

2. Gli orizzonti della moda. Trasformazioni e sfide del *made in Italy*

Negli ultimi anni, il sistema moda è stato caratterizzato da una serie di profondi cambiamenti derivanti da un'evoluzione del contesto competitivo e, in particolare, del consumatore finale. Ciò nonostante, parlare di *made in Italy* nel mondo significa tutt'oggi riferirsi a quell'insieme di valori e simboli, sintetizzabili nel concetto di 'bello e ben fatto', che da oltre trent'anni rappresentano con una forte connotazione identificativa l'immagine del nostro Paese. Un dato interessante riguarda la percezione del primato di qualità associato a un sistema-Paese: secondo una ricerca svolta nel 2017 da Fondazione Altagamma,¹ il 29% dei consumatori abituali del lusso ritiene che l'Italia sia il primo Paese al mondo per qualità manifatturiera, seguito dalla Francia (23% delle preferenze) e dagli Stati Uniti (12% delle preferenze).

Quali sono quindi le determinanti del successo? Perché è possibile affermare che i cambiamenti dell'ambiente competitivo, unitamente a una congiuntura economica sfavorevole, hanno innescato innovazione anziché sottrarre valore al sistema?

¹ Fondazione Altagamma, *True-Luxury Global Consumer Insight*, 2017.

IL SIGNIFICATO DI MADE IN ITALY

Tradizionalmente, il *made in Italy* è stato associato – in particolare dai consumatori internazionali – a valori come qualità, artigianalità, bellezza, creatività, passione e, più recentemente, anche a quello di *lifestyle*. Questo insieme valoriale ha permesso l'affermazione di una specifica identità del brand italiano, in grado di evocare chiare e ben delineate aspettative in due direzioni: da un lato, in termini di caratteristiche tangibili del prodotto (o esperienza); dall'altro, in termini di caratteristiche intangibili, riassumibili nel concetto di appartenenza ed espressione di una precisa identità culturale, riassunta nello slogan *Italian way of life*. Tale dualità è stata in grado di creare un vantaggio competitivo che si esprime nelle due principali componenti che caratterizzano un prodotto: la componente funzionale, finalizzata alla soddisfazione di un bisogno e alla proposta di una soluzione per il consumatore finale (vestirsi, sfamarsi, ecc.) e la componente emotiva, definibile come la capacità – e abilità – del prodotto di comunicare a una sfera distinta dell'intelligenza e di rispondere a bisogni diversi, come per esempio il desiderio di possesso, appartenenza e autograificazione.

Il brand che sintetizza tale insieme di valori si fonda su una precisa specificità territoriale: l'Italia. Che cosa ha permesso quindi la creazione di questa biunicità tra specificità geografica e questo sistema valoriale? Da un lato, forti ragioni storiche, tipicamente riconducibili al cosiddetto 'effetto Rinascimento', ossia la creazione oltre cinque secoli fa, di un sistema artigianale in grado di consolidare competenze produttive basate sul 'saper fare': abilità artigianali, insieme a qualità intrinseca del prodotto, attenzione al dettaglio e, in particolare, sensibilità estetico-progettuali. Tuttavia, quando si parla di 'effetto Rinascimento' ci si riferisce anche a un'esposizione costante e quotidiana al 'bello', che è presente in ogni città italiana, grazie a palazzi, monumenti, artefatti che la storia ha tramandato fino a oggi, e che ha permesso la sedimentazione di una profonda sensibilità estetica diffusa, che permea il nostro sistema produttivo e crea un mercato ricettivo, consapevole e sofisticato.

Oltre a tali ragioni storiche, sono presenti ulteriori fattori che hanno determinato il fenomeno del *made in Italy*: quelle specificità economiche e strutturali del sistema produttivo italiano riassumibili nei concetti di flessibilità, capacità di ibridazione e sensibilità al cambiamento.

La flessibilità ha permesso, a partire dal Dopoguerra, la creazione di un apparato manifatturiero del tessile-abbigliamento in grado di rispondere velocemente alle nuove esigenze del mercato e della società, capace di costruire relazioni di filiera, all'interno di un contesto in cui erano già presenti tutti gli attori necessari alla creazione del prodotto moda, dal filato fino alla confezione.

L'ibridazione è stato il fondamento su cui si è costruito l'intreccio di contaminazioni con industrie, settori, logiche produttive e di progettazione diverse da quelle caratteristiche del tessile-abbigliamento, in grado di guardare, e ispirarsi, ad altri settori merceologici, introducendo il concetto di *lifestyle* italiano. Questa è stata la base per le strategie di crescita adottate a partire dagli anni

2. Gli orizzonti della moda. Trasformazioni e sfide del *made in Italy*

Ottanta del secolo scorso dai principali *players* – all'epoca emergenti – del settore, tramite strategie di *brand extension* in categorie merceologiche vicine: sono i casi degli stilisti (come erano definiti all'epoca) Giorgio Armani, Gianni Versace, Gianfranco Ferré tra gli altri, che hanno innovato sulla definizione stessa di 'settore'.

Infine, la sensibilità ai cambiamenti del mercato ha permesso l'ingresso nel settore di aziende e modelli di business 'portatori di innovazione'. Anticipando i bisogni emergenti del consumatore, hanno creato sistemi d'offerta percepiti come attuali e rilevanti, con una maggiore corrispondenza alle esigenze del mercato (rispetto ai *players* storici come le *maisons* francesi) grazie soprattutto a un fattore: lo stile italiano, ossia, come lo definiva nel 1981 Alessandro Mendini, celebre architetto e artista considerato tra i rinnovatori del design italiano, quel «giusto equilibrio tra realismo e immaginazione».

Più di recente, il *made in Italy* si è arricchito di un'ulteriore componente: quella comunicativa del sistema-Paese. A partire dai valori associati ai prodotti eccellenti di un sistema manifatturiero complesso e integrato, sono state generate associazioni positive al sistema-Paese stesso. Per un settore come quello turistico, le esternalità positive generate dal *made in Italy* determinano una solida fonte di vantaggio competitivo. Proprio per questo, è necessaria un'adeguata gestione del brand italico, che sia in grado di valorizzarne le fondamenta costitutive, identificabili nell'apparato produttivo e nelle competenze manageriali, ma allo stesso tempo tutelarne il posizionamento attraverso azioni di protezione su scala nazionale e internazionale. Infatti, non sono rari i tentativi di approccio opportunistico al *made in Italy*, che fanno leva su un prodotto apparentemente in grado di comunicare al cliente finale quel prezioso sistema valoriale del Bel Paese, ma che in realtà sono ottenuti attraverso processi manifatturieri slegati dai nostri territori e *know-how*, dall'intrinseca qualità italiana. I fenomeni di *off-shoring* e, più in particolare, di *hybrid-shoring* (ossia la realizzazione di un prodotto attraverso l'esecuzione di una parte minima del processo produttivo all'interno del nostro Paese, ma comunque sufficiente per ottenere il riconoscimento dell'indicazione di provenienza italiana), rappresentano un interrogativo e un rischio che il legislatore dovrebbe fronteggiare con determinazione.

Infine, non mancano nuovi rischi, come quello relativo all'*Italian sounding*. Un fenomeno non recentissimo, ma le cui dimensioni sono cresciute notevolmente nel nuovo millennio e che si sostanzia nello sfruttamento dei valori intangibili associati all'italianità, attraverso l'utilizzo di brand, immagini e narrazioni che inducono il consumatore ad associare un prodotto o un brand non italiano all'insieme dei valori del Tricolore. Si tratta di quei casi di 'copiatura', che si avvalgono di elementi, prevalentemente semiotici, utili a un prodotto o brand di 'sembrare italiano': da qui l'espressione *Italian sounding*. Se da un lato la libera ispirazione a un sistema valoriale non può di per sé essere considerata negativa o sanzionabile, la situazione diventa più complessa nel momento in cui tale ispirazione è attuata con l'obiettivo di sostituire il prodotto originale,

grazie agli elementi che fanno apparire il 'prodotto-copia' come simile al 'prodotto -modello'. Sono i casi del formaggio *Parmesan*, chiaramente ispirato al Parmigiano Reggiano, senza alcun legame con esso e con il territorio, così come di diversi brand, creati 'a tavolino' da conglomerati asiatici, con una fonetica italiana sapientemente comunicata, che inganna il consumatore e lo induce a ritenere il prodotto di origine italiana, nonostante possieda una qualità intrinseca tipicamente inferiore e slegata dal nostro Paese. Da qui consegue il rischio di erosione dei valori propri del *made in Italy*. Per esempio, ci si potrebbe chiedere che associazioni siano poste in atto dal consumatore di fronte a un paio di scarpe Vincci, brand di calzature e accessori del gruppo Pedini, holding malese con un fatturato nel 2016 di circa 270 milioni di euro e presente nei principali mercati del Sud-Est Asiatico e del Medio-Oriente. Oppure ancora di fronte a una borsa Bonia, brand slegato dall'Italia se non per i richiami a livello comunicativo e l'ispirazione «alle opere artistiche dello scultore del XVI secolo Giambologna», così come dichiara l'azienda, ma forse poco visibile nel sistema d'offerta.

Probabilmente, sono proprio questi tentativi di *Italian sounding* che possono rappresentare una minaccia per il settore manifatturiero italiano, perché si tratta di una forma più sottile e difficilmente sanzionabile rispetto a una vera e propria contraffazione che sfrutta, *de facto*, associazioni non reali sulla fonte di origine di un prodotto, capaci di confondere il consumatore finale.

A fronte di ciò, sarà ancora più importante assicurare che sussistano le condizioni per un percorso di crescita e sviluppo del *made in Italy* – nel settore della moda in particolare – in grado di basarsi su filiera e produzione, quanto su management e comunicazione. Ma qual è attualmente lo stato congiunturale in cui si trova il sistema moda italiano?

LA COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA MODA ITALIANO

Il sistema moda italiano si compone di diversi settori produttivi fortemente interconnessi: il tessile-abbigliamento, quello delle calzature e quello della pelletteria. Nonostante l'attenzione prevalente del consumatore sia 'a valle' della filiera, ossia sul 'prodotto moda' e sul sistema *retail*, il principale vantaggio competitivo del *made in Italy* è costituito dalla presenza dell'intera filiera all'interno del nostro territorio: a partire dai produttori di fibre e filati (insieme alla relativa ricerca applicata), fino alla produzione di tessuti, ai processi di confezione – con attori e passaggi distinti a seconda della caratterizzazione merceologica – ai settori di supporto, come quello meccano-tessile, quello dei servizi (i sistemi fieristici, di comunicazione ecc.) e in particolare il sistema formativo, tra i più qualificati al mondo.

Da un punto di vista quantitativo, nel 2015 la filiera italiana ha visto un

2. Gli orizzonti della moda. Trasformazioni e sfide del *made in Italy*

fatturato di 67 miliardi di euro,² in crescita del 2,6% rispetto all'anno precedente, a fronte tuttavia di una contrazione delle imprese attive nel settore, pari a 56.750 nel 2015 (-1,1% rispetto al 2014). Tale tendenza, costante negli ultimi sei anni, ha determinato un duplice fenomeno:

- da un lato, si è innescato un processo di selezione delle imprese; quelle sopravvissute hanno beneficiato di processi apprendimento e hanno ottenuto performance economiche positive e in crescita (in particolare nel biennio 2014-2015) nonostante un andamento costantemente negativo dei consumi interni;
- dall'altro, si sono messe in atto strategie di riposizionamento del sistema d'offerta, in particolare da parte dell'industria calzaturiera e della pelletteria, a favore di prodotti di medio-alta e alta qualità, contribuendo ulteriormente a differenziare le imprese italiane nel contesto internazionale e rafforzandone il vantaggio competitivo.

Un ulteriore dato interessante deriva dalla considerazione dei flussi commerciali e della domanda interna. Infatti, se gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una domanda in costante diminuzione, con un consumo interno pari a 31,1 miliardi euro nel 2015, in lieve contrazione rispetto ai 31,4 del 2014 (-0.9%), si registra invece un andamento positivo dei flussi commerciali:

- in termini di export, con un trend di crescita delineato anche negli esercizi precedenti e un valore superiore ai 43 miliardi di euro nel 2015, prevalentemente grazie all'apporto del settore tessile-abbigliamento che contribuisce al 67% di tale valore, confermando l'attrattività internazionale del sistema italiano;
- in termini di import, per il quale prosegue un trend di robusta crescita, che nel 2015 ha avuto un valore complessivo di 27 miliardi di euro, anche in questo caso prevalentemente derivanti dal tessile-abbigliamento, con una quota pari al 75% dell'import complessivo.

Inoltre, è interessante notare come il saldo commerciale complessivo del sistema moda abbia raggiunto un surplus di 16 miliardi di euro nel 2015, dato particolarmente significativo se messo in rapporto con il saldo dell'intera bilancia commerciale del nostro Paese che nel 2015 era pari a +45,2 miliardi di euro. Il solo sistema moda – senza considerare il contributo di altri pur importanti settori del *made in Italy* – ha rappresentato il 35% del saldo positivo della bilancia commerciale del nostro Paese.

E Milano rappresenta il vero e proprio motore di questo sistema, non solo per gli 84mila addetti e le 13mila imprese attive nel 2015, ma in particolare per il ruolo che riveste in termini di epicentro produttivo all'interno del sistema

² I dati quantitativi di settore presentati in questo contributo sono ottenuti attraverso elaborazioni su dati ISTAT, Sistema Moda Italia, Assocalzaturifici, AIMPEs, includendo i dati dei settori tessile, abbigliamento, calzature e pelletteria.

lombardo e italiano, oltre che in termini reputazionali grazie al sistema fieristico, espositivo, e di eventi più importante al mondo, in grado di generare forti externalità positive per il territorio e per l'immagine del Paese, portando inoltre forti elementi di innovazione. Tra questi, i recenti tentativi di 'fare sistema' che vedono lo sforzo delle associazioni (confindustriali e non) gli enti fieristici e il Ministero per lo Sviluppo Economico per presentare un'immagine coordinata e una regia unitaria attorno ai grandi eventi della moda, e per favorire la creazione di un 'sistema allargato' (dalla moda, al gioiello, all'occhiale ecc.) capace di includere e presentare in maniera integrata il 'saper vivere italiano'.

LE PROSSIME SFIDE: VERSO UN'EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS?

Sono diversi i cambiamenti che stanno investendo il settore moda a livello italiano e internazionale. Tra questi, tre in particolare stanno avendo la capacità di imporsi nelle agende del management delle imprese: una nuova logica competitiva, quella ribattezzata in inglese *see now, buy now*, indirizzata verso clienti sempre più giovani (i *millennials*), che stanno progressivamente favorendo l'affermarsi di nuove geografie economiche e competitive.

Nel 2016, infatti, sono state presentate per la prima volta collezioni basate sulla nuova logica del *see now, buy now*, la cui caratteristica principale risiede nel permettere al cliente finale di acquistare un prodotto il giorno successivo alla sua presentazione durante la *fashion week*. In passato, era necessario attendere almeno quattro mesi per poter acquistare i capi fatti sfilare in passerella: la tradizione del *fashion business*, infatti, ha sempre voluto che un prodotto presentato a settembre fosse disponibile in negozio a partire dalla fine di gennaio dell'anno successivo per la stagione primavera-estate. In questo, Burberry è stato il primo a inaugurare questa tendenza, poi seguita anche da diverse altre *griffe* dell'alto di gamma.

La nuova logica del *see now, buy now* da un lato va incontro alle esigenze di un consumatore sempre più impaziente, guidato dalla componente emotiva nel processo d'acquisto, rappresentando anche una risposta alle pressioni competitive dei *fast-fashion retailers*, il cui modello di business si basa sulla capacità di industrializzare in un arco temporale brevissimo (poche settimane) un prodotto di moda ispirato a trend proposti dai *big players* del settore a un prezzo (e qualità) più contenuti.

Questa nuova logica si basa però su un assunto importate: il completo ripensamento dell'attuale *supply chain* e del modello di sviluppo delle collezioni. In genere, infatti, i brand dell'alto di gamma hanno seguito il cosiddetto modello *make to order*, che prevede la realizzazione di una collezione-campionario, presentata nelle *fashion week*, a seguito della quale avviene la raccolta degli ordini da parte dei clienti (*department stores, retailers* ecc.) per procedere successivamente alla produzione. Tale logica permette la riduzione del rischio grazie alla

produzione 'sul venduto', ma richiede un *time to market* (ossia il tempo che intercorre tra la creazione della collezione e la sua immissione sul mercato) particolarmente lungo, fino anche a nove mesi. Al contrario, il *see now, buy now* riduce drasticamente il *time to market*, basandosi su un profondo ripensamento delle operazioni e delle loro tempistiche: rendere disponibile una collezione il giorno successivo alla sfilata – anziché quattro mesi dopo – richiede che la definizione del concept di collezione, insieme alla sua progettazione e prototipazione non siano avviate all'incirca sei mesi prima della presentazione, ma anticipate di diversi mesi. Inoltre, anche lo *shooting* fotografico dovrà avvenire con circa tre mesi di anticipo rispetto alla sfilata (e non contestualmente), per permettere l'avvio della campagna vendite all'incirca due mesi prima della *fashion week* (anziché dopo), e procedere con la produzione della collezione un mese in anticipo sull'evento di presentazione (anziché nei mesi successivi). Così facendo, la collezione sarà disponibile nei punti vendita il giorno successivo alla sfilata: quindi, diventa cruciale una perfetta sincronizzazione dell'intera *supply chain* tra produzione, comunicazione e marketing.

Se certamente tale modello non potrà essere univocamente adottato da tutti i *players* del settore, ogni azienda dovrà in un qualche modo chiedersi in che direzione far evolvere il proprio modello di business. Pur trovandoci ora in una fase di sperimentazione, che deve ancora restituire dati sull'impatto economico di tale logica, è ragionevole attendersi che il modello che sarà adottato in prevalenza sarà quello ibrido: introdurre una componente minoritaria in *see now, buy now* all'interno del tradizionale modello del *make to stock*. Per esempio, proponendo una mini-collezione di accessori immediatamente disponibile, accanto a una collezione di abiti disponibile nei tempi di commercializzazione standard. In questo modo, vi sarà una più semplice gestione del rischio e si potranno sfruttare i benefici derivanti dall'adozione del nuovo modello.

Tuttavia le vere domande, a cui oggi non c'è ancora risposta, sono due:

- all'interno del 'modello ibrido', quale sarà il peso ottimale della componente *see now, buy now*? Questo dipenderà da diversi fattori, tra cui l'orientamento aziendale in termini di distribuzione: *wholesaler* (ossia rivolta in prevalenza a *retailers* terzi, che necessitano di determinati tempi e budget per l'acquisto delle collezioni) o *retailer* (che permette una maggiore fluidità dei processi grazie all'integrazione 'a valle'). Il tutto dipenderà poi dalla categoria merceologica prevalente: l'industrializzazione di un prodotto di pelletteria è per esempio diverso rispetto a un prodotto di abbigliamento femminile;
- quale sarà l'impatto del *see now, buy now* sulla creatività? Infatti, immettendo ulteriore pressione temporale ed enfasi sulla relazione tra prodotto e performance economica previsionale, è ragionevole attendersi che vi sia il rischio di vincolare gli sforzi creativi degli uffici Stile, a scapito del prodotto stesso.

Il secondo tema da tenere in considerazione nel panorama della moda riguarda la presenza di un nuovo tipo di consumatore: i *millennials*. Si tratta della generazione nata tra il 1980 e il 2000, che si caratterizza per una profonda discontinuità valoriale e attitudinale rispetto alle generazioni precedenti. Nati – non solo cresciuti – con la tecnologia, con la connessione quale *commodity* sempre disponibile, i *millennials* hanno iniziato a mostrare atteggiamenti e comportamenti diversi verso il prodotto moda.

Da un punto di vista sociale, hanno luoghi di aggregazione diversi, quelli digitali, e questo ha influenzato non solo i processi di acquisto, ma anche quello di acquisizione delle informazioni: lo *user-generated content* diviene la fonte principale e ritenuta più attendibile; le fonti di ispirazione, e quindi di relazione con i brand, divengono anch'esse digitali. Da un punto di vista etico, la nascita in un periodo caratterizzato da forti incertezze e turbolenze economico-sociali ha resi consumatori più attenti, che spesso ricercano la storia che caratterizza un prodotto, e i valori intrinseci del brand. Questi due elementi hanno determinato un nuovo atteggiamento verso la moda, che non rappresenta più una modalità di distinzione e identificazione sociale, ma è espressione della propria identità auto-percepita.

A fronte di ciò, le sfide saranno molteplici e coinvolgeranno i brand stessi nella loro componente identitaria: se il consumatore esprime la propria identità attraverso un brand, sarà indispensabile costruire una *brand personality*, ossia l'insieme di quei caratteri e valori distintivi che definiscono il brand e che superano il prodotto tangibile, che sia rilevante e coerente con il profilo del consumatore e in grado di educare il consumatore stesso su quel dietro le quinte che caratterizza il prodotto, in particolare nei mercati emergenti. Secondariamente i diversi *touch points* che connettono il brand con il consumatore dovranno essere riprogettati in funzione del nuovo profilo attitudinale che ha reso oramai obsoleti i precedenti metodi di approccio: servirà ripensare i processi comunicativi e informativi, attraverso strategie di *engagement* capaci di coinvolgere e far interagire il consumatore creando un dialogo, nonché il sistema *retail*, creando vere e proprie esperienze, che rappresenteranno uno dei punti chiave della futura *unique selling proposition*.

Terzo tema riguarda le nuove geografie economiche e sociali. Se da un lato l'incertezza continuerà a coinvolgere i principali mercati, alcuni cambiamenti iniziano a connotarsi come strutturali e in grado di caratterizzare non solo il breve, ma anche il medio periodo.

La volatilità dei mercati, in fase di intensificazione, rende i consumi meno prevedibili; la presenza di repentini cambiamenti chiede risposta con strategie di adattamento: pensiamo agli shock valutari, ai flussi turistici fortemente dipendenti dalle reazioni emotive all'evoluzione del terrorismo internazionale. A fronte di ciò, sarà indispensabile implementare risposte rapide, supportate da una *supply chain* agile che supporti strategie di adattamento veloci.

Un secondo aspetto concerne la contrazione o stagnazione dei consumi in diversi mercati che, protraendosi da diversi anni, richiede alle aziende un

2. Gli orizzonti della moda. Trasformazioni e sfide del *made in Italy*

cambiamento nelle strategie di crescita. Infatti, negli ultimi anni la crescita è stata sostenuta attraverso un allargamento del raggio di azione attraverso l'apertura di nuovi punti vendita, per esempio nelle città *second-tier* della Cina continentale. In diversi casi, però, questa strategia si è mostrata non profittevole, per diverse motivazioni, tra cui la contrazione dei consumi e l'intensificazione della competizione dei *retailers* online. In uno scenario di questo tipo, sarà indispensabile per le imprese cercare di rivitalizzare i consumi agendo in locale, per esempio con la progettazione di assortimenti a livello di città, considerando quali saranno le nuove città motrici del mondo nel medio periodo (si stima che diverse delle città che nel 2025 saranno tra le più importanti al mondo per lo shopping siano a oggi poco conosciute e non presidiate dai *luxury brands*).³ Si dovranno sfruttare le specificità locali in termini di sensibilità del cliente, con strategie *custom-made* a livello locale, e cercare di attuare percorsi di crescita organica a perimetro di attività costante, attraverso processi di efficientamento della *supply chain* che incrementino la profittabilità, e insieme una gestione ancora più attenta della volatilità tramite strategie di diversificazione (geografica, merceologica, di posizionamento competitivo). Se la crescita attraverso l'espansione della rete vendita non è più percorribile, sarà prioritario tornare a focalizzarsi sulla base clienti locale, per esempio creando un sistema *retail* che sia *community-based*, similmente a quanto caratterizza il *retail* digitale, per ridurre la dipendenza dai flussi turistici (e quindi il rischio di volatilità). Secondariamente, servirà investire in tecnologia in grado di favorire l'accelerazione del ciclo di sviluppo prodotto, l'omnicanalità, la digitalizzazione dell'intera *value chain* – tra cui *inventory management* e CRM integrato – per favorire una crescita *value-driven* piuttosto che *volume-driven*.

Come sarà possibile per il *made in Italy* affrontare queste nuove sfide? Certamente grazie a un management capace di valorizzare un prodotto e la sua filiera, unici al mondo. Tuttavia, sarà altrettanto determinante poter contare su due ulteriori fattori. Uno sforzo politico, che permetta di mettere al centro dell'agenda interventi concreti finalizzati alla difesa e valorizzazione dell'intera filiera della moda, a partire dalle eccellenze produttive, dalla competitività, dal commercio internazionale, ma finalizzati anche alla promozione di un vero e proprio sistema integrato tra i diversi attori, con epicentro nella città di Milano. Per questo è auspicabile un maggiore coinvolgimento delle amministrazioni locali e centrale a sostegno dell'intero sistema, perché valorizzare il settore trova ragione d'essere anche nelle forti esternalità positive, economiche e reputazionali, generate a beneficio del Paese.

Infine, vorrei guardare al sistema moda dei prossimi anni. Sarà possibile nutrire e innovare il sistema attraverso la formazione dei giovani, creando profili professionali capaci di fronteggiare le nuove sfide dell'intera filiera: a partire dai profili tecnici-operativi, con la valorizzazione dei percorsi formativi dei

³ Fonte: Business of Fashion e McKinsey&Company, *The State of Fashion 2017*, 2017.

nuovi Istituti Tecnici Superiori, in grado di creare i 'professionisti del bello', ma in particolare attraverso la formazione di profili manageriali ibridi in grado di conoscere profondamente il prodotto moda, di tutelarlo e di valorizzarlo con successo ponendo al centro la filiera italiana. In questo modo, sarà cruciale il ruolo dell'alta formazione, a cui spetta il compito di ispirare i giovani e renderli in grado di anticipare l'evoluzione, trovando risposta alle nuove sfide nel DNA del sistema moda italiano: flessibilità, ibridazione, sensibilità al cambiamento.