracciabilità sociale e norma gli incentivi per le imprese responsabili. Nel 2007 il programma Fabbrica Ethica è stato premiato dalla Commissione europea con l'European Enterprise Award per l'efficacia delle politiche a sostegno delle PMI.

Nei primi venti anni del nuovo Millennio il SMI ha dunque dato importanti segnali di trasformazione. La messa in discussione delle tradizionali logiche di produzione, la delocalizzazione produttiva e la globalizzazione della supply chain, stanno spingendo nella direzione di un vincolo sempre più stringente di qualità e innovazione su tutti i piani: da quello più strettamente organizzativo a quello di processo e prodotto, dal piano tecnologico e di contenuti immateriali, fino a quello commerciale e di rapporto con il consumatore. In questa prospettiva, il settore si muove verso nuovi modelli manageriali che siano in grado di

¹⁵ Le innovazioni del prossimo futuro. Tecnologie prioritarie per l'industria, 2020.

dare maggiore voce a valori legati alla salvaguardia dell'ambiente, della cultura, dei diritti dei lavoratori; insomma, sembra ormai emergente l'idea di un'impresa che pone al centro dei propri interessi anche i valori come l'etica e la sostenibilità lungo tutto l'arco della filiera della moda.

In linea con quanto affermato, è necessario ricordare che la Camera Nazionale della Moda Italiana ha pubblicato nel 2012 il Manifesto della sostenibilità per la moda italiana, un decalogo nel quale si stabiliscono i punti essenziali per la definizione di impresa sostenibile. Il documento interpreta le sfide globali della sostenibilità definendo le seguenti azioni concrete: 1) disegnare prodotti di qualità che possano durare a lungo e minimizzino gli impatti sugli ecosistemi; 2) utilizzare materie prime, materiali e tessuti ad alto valore ambientale e sociale; 3) ridurre gli impatti ambientali e sociali delle attività e riconoscere il contributo di ognuno al valore del prodotto; 4) includere criteri di sostenibilità lungo tutto il percorso del prodotto verso il cliente; 5) impegnarsi verso il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali; 6) sostenere il territorio e il made in Italy; 7) integrare i valori universali nel marchio; 8) comunicare agli stakeholder in modo trasparente l'impegno per la sostenibilità; 9) promuovere l'etica e la sostenibilità presso i consumatori e tutti gli altri interlocutori; 10) far vivere il decalogo¹⁶.

8.3. Verso la digitalizzazione

La fase del lockdown, dovuta all'emergenza del Covid-19, ha messo in discussione due paradigmi classici del secolo scorso: il tempo e il luogo di lavoro, accelerando il trend già in atto verso la digitalizzazione. Si tratta di un passaggio culturale che, negli ultimi anni, ha iniziato a cambiare il rapporto delle imprese TAC con il mercato e con i consumatori, evidenziando la capacità di cambiamento e di adattamento del macro-settore. I profondi cambiamenti dovuti alla rivoluzione digitale rendono l'economia partecipativa e potenzialmente nelle mani di tutti. Le trasformazioni hanno notevoli ripercussioni anche sul ruolo del cliente che, da attore passivo, diventa, nell'era del web, partecipativo e, di recente, auto-produttivo. Infatti, il cliente, grazie all'innovazione tecnologica, si trasforma in *prosumer*, dall'unione di "producer" e "consumer". Citato per la prima volta da Alvin Toffler nel suo libro

¹⁶ Manifesto della sostenibilità per la moda italiana. Promosso da Camera Nazionale della Moda Italiana, Milano, 13 giugno 2012. Per ulteriori approfondimenti confronta anche F. R. Rinaldi, S. Testa, *L'impresa moda responsabile*, cit.

The Third Wave nel 1980, il termine prosumer indica la natura ibrida di queste figure, a metà fra il consumatore di un prodotto e il creatore dello stesso, con un confine sempre più sfumato fra i due mondi¹⁷. In sostanza il web ha accelerato il contatto tra azienda e consumatore finale non solo come interazione con il consumatore, ma anche come revisione e ottimizzazione di processi organizzativi interni, senza i quali l'internazionalizzazione e la sopravvivenza in momenti come quello della quarantena non sarebbero state possibili. D'altra parte, la tecnologia informatica dà la possibilità di offrire un prodotto di qualità a prezzi contenuti, che possa attrarre quella fascia di consumatori esclusi dal mercato dei beni di lusso ma disposta ad acquistare prodotti di qualità che contengano il valore aggiunto di un prodotto handmade. Ci sono in questo senso già esperienze concrete di piccole aziende che offrono abiti su misura, commissionati e venduti online. Il committente sceglie le stoffe e la linea del modello, invia le misure – elaborate attraverso precisi algoritmi dall'azienda – e ottiene un abito, una camicia, una cravatta, personalizzati a prezzi accessibili¹⁸.

Sono moltissime le piccole imprese artigiane che oggi utilizzano la rete per arrivare ai clienti, in tutti i campi della moda: dagli abiti, alle calzature e agli accessori, alla gioielleria. Il web sta in sostanza dimostrando che anche le piccole imprese possono avere la capacità di inserirsi nelle cosiddette "reti lunghe", ovvero reti di valore globale la cui gestione è efficacemente consentita da internet. Si crea in questo modo un vero e proprio universo collaborativo i cui elementi essenziali sono condivisione, partecipazione e passione e dove i contributi di ciascun soggetto possono aggiungere valore alle attività svolte dagli altri attraverso un processo di apprendimento costante e continuo. La trasformazione delle organizzazioni in rete al proprio interno e attraverso ecosistemi in rete verso l'esterno sembra essere la strada vincente per affrontare crescenti complessità e incertezze connesse ai mutamenti tecnologici e concorrenziali. In modo particolare la generazione dei millennials e la generazione Z, cresciute nell'era digitale, sono più naturalmente propensi all'utilizzo del web anche per gli acquisti. Non a caso Zuckerberg sta investendo su *Fashion++*: una rete neurale che analizza e studia milioni di immagini, così da poter offrire real-time consigli di moda all'utente che ne fa

¹⁷ A. Toffler, T. Alvin, *The third wave*, New York, 1980.

¹⁸ Alcuni esempi sui seguenti siti: <https://www.lanieri.com/it>; <https://www.dalberto.com/it/abiti-su-misura>; <https://mycamicia.it/crea-la-tua-camicia-su-misura>.

richiesta. Molte aziende del fashion di fascia alta stanno sperimentando tecnologie connettive negli stores e strategie mirate nell'online e nell'e-commerce, con un focus sulla personalizzazione. I *chatbot*, ovvero i robot di messaggistica progettati per conversare e fornire informazioni utili ai clienti, sono già stati implementati da brand del lusso come Louis Vuitton su Facebook Messenger, per suggerire prodotti e risolvere problemi logistici¹⁹. Anche aziende italiane stanno implementando tecnologie legate al commercio tramite rete. Un'azienda leader nell'utilizzo delle nuove tecnologie è la YOOX Net-a-Porter Group, il polo del fashion più avanzato in Italia per *artificial intelligence* e *visual recognition*. Il gruppo, unitamente all'Università di Modena e Reggio Emilia, ha creato un laboratorio dedicato all'intelligenza artificiale e alla computer vision nel campo della moda e che, recentemente, sta anche lavorando sull'evoluzione del *virtual styling* *YooxMirror*, un'applicazione grazie alla quale si può scattare una foto e creare il proprio avatar, pronto a provare abiti e condividerli sui social²⁰.

Un caso di piccola impresa che ha trovato nel web un canale di successo commerciale è l'azienda fiorentina a conduzione familiare Luisa Via Roma, che offre una selezione esclusiva di capi e accessori dei designer più importanti e dei talenti emergenti, il cui fatturato è oggi costituito per il 90% dalle vendite online, iniziate nel lontano 1999. Attualmente 200 persone provenienti da 15 paesi lavorano al sito, disponibile in 9 lingue, dimostrando che il cambiamento di paradigma commerciale non porta a una crisi occupazionale. Gli utenti, che erano 1,5 milioni nel 2008, sono diventati 53 milioni nel 2017. Gli Stati Uniti generano più del 15% delle vendite online, seguiti da Germania, Regno Unito, Italia, Cina e Francia²¹.

In Italia l'utilizzo del canale e-commerce è divenuto un fenomeno di massa agli inizi degli anni 2000 ed è oggi ritenuto uno dei mercati con maggiori potenzialità. Nel 2018 il valore del fatturato è stato di 41,5 miliardi di euro, con una crescita del 18% sul 2017. Le aziende e-commerce italiane iscritte al Registro Imprese per quanto riguarda il commercio al dettaglio, hanno raggiunto quota 20 100 e di queste 19

¹⁹ <https://www.milanofinanza.it/news/il-fashion-vira-verso-l-intelligenza-artificiale-201912171929024090>.

²⁰ <http://www.ynap.com/it/news/accordo-tra-yoox-net-a-porter-e-luniversita-di-modena-e-reggio-emilia-per-la-ricerca-sullintelligenza-artificiale-nel-lusso>.

²¹ <https://www.luisaviaroma.com/it>.

026 risultano ancora attive. Nel 2017 le vendite online da siti italiani a consumatori stranieri hanno raggiunto i 3,5 miliardi di euro, con una crescita del 9% rispetto al 2016 e un peso totale del 16% sulle vendite online in Italia. L'export digitale b2b è salito a quota 132 miliardi di euro (+1,5% sul 2017) e pesa il 28,5% dell'export complessivo (online e offline). Il settore trainante è quello automobilistico che nel 2018 pesava per il 26% dell'export digitale b2b, seguito da tessile e abbigliamento e meccanica. Il principale mercato di sbocco dell'export digitale italiano è l'Europa, a cui è destinata la metà del nostro export online, seguita dagli Stati Uniti. Al contrario Cina e i paesi emergenti dell'area Asia-Pacifico hanno ancora un peso del tutto marginale sulle nostre esportazioni attraverso e-commerce e marketplace²².

Il mercato e-commerce della moda sarà destinato a crescere nel prossimo futuro, anche perché l'utilizzo dell'intelligenza artificiale e dunque delle nuove tecnologie, non limita assolutamente il talento creativo, come dimostra l'esperienza della giovane stilista cinese Anna Yang, creative director del brand Annakiki che il 10 maggio 2019 ha sfilato sulle passerelle milanesi con una collezione realizzata con l'aiuto dell'intelligenza artificiale installata sui cellulari Huawei P30. L'app si chiama Fashion Flair e, sfruttando il cervello dello smartphone (formato da una rete di "neuroni artificiali"), ha studiato nei minimi dettagli 30 mila immagini di moda²³.

Infine, un'azienda statunitense, la StitchFix, ha mostrato come la naturale vocazione consulenziale del settore moda possa anche basarsi sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Gli utenti non si rivolgono a StitchFix per acquistare dei prodotti – anche perché il portale non consente di farlo direttamente – ma per ricevere proposte di outfit combinati in base ai propri gusti. I clienti, seguendo gli step di un breve questionario basato su taglie, gusti e orientamento di spesa, forniscono tutte le informazioni necessarie al sistema per poter suggerire proposte di acquisto. I prodotti selezionati da StitchFix vengono recapitati direttamente a casa, con una frequenza impostata dall'utente stesso (ogni due mesi, per occasioni speciali ecc.) e possono essere acquistati o restituiti²⁴.

²² <https://comark.it/ecommerce-export-dati-e-umeri/#:~:text=Nel%202018%20le%20imprese%20e,dell'11%2C73%25>.

²³ <https://www.vanityfair.it/lifestyle/hi-tech/2019/05/09/fashion-flair-huawei-e-annakiki>; <https://www.annakiki.com>.

²⁴ <https://www.adabra.com/fashion-ecommerce-e-intelligenza-artificiale-il-caso-stitch-fix>.

Oggi, dunque, l'intelligenza artificiale non è più una chiave di lettura avveniristica ma un presente guidato da soluzioni tecnologiche già mature che contaminerà rapidamente ogni aspetto della fashion industry. Dall'allineamento tra domanda e offerta, alle conversazioni automatiche via chatbot, fino all'intelligence predittiva, per suggerire nuove tendenze a marchi e stilisti, alla possibilità di raggiungere clienti in tutte le parti del mondo.

8.4. Verso l'integrazione operativa tra gli operatori di filiera

Passati gli anni più ardui, soprattutto quelli a ridosso del biennio 2008-2009, e portata a compimento la riprogettazione dei processi aziendali, il TAC ha potuto sicuramente contare, fino all'emergenza sanitaria del 2020, su una struttura organizzativa, produttiva e commerciale più stabile, caratterizzata, come accennato, da una forte vocazione all'internazionalizzazione. Durante il decennio 2009-2019 si è verificato un processo di selezione che se, da un lato, ha prodotto come principale effetto la fuoriuscita dal mercato delle imprese più deboli, dall'altro ha visto il rafforzamento delle imprese che hanno saputo implementare adeguati processi di trasformazione o ristrutturazione della struttura operativa. Nello specifico, nell'esercizio 2017 si è registrato un incremento del fatturato superiore al 2%, che può essere considerato, al netto dell'incremento fisiologico registrato nell'anno immediatamente successivo alla crisi, il migliore risultato del decennio analizzato. È in questo scenario che il *supply chain management* diventa cruciale per l'ottimizzazione dei passaggi lungo la catena di produzione del valore: non più semplicemente come attività funzionale per la gestione logistica dei flussi fisici, ma come spazio di manovra per l'implementazione di relazioni strategiche e collaborative tra gli operatori presenti ai vari livelli della filiera. La competizione, quindi, si gioca non soltanto tra le diverse imprese, ma tra le molteplici *supply chain*.

Alla luce di queste considerazioni, il ruolo che la singola impresa ricopre all'interno di una specifica *supply chain* è da considerarsi l'aspetto focale su cui si basa il *supply chain finance*, ossia il set di soluzioni innovative a cui le imprese possono ricorrere per finanziare e ottimizzare il proprio capitale circolante. Pertanto, la grandezza su cui si concentrano le soluzioni di SCF è il NOWC (Net Operating Working Capital), ossia la differenza tra l'attivo circolante e il passivo corrente, strettamente

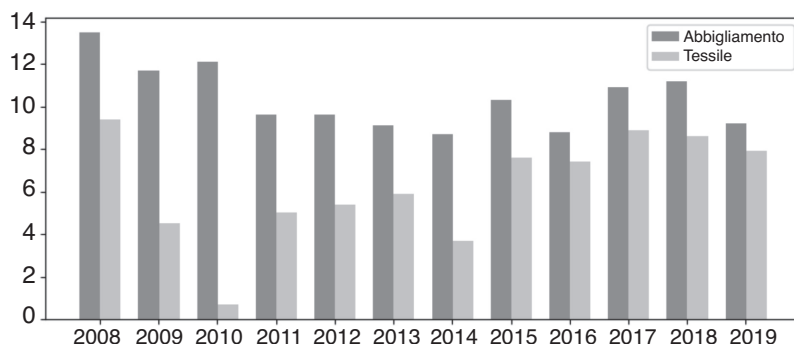
collegata alla gestione corrente degli scambi commerciali all'interno della filiera.

Le prospettive entro le quali inquadrare le soluzioni di SCF possono essere almeno due: una strettamente finanziaria, l'altra estesa alla gestione delle scorte. In entrambe le prospettive, l'intervento delle soluzioni di SCF incide sulla capacità di liberare cash flow dagli scambi commerciali e sull'efficientamento *dell'inventory management*.

Nella prospettiva finanziaria è importante rilevare il forte contributo innovativo che il *supply chain finance* sta fornendo alla strumentazione tradizionale per lo smobilizzo dei crediti, segnando il passaggio da soluzioni consolidate, quali il factoring e l'anticipo fatture, a soluzioni innovative, quali, a titolo di esempio, il *reverse factoring* evoluto, l'*inventory finance*, il *dynamic discounting*; si afferma, pertanto, una prospettiva finanziaria innovativa che si basa sull'adozione di un approccio collaborativo tra gli operatori di filiera, ad esempio tra i fornitori e il produttore, e di condivisione dei flussi informativi.

Nella prospettiva estesa alle scorte, invece, l'ambito d'intervento delle soluzioni di SCF abbraccia anche la gestione dei flussi fisici e degli stock, proiettando i partners di filiera verso l'adozione di soluzioni condivise e integrate per l'ottimizzazione delle scorte lungo tutta la filiera. Il *Vendor-Managed Inventory*, il *Dropshipping*, il CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*) e il *supply chain visibility* sono alcuni esempi di soluzioni di SCF basate sull'integrazione operativa tra gli operatori di filiera. In quest'ottica, il *Cash to Cash Cycle* rappresenta l'indicatore più adeguato per la profilazione finanziaria delle imprese coinvolte nella filiera, in quanto consente di misurare il tempo che intercorre tra il momento in cui un'azienda paga i suoi fornitori ("days payable outstanding", giorni medi di pagamento ai fornitori) e quando l'azienda riceve il pagamento dai suoi clienti ("days sales outstanding", giorni medi incasso clienti). Tenere sotto controllo il tempo del ciclo cash-to-cash aiuterà le imprese a monitorare gli aspetti finanziari, come ad esempio i flussi di cassa in entrata e in uscita derivanti dall'attività aziendale. Inoltre, attraverso la profilazione, al fine di ottimizzare l'equilibrio finanziario degli operatori coinvolti, è possibile individuare il set di soluzioni più appropriate da adottare e implementare.

Non vi è dubbio che l'adozione di siffatte soluzioni – in particolare, in una prospettiva di ottimizzazione delle scorte e non solo di smobilizzo dei crediti – richieda un cambiamento di paradigma manageriale non



Fonte: Elaborazioni su Dati cumulativi Area Studi Mediobanca

Fig. 8.1. Evoluzione del Return on Net Assets (RONA) nel periodo 2008-2018.

sempre realizzabile, in quanto strettamente connesso al grado di cultura imprenditoriale delle imprese e del loro management.

Siamo di fronte al passaggio da un approccio transazionale a un approccio collaborativo e di partnership, che richiede, inevitabilmente, la gestione condivisa dei flussi informativi. La risorsa informazione è, quindi, un fattore abilitante, la cui gestione è sempre più affidata alle cosiddette *FinTech*, società di matrice tecnologica, operanti nel campo del *supply chain finance*, specializzate nella gestione finanziaria e nell'ottimizzazione del *working capital*.

Infine, dal punto di vista della valutazione quantitativa, una gestione ottimizzata dei processi di filiera produce una riduzione degli stock di crediti commerciali e, di conseguenza, una maggiore circolazione di liquidità all'interno della *supply chain*, con il risultato di migliorare il NOWC. Ciò inevitabilmente allenta anche la pressione sull'equilibrio fonti-impieghi, in quanto si riduce il fabbisogno finanziario a copertura delle scorte.

Il miglioramento appena descritto trova conferma nei dati contenuti nei bilanci aziendali, e nello specifico dall'analisi del *Return on Net Assets* (RONA)²⁵, calcolato partendo dal capitale investito netto che si ottiene

²⁵ "La redditività operativa è l'attitudine dell'impresa a rendere congruamente proficui gli investimenti realizzati nella gestione caratteristica. Il quoziente che sintetizza tale condizione di redditività deve essere costruito confrontando il reddito operativo con il capitale mediamente investito nella gestione caratteristica. L'indicatore utilizzato per esprimere la redditività operativa può essere calcolato sulla base della classificazione finanziaria o sulla base della riclassificazione dello stato patrimoniale" in P. Pisoni, A. Devalle, *Analisi finanziaria*, Milano, 2013, pp. 337-338.

utilizzando la riclassificazione funzionale dello stato patrimoniale.

La redditività degli investimenti netti (RONA) è un'importante misura della performance di un'impresa; in particolare, elevati valori dell'indice RONA indicano un utilizzo efficiente ed efficace delle risorse e assets aziendali.

Bibliografia

AIRI - ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA RICERCA INDUSTRIALE, *Le innovazioni del prossimo futuro. Tecnologie prioritarie per l'industria*, 2020.

C. ANDERSON, *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Torino, 2010.

ASSOCALZATURIFICI, *Shoe Report*, ottobre 2016.

ASSOCALZATURIFICI, *L'industria calzaturiera italiana, preconsuntivo*, 2019.

Y. BENKLER, *La ricchezza della rete. La produzione sociale trasforma il mercato e aumenta le libertà*, Milano, 2007.

C. CAPALBO (a cura di), *La formazione del sistema moda italiano. Industria, istituzioni e family business*, Roma, 2020.

M. A. DICKSON, S. LOKER, M. ECKMAN, *Social responsibility in the global apparel industry*, New York, 2009.

Y. N. HARARI, M. PIANI, *21 lezioni per il XXI secolo*, Milano, 2018.

A. HINTZ, L. DENCİK, K. WAHL-JORGENSEN, *Digital citizenship in a datafied society*, 2018.

ITALIAN TEXTILE FASHION, ISTITUTO GUGLIELMO TAGLIACARNE, *Osservatorio sul sistema moda in Italia*, 2007.

ISFOL, *Rapporto Tessile e abbigliamento, le previsioni al 2016*.

M. KAKU, *Fisica del futuro. Come la scienza cambierà il destino dell'umanità e la nostra vita quotidiana entro il 2100*, Torino, 2019.

R. KURZWEIL, *La singolarità è vicina*, Milano, 2008.

J. LOVELOCK, *Novacene: The Coming Age of Hyperintelligence*, MIT Press, 2019.

A. MAGNI, N. CARLO, *Innovazione e sostenibilità nell'industria tessile*, GoWare Guerini Next, 2019.

L. MARCHEGIANI, *I distretti della moda*, in F. Fontana, M. Caroli (a cura di), *L'industria della moda in Italia. Strutture de settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, 2004, pp. 71-106.

E. MASSARONI, A. COZZOLINO, M. CALABRESE, G. BOSCO, *Supply chain finance. Aspetti definitivi, contesto di riferimento e principali soluzioni*, Padova, 2019.

D. B. NIEBORG, T. POELL, *The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity*, in "New Media & Society", XX, 11 (2018), pp. 4275-4292.

J. PARK, S.H. KIM, Y. SONG, *A Study on Digital Fashion Design Platform based on the 3D Virtual Fashion Technology*, in "Journal of Fashion Business", XXII, 2 (2018), pp. 88-106.

P. PISONI, A. DEVALLE, *Analisi finanziaria*, Milano, 2013.

F. R. RINALDI, S. TESTA, *L'impresa moda responsabile. Integrare etica ed estetica nella filiera*, Milano, 2013.

SMI, *Il settore tessile moda italiano nel 2008-2009, nel 2014-2015, nel 2018-2019*, Federazione Imprese Tessili e Moda Italiane, Centro Studi per Pitti Immagine.

N. SRNICEK, *Platform capitalism*, Cambridge, 2017.

C. TARTAGLIONE (a cura di), *Per una moda responsabile. La RSI nel settore tessile e abbigliamento in Italia*, Ares 2.0 – Soges, 2014.

THE EUROPEAN HOUSE AMBROSETTI, *Italian Textile Fashion*, Unioncamere, Meridiano Moda, *Rapporto finale del progetto*, febbraio 2010.

A. TOFFLER, T. ALVIN, *The third wave*, New York, 1980.

J. VAN DIJCK, T. POELL, M. DE WAAL, *The platform society: Public values in a connective world*, Oxford University Press, 2018.

Sitografia

http://fabbisogni.isfol.it/dati/medio_termine/medioterminesettori_2016_Italia/C15_tessile%20calzature_2011_2016.pdf

<https://www.prometeia.it/atlanter/tessile-italiano-a-10-anni-crisi>, 2018

https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/supply-chain-finance

http://fabbisogni.isfol.it/dati/medio_termine/medioterminesettori_2016_Italia/C15_tessile%20calzature_2011_2016.pdf

<https://vitalebarberiscanonico.it/public/uploads/2020/06/Report-di-Sostenibilita%CC%80-2019>

<http://orangefiber.it>

<https://www.economicircolare.com/pfitemfinder/orange-fiber>

http://www.newlifeyarns.it/site/app01/lng/ita/public_newlife.nsf/content?openagent& grp=31& sec=1

<https://www.soloecologia.it/16052012/newlife-la-versatile-fibra-tessile-della-miroglio-derivata-da-bottiglie-di-plastica/3835>

<https://www.lanieri.com/it>

<https://www.dalsarto.com/it/abiti-su-misura>

<https://mycamicia.it/crea-la-tua-camicia-su-misura>

<https://www.milanofinanza.it/news/il-fashion-vira-verso-l-intelligenza-artificiale-201912171929024090>

<http://www.ynap.com/it/news/accordo-tra-yoox-net-a-porter-e-luniversita-di-modena-e-reggio-emilia-per-la-ricerca-sullintelligenza-artificiale-nel-lusso>

<https://www.luisaviaroma.com/it>

<https://comark.it/ecommerce-export-dati-e-umeri/# :~ :text=Nel%202018%20le%20imprese%20e,dell'11%2C73%25>

<https://www.vanityfair.it/lifestyle/hi-tech/2019/05/09/fashion-flair-huawei-e-annakiki>

<https://www.annakiki.com>

<https://www.adabra.com/fashion-ecommerce-e-intelligenza-artificiale-il-caso-stitch-fix>

COLLANA MATERIALI E DOCUMENTI

Per informazioni sui precedenti volumi in collana, consultare il sito:
www.editricesapienza.it

40. Progettare nei territori delle storture
Sperimentazioni e progetti per aree fragili
Daniela De Leo
41. Le sinistre italiane e il conflitto arabo-israelo-palestinese
1948-1973
Claudio Brillanti
42. Basilea 3 e shock sistemici
a cura di Nicola Boccella e Azzurra Rinaldi
43. La responsabilità dell'ente da reato nel sistema generale degli illeciti e
delle sanzioni
anche in una comparazione con i sistemi sudamericani
In memoria di Giuliano Vassalli
a cura di Antonio Fiorella, Alfredo Gaito, Anna Salvina Valenzano
44. Abu Tbeirah Excavations I. Area 1
Last Phase and Building A – Phase 1
edited by Licia Romano and Franco D'Agostino
45. ANCRiSST 2019 Procedia
14th International Workshop on Advanced Smart Materials
and Smart Structures Technology
edited by Vincenzo Gattulli, Oreste Bursi, Daniele Zonta
46. L'Europa della crisi
a cura di Maria Cristina Marchetti
47. Geometria e progetto
Ipotesi di riuso per il palazzo Vernazza a Castri
Alessandra Capanna, Giampiero Mele
48. Politica e azione pubblica nell'epoca della depoliticizzazione
Attori, pratiche e istituzioni
a cura di Ernesto d'Albergo e Giulio Moini
49. CNDSS 2018
Atti della III Conferenza Nazionale delle Dottorande e dei Dottorandi in
Scienze Sociali
13-14 Settembre 2018
*a cura di Giovanni Brancato, Gabriella D'Ambrosio, Erika De Marchis, Edoardo
Esposito, Cecilia Ficcadenti, Raffaella Gallo, Francesca Grivet Talocia, Melissa
Stolfi, Marta Tedesco, Andrea Vaccaro*

50. Spazi e tempi della fede
Spunti per una geopolitica delle religioni
a cura di Alessandro Guerra e Matteo Marconi
51. Gertrude Stein in *T/tempo*
Declinazioni temporali nell'opera steiniana
Marina Morbiducci
52. Regione Lazio. Un nuovo turismo per il Litorale Nord
Manuale per promuovere la trasposizione del sapere
Massimo Castellano e Armando Montanari
53. Psycho-pedagogical research in a Double-degree programme
edited by Guido Benvenuto and Maria Serena Veggetti
54. DiAP nel mondo | DiAP in the world
International Vision | Visioni internazionali
edited by Orazio Carpenzano, Roberto A. Cherubini, Anna Irene Del Monaco
55. Latium Region. A new tourism for the Litorale Nord area
Guide to promote the transfer of knowledge
Massimo Castellano and Armando Montanari
56. Il nuovo mondo rivoluzionario
Per una storia delle società politiche in Italia durante il Triennio (1796-1799)
Alessandro Guerra
57. Studi sull'architettura del Duomo di Orvieto
a cura di Piero Cimbolli Spagnesi
58. Arte e tecnica dei ponti romani in pietra
a cura di Carlo Inglese e Leonardo Paris
59. Università e nuove forme di valutazione
Strategie individuali, produzione scientifica, effetti istituzionali
Simona Colarusso e Orazio Giancola
60. CNDSS 2019
Atti della IV Conferenza Nazionale delle Dottorande e dei Dottorandi in
Scienze Sociali
a cura di Giovanni Brancato, Gabriella D'Ambrosio, Erika De Marchis, Raffaella Gallo, Melissa Stolfi, Marta Tedesco
61. INDUSTRIA, ITALIA
Ce la faremo se saremo intraprendenti
a cura di Riccardo Gallo