



UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTA' DI INGEGNERIA

Corso di Laurea triennale in INGEGNERIA GESTIONALE

RESILIENZA DELLA SUPPLY CHAIN DURANTE LA PANDEMIA COVID-19:

UN APPROFONDIMENTO NELLA FILIERA DELLA MODA

THE SUPPLY CHAIN RESILIENCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC:

AN INSIGHT INTO THE FASHION SUPPLY CHAIN

Relatore: Chiar.mo

Prof. **Maurizio Bevilacqua**

Tesi di Laurea di:

Giuseppe Perugini

Correlatore: Chiar.mo

Dott. **Giulio Marcucci**

A.A. 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. LA SUPPLY CHAIN	6
1.1. SUPPLY CHAIN: DEFINIZIONE	6
1.2. L' IMPORTANZA DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	6
1.3. SUPPLY CHAIN RESILIENTE: DEFINIZIONE	7
1.3.1. I RISCHI PER UNA SUPPLY CHAIN	8
1.3.2. CARATTERISTICHE DI UNA SUPPLY CHAIN RESILIENTE.....	8
2. RESILIENZA DELLA SUPPLY CHAIN: LA CAPACITA' DI REAGIRE DI FRONTE ALLE DIFFICOLTA'	10
2.1. I RISCHI DELLE SUPPLY CHAIN FRAGILI E COME RENDERLE PIU' RESISTENTI.....	10
2.2. I RISCHI E LE OPPORTUNITA' DELLA SITUAZIONE ATTUALE.....	12
3. EFFETTO DEL COVID-19 SULLE AZIENDE: EXCURSUS GENERALE	14
3.1. ASPETTI PRINCIPALI DELL' EFFETTO DEL COVID-19 SULLE AZIENDE	15
4. EFFETTO COVID E RESILIENZA NELLA FILIERA DELLA MODA.....	19
4.1. SETTORE MODA E COVID-19: SCENARIO, IMPATTI E PROSPETTIVE	19
4.1.1. LO SCENARIO INTERNAZIONALE.....	21
4.1.2. LO SCENARIO ITALIANO.....	25
4.2. IMPATTO DELLA CRISI SULLE AZIENDE DEL COMPARTO MODA....	29
4.3. L'IMPATTO DELLA CRISI SULL'OCCUPAZIONE NEL COMPARTO MODA	32
4.4. UN PIANO PER LA RIPARTENZA	35
4.4.1. INCENTIVI PER LA RIPARTENZA E IL RAFFORZAMENTO DELL' ECOSISTEMA NAZIONALE	35

4.4.2. IL RUOLO DELLE PARTNERSHIP PER L' INNOVAZIONE NEL SETTORE: RAPPORTI DI FILIERA VERTICALE E ORIZZONTALE	39
4.4.3. SOSTENIBILITA', NUOVI MODELLI DI BUSINESS E MADE IN ITALY	42
4.4.4. DIGITAL FASHION E NUOVI COMPORTAMENTI DI CONSUMO: DIGITALE E FORMAZIONE.....	44
CONCLUSIONI.....	47
SITOGRAFIA	51

INTRODUZIONE

Gli eventi straordinari con i quali ci siamo dovuti confrontare a seguito della pandemia da coronavirus hanno ancora di più dimostrato quanto sia importante disporre di una supply chain strategicamente efficace. La gestione della catena di fornitura (dall'inglese Supply Chain Management) è ormai diventata parte integrante della strategia di crescita e sviluppo di molte aziende. Ciò è diventato necessario in quanto, in mercati sempre più globali, le imprese si trovano a convivere sempre più spesso con grossi rischi e interferenze per la propria filiera. Per sopravvivere nel mercato odierno è sempre più necessario essere in grado di effettuare frequenti cambi di strategia, e gli eventi straordinari con i quali ci siamo dovuti confrontare a seguito della pandemia da coronavirus hanno, infatti, ancora di più dimostrato quanto sia importante disporre di una supply chain strategicamente efficace.

CAPITOLO 1

1. LA SUPPLY CHAIN

1.1. SUPPLY CHAIN: DEFINIZIONE

Spesso supply chain in italiano viene tradotto molto letteralmente come “catena di fornitori e/o approvvigionamento” [Supply=fornitura, Chain=catena]; tuttavia essa è più un sistema le cui parti includono non solo fornitori ma anche produzione, servizi e distribuzione, fino al cliente finale. Per questo si è sempre più soliti parlare di supply chain end-to-end. In questa ottica, la Supply Chain è una rete di organizzazioni, coinvolte nei diversi processi che creano e attribuiscono valore a prodotti e servizi destinati al consumatore finale. Pertanto, una gestione efficace ed efficiente della Supply Chain implica imparare a governare l'intera filiera del valore, ottimizzando flussi fisici ed informativi.

Supply chain significato: Un sistema di organizzazioni, persone, attività, informazioni e risorse coinvolte nel processo atto a trasferire o fornire un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente.

1.2. L' IMPORTANZA DEL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Una supply chain efficiente e ben organizzata comporta un grande vantaggio competitivo, in quanto permette di ottimizzare le risorse a disposizione, evitare gli sprechi e soprattutto soddisfare velocemente le richieste dei clienti. È proprio per questo motivo che sempre più aziende decidono di ricorrere alla gestione in outsourcing della logistica avanzata. Per aumentare il proprio vantaggio competitivo è necessario che le aziende si rinnovino integrando i propri processi di business per gestire in modo più fluido le relazioni prima coi

fornitori e poi coi clienti. Internet e le nuove tecnologie, come ad esempio i software ERP, hanno facilitato la condivisione delle informazioni tra i diversi attori e quindi hanno reso visibili i benefici e i risultati che nascono da un'integrazione ben orchestrata dei processi della filiera. Tuttavia, non esiste ancora una definizione univoca del Supply Chain Management(SCM), in quanto si tratta di un insieme di strumenti e metodologie relativamente recente che digitalizzano e automatizzano l'approvvigionamento. Molti strumenti software riducono gli stock e i tempi di consegna, consentendo di gestire in modo più efficiente l'intera catena distributiva, garantendo quel vantaggio competitivo di cui sopra. Una catena distributiva digitalizzata consente di fare previsioni su domanda e vendita più accurate, migliora la gestione del magazzino e traccia i movimenti di merce per fornire più informazioni e trasparenza ai propri clienti; ciò è reso molto più semplice grazie ai Big Data Analytics.

1.3. SUPPLY CHAIN RESILIENTE: DEFINIZIONE

Nell'ambito del supply chain management, si parla spesso di supply chain resiliente. Per capire le implicazioni di questa strategia di gestione della catena di fornitura, è necessario far luce sul contesto in cui operano le aziende odierne. La competizione spietata sul mercato globale costringe molte imprese a scontrarsi con rischi di diversa natura ed entità. Questi rischi sono potenzialmente in grado di alterare l'intera supply chain, minando così performance e competitività aziendali. In fisica, il significato di resilienza è la capacità di un materiale di tornare allo stato originale dopo essere stato disturbato, ad esempio da un urto o una sollecitazione. Per traslazione, la supply chain resiliente è dunque una filiera produttiva in grado di reagire e riprendersi da interruzioni su larga scala.

Supply chain resiliente definizione: una supply chain in grado di sostenere interferenze su larga scala e limitare e/o recuperare le perdite.

1.3.1. I RISCHI PER UNA SUPPLY CHAIN

Dunque, quali sono i rischi e le potenziali interferenze, prevedibili e non, che una supply chain resiliente deve riuscire a superare? Essi includono (ma non si limitano a):

- calamità naturali (incendio, terremoti, tempeste di neve, inondazioni, ecc.),
- blackout dei sistemi informatici o di comunicazione,
- interruzione della rete di trasporto,
- mancata fornitura di servizi da parte di terzi,
- perdita di risorse umane e connesse abilità,
- incidente sulla qualità del prodotto,
- disordini civili/conflitti,
- controversia industriale,
- attacco informatico.

1.3.2. CARATTERISTICHE DI UNA SUPPLY CHAIN RESILIENTE

In conclusione, possiamo individuare le quattro caratteristiche principali di una supply chain resiliente:

1. Supply chain corta. Nella filiera alimentare siamo ormai abituati al “kilometro zero”, ossia sempre più aziende cercano di intercettare le nuove richieste del mercato in termini di sostenibilità, proponendo prodotti realizzati con una filiera corta, limitando così i “passaggi di mano” tra diversi attori e riducendo di rimando anche l’impatto del trasporto lungo la catena di distribuzione. Nel campo industriale, parimenti, una supply chain

resiliente impone il passaggio da una dimensione globale ad una per lo più locale, laddove i fornitori sono insediati in prossimità (on-shore);

2. Supply chain data driven. La condivisione di dati tra i diversi attori della filiera consente ad ognuno di essi di avere sempre sotto controllo quanto sta accadendo lungo la supply chain. Inoltre, l'integrazione di dati di diverse tipologie e su diverse dimensioni (Big Data) è possibile utilizzare gli stessi in ottica predittiva e/o prescrittiva, ossia a supporto di decisioni operative e strategiche. Pensiamo, ad esempio, nel solo comparto del trasporto, ai dati inerenti traffico, meteo, prezzo del gasolio e così via;
3. Supply chain ridondante. Per poter sopperire nel migliore dei modi ad interruzioni lungo la catena di approvvigionamento è importante avere a disposizione alternative operative e gestionali. Si pensi, ad esempio, all'importanza di poter accedere ad un fornitore di scorta, qualora il fornitore abituale sia impossibilitato, piuttosto che essere in grado di adattare o modificare la produzione verso nuovi mercati di sbocco. Un'altra opzione per garantire ridondanza alla propria supply chain consiste nel creare stock di magazzino strategici;
4. Supply chain flessibile. La supply chain può essere flessibile in relazione alle variazioni di volume, quando è capace di assorbire al meglio le variazioni della domanda, senza che le performance aziendali vadano troppo sotto stress, così come può essere flessibile al prodotto. Pensiamo, ad esempio, a quanto successo durante il lockdown, laddove diverse piccole e medie aziende hanno convertito la loro produzione abituale, iniziando a fabbricare dpi come mascherine, camici e guanti.

CAPITOLO 2

2. RESILIENZA DELLA SUPPLY CHAIN: LA CAPACITA' DI REAGIRE DI FRONTE ALLE DIFFICOLTA'

La pandemia di Covid-19 e le relative interruzioni alle produzioni causate dalla pandemia del virus hanno rivelato quanto fragili possano essere alcune supply chain. Questo problema ha colpito in modo differente le aziende di tutto il mondo, ma su quelle statunitensi è possibile fare alcune analisi. Secondo un sondaggio dell'Institute for Supply Management (ISM) infatti, quasi il 75% delle aziende statunitensi ha subito un'interruzione della supply chain a seguito dell'epidemia di Covid-19. Martijn Rasser, un membro del Center for a New American Security, ha poi affermato: "Con tutta l'incertezza che ruota attorno allo scoppio dell'epidemia di coronavirus, una cosa è certa: i metodi necessari a prevenire o contenere un'epidemia hanno messo in luce la vulnerabilità e la fragilità delle catene di approvvigionamento statunitensi".

2.1. I RISCHI DELLE SUPPLY CHAIN FRAGILI E COME RENDERLE PIU' RESISTENTI

Un grosso pericolo evidenziato dalla crisi legata all'epidemia di Covid-19 fa riferimento al fatto che ancor oggi la maggior parte delle aziende manifatturiere non è in grado di prevedere quanto saranno gravi le conseguenze di alcune variazioni e situazioni critiche, perché non sempre le aziende sanno da dove provengono le materie prime chiave per la propria produzione. L'epidemia di coronavirus e le relative conseguenze hanno dimostrato quindi quanto siano delicate le supply chain odierne, che si basano sull'outsourcing e su margini esigui. Molti

settori economici stanno assistendo alla fragilità della catena di approvvigionamento ed al fatto che sia importante avere visibilità sulla supply chain. In molti casi, infatti, ciò che ha fatto la differenza nel reagire agli imprevisti legati alla recente epidemia, è stata la visibilità su ciò che stava per accadere. Il professore del MIT David Simchi-Levi ha dichiarato che l'offshoring e la consegna di tipo just in time hanno reso le supply chain più fragili e che di conseguenza "le aziende subiranno pressioni per diversificare l'origine dei propri prodotti, aspetto che si rivelerà più facile per alcune aziende rispetto ad altre". Gli esperti di gestione del rischio hanno ripetutamente suggerito che tutte le aziende dovrebbero mappare le proprie value chain, identificare i punti più vulnerabili delle catene stesse e renderle più resistenti. Anni fa, María Jesús Sáenz, professore al MIT-Zaragoza International Logistics Program, ed Elena Revilla, professore di operazioni presso la IE Business School, scrissero: "In molte aziende, la resilienza della catena di approvvigionamento non ha tenuto il passo del continuo aumento di complessità logistica", ed hanno suggerito cinque cose che le aziende potrebbero fare per aumentare la propria resilienza:

1. Identificare le priorità strategiche. Le aziende devono determinare se vi sono delle priorità tra prodotti in termini di costi o di tempi di risposta;
2. Mappare le debolezze della propria catena logistica. Le catene di approvvigionamento odierne sono vulnerabili per diversi motivi, compresi cambiamenti politici, normativi, incertezza economica crescente, rapidi cambiamenti nella tecnologia, maggiori aspettative dei clienti, vincoli di capacità, forze di mercato globalizzate e catastrofi naturali. È quindi importante capire dove si trovano le vulnerabilità di un'azienda;
3. Integrare la consapevolezza del rischio nel prodotto e nella catena del valore. I due esperti suggeriscono alle aziende di integrare la risk awareness nella progettazione della supply chain e di approcciarla in maniera proattiva. Per far ciò si possono

progettare prodotti resilienti (ad esempio prodotti che possono utilizzare componenti alternativi); e rafforzare la resilienza della supply chain (con "attrezzature, processi, siti di produzione e servizi esterni che abbiano come scopo primario quello di ridurre i tempi e l'entità di un eventuale ripristino post-catastrofe");

4. Monitorare la resilienza. Sáenz e Revilla spiegano: "Per ottenere trasparenza e resilienza efficaci, sono richieste metriche oggettive e comparabili";
5. Controllare gli eventi futuri. Come per la pandemia di Covid-19, Sáenz e Revilla affermano che: "Non tutti gli eventi possono essere anticipati". Tuttavia, suggeriscono alle aziende di adottare misure proattive per integrare degli alert e che le aziende debbano "valutare la natura, l'entità e l'impatto di una criticità e calibrare le proprie risposte di conseguenza". George S. Day, il Professore emerito di Geoffrey T. Boisi alla Wharton School dell'Università della Pennsylvania aggiunge che: "I costi di essere lenti nel percepire minacce e opportunità sull'orizzonte competitivo possono essere devastanti. Le aziende possono evitare tali pericoli individuando i cambiamenti in anticipo rispetto ai loro concorrenti".

2.2. I RISCHI E LE OPPORTUNITA' DELLA SITUAZIONE ATTUALE

Contemporaneamente a Sáenz e Revilla un altro gruppo di accademici scrisse: "Per prosperare nonostante eventi dirompenti, le aziende devono migliorare il modo in cui affrontano interruzioni impreviste nelle supply chain. Le aziende possono coltivare tale resilienza comprendendo le proprie vulnerabilità e sviluppando capacità specifiche per compensarle". Rendere le catene di approvvigionamento meno fragili potrebbe richiedere diverse strategie: "La realtà è che pratiche studiate per mantenere bassi i costi possono aumentare i livelli di rischio durante le emergenze ed interruzioni delle supply chain. Metodi di produzione di tipo lean e just-in-time, in cui manager

lavorano a stretto contatto con un piccolo numero di fornitori per mantenere bassi gli inventari, possono rendere le aziende più vulnerabili a causa della mancanza di capacità di buffer". I manager che tengono in considerazione anche la resilienza invece hanno già dimostrato come sia possibile migliorare le tradizionali pratiche di risk management grazie a strumenti che li aiutano ad anticipare, prepararsi, adattarsi e recuperare terreno al verificarsi di interruzioni. Addirittura, in alcuni casi sono in grado di trattare le catastrofi come opportunità che gli consentono di ottenere un vantaggio competitivo. La pandemia di Covid-19 dunque aiuta a comprendere una volta di più l'importanza del rendere più resistenti e resilienti le proprie catene di approvvigionamento.

CAPITOLO 3

3. EFFETTO DEL COVID-19 SULLE AZIENDE: EXCURSUS GENERALE

In piena emergenza coronavirus, tra marzo e aprile, oltre 4 imprese su 10 hanno visto dimezzare il valore del loro fatturato e oltre la metà (il 51,5%, con un'occupazione pari al 37,8% del totale) prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese che si presenteranno fino alla fine del 2020. A fare il punto sulla "crisi economica che ha colpito il sistema produttivo" a seguito dell'emergenza Covid-19 è l'Istat, che in un report ad hoc che analizza la situazione e le prospettive delle aziende italiane. Le imprese sospese fino al 4 maggio sono state il 45% e il 38% (con il 27,1% di occupati) segnala rischi operativi e di sostenibilità della propria attività. Inoltre, il 42,8% ha richiesto il sostegno per liquidità e credito previsto nei decreti Cura Italia e Imprese. La Cig è stata utilizzata dal 70% delle aziende e, una volta terminata l'emergenza, le imprese hanno rivisto gli spazi per garantire il distanziamento (e la ripresa). Ma per il 14,4% è risultato impossibile. La rilevazione è stata condotta tra l'8 e il 29 maggio 2020, con "l'obiettivo di raccogliere valutazioni direttamente dalle imprese in merito agli effetti dell'emergenza sanitaria e della crisi economica sulla loro attività", spiega l'istituto nella premessa.

3.1. ASPETTI PRINCIPALI DELL' EFFETTO DEL COVID-19 SULLE AZIENDE

Ecco nel dettaglio i principali aspetti che emergono dalla fotografia scattata dall'Istat.

- 45% IMPRESE CON OLTRE I 3 ADDETTI HA SOSPESO LE ATTIVITÀ

Nella fase 1 dell'emergenza sanitaria il 45% delle imprese con 3 e più addetti (458 mila, che assorbono il 27,5% degli addetti e realizzano il 18,0% del fatturato) ha sospeso l'attività. Per il 38,3% (390 mila imprese) la decisione è stata presa a seguito del decreto del Governo mentre il 6,7% (68 mila) lo ha fatto di propria iniziativa. Sono invece il 22,5% (229 mila, che rappresentano il 24,2% degli addetti e il 21,2% del fatturato) le imprese che sono riuscite a riaprire prima del 4 maggio dopo un'iniziale chiusura, spiegando la decisione in diversi modi: a seguito di ulteriori provvedimenti governativi (8,8%), attraverso una richiesta di deroga (5,9%) o per decisione volontaria (7,7%). Oltre tre imprese su 10 (32,5%) sono rimaste sempre attive (331 mila); questa quota di imprese è la più rilevante dal punto di vista economico e dell'occupazione in quanto rappresenta il 48,3% degli addetti e il 60,9% del fatturato nazionale;

- OLTRE METÀ IMPRESE PREVEDE UNA MANCANZA DI LIQUIDITÀ

La crisi economica che ha colpito il sistema produttivo a seguito dell'emergenza sanitaria produce – nelle valutazioni delle imprese – effetti di medio periodo per quasi nove aziende su dieci. Oltre la metà delle imprese (51,5%, con un'occupazione pari al 37,8% del totale) prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese che si presenteranno fino alla fine del 2020 e il 38,0% (27,1% il loro peso occupazionale) segnala rischi operativi e di sostenibilità della propria attività. La mancanza di liquidità è tanto più diffusa quanto minore è la dimensione aziendale, interessata anche da una dinamica più negativa del fatturato. Dal punto di vista settoriale è più accentuata per le imprese delle costruzioni, soprattutto se piccole (che rappresentano il

56,4% del totale) e per le microimprese dell'industria in senso stretto (56,0%);

- ATTIVITÀ SOSPESE PER METÀ IMPRESE COSTRUZIONI E NEI SERVIZI

A livello settoriale, sono soprattutto le imprese delle costruzioni e dei servizi ad aver sospeso l'attività: rispettivamente il 58,9% e il 53,3% rispetto al 36,0% dell'industria in senso stretto e al 30,3% del commercio. Oltre il 70% delle imprese (che rappresentano il 73,7% dell'occupazione) dichiara una riduzione del fatturato nel bimestre marzo-aprile 2020 rispetto allo stesso periodo del 2019: nel 41,4% dei casi il fatturato si è più che dimezzato, nel 27,1% si è ridotto tra il 10% e il 50% e nel 3% dei casi meno del 10%. Nell'8,9% delle imprese il valore del fatturato è invece rimasto stabile;

- CIG PER FRONTEGGIARE LA CRISI NEL 70% DELLE AZIENDE

Oltre il 70,2% delle aziende con almeno 3 addetti ha fatto ricorso alla Cassa integrazione guadagni (Cig) o a strumenti analoghi come il Fondo integrazione salariale (Fis), per fronteggiare gli effetti dell'epidemia Covid-19. Altre misure di gestione del personale - spiega l'Istat - hanno avuto una applicazione più circoscritta: l'obbligo delle ferie per i dipendenti (o iniziative temporanee per ridurre il costo del lavoro) e la riduzione delle ore o dei turni di lavoro sono state indicate rispettivamente dal 35,9 e dal 34,4% delle imprese; l'introduzione o diffusione del lavoro a distanza ha coinvolto quasi un quarto delle unità mentre il rinvio delle assunzioni previste, la rimodulazione dei giorni di lavoro e la formazione aggiuntiva dei lavoratori hanno riguardato una percentuale di imprese compresa tra il 10 e il 13,5%;

- È BOOM SMART WORKING

Il lavoro a distanza ha coinvolto quasi un quarto delle imprese italiane durante l'emergenza sanitaria: il 90% delle grandi imprese (250 addetti e oltre) e il 73,1% delle imprese di dimensione media (50-249 addetti) hanno introdotto o esteso durante l'emergenza Covid lo smart working. La percentuale scende al 18,3% nelle microimprese (3-9 addetti) e al

37,2% nelle piccole (10-49 addetti). Nei mesi immediatamente precedenti la crisi (gennaio e febbraio 2020) - spiega l'Istat - escludendo le imprese prive di lavori che possono essere svolti fuori dai locali aziendali, solo l'1,2% del personale era impiegato in lavoro a distanza. Tra marzo e aprile questa quota sale improvvisamente all'8,8%. L'incidenza di personale impiegato in modalità agile arriva al 21,6% nelle imprese di medie dimensioni dal 2,2% di gennaio/febbraio mentre nelle grandi dal 4,4% dei primi due mesi dell'anno accelera fino al 31,4%;

- PAROLA D'ORDINE PREVENZIONE: 96,7% IMPRESE HA SANIFICATO AMBIENTI E DATO DPI

La quasi totalità delle imprese (96,7%) ha provveduto a sanificare gli ambienti di lavoro e ha dotato i propri dipendenti di dispositivi di protezione individuale (Dpi). Inoltre, tra le imprese non cessate o comunque in condizione di riaprire entro l'anno, il 59,9% (70,2% dell'occupazione) fa eseguire il controllo della temperatura ai dipendenti. Secondo l'Istat, le imprese italiane dichiarano una forte attenzione alle misure di precauzione e contrasto all'epidemia: il 49,1% (68,5% dell'occupazione complessiva, circa 8,8 milioni di addetti) ha messo in atto strategie integrate di precauzione, prevedendo cioè l'utilizzo congiunto di almeno una delle misure per le diverse categorie di intervento, mentre solo il 2,9% (1,7% dell'occupazione, circa 214 mila addetti), non ha predisposto alcuna misura. Nel 69,8% dei casi si sono messe in atto strategie informative o procedure di triage, nel 69,7% sono state previste forme di adattamento dell'organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. Poco meno di due imprese su tre (65,9%) hanno definito misure legate ai protocolli sindacali e alla formazione;

- IMPRESE ADEGUANO SPAZI LAVORO, MA 14,4% IMPRESE NON PUÒ GARANTIRE DISTANZIAMENTO

Il 56,3% delle imprese (63,2% in termini di occupazione) ha già adottato l'adeguamento degli spazi di lavoro per assicurare il distanziamento fisico dei lavoratori, il 29,3% (26,7% degli addetti) non ha ancora

provveduto ma afferma di poterlo fare, ma il 14,4% (10,1% di addetti) dichiara che gli spazi di lavoro risultano impossibili da adeguare. Dal punto di vista settoriale - fa notare l'Istat - l'adozione di questa misura risulta particolarmente difficoltosa nelle costruzioni, dove il 41,9% delle imprese ha provveduto all'adeguamento mentre il 29,4% afferma di non essere nella condizione di farlo. Le difficoltà sono decisamente minori nel comparto del commercio: ha provveduto ad adeguare gli spazi lavorativi il 68,1% delle imprese e solo il 10,2% ritiene che non sia possibile. La difficoltà a riadattare gli spazi di lavoro dipende poi molto dalla dimensione aziendale. A dichiararsi impossibilitate a farlo sono il 15,3% delle microimprese e l'11,6% delle piccole (che insieme rappresentano il 7,2% dell'occupazione complessiva).

CAPITOLO 4

4. EFFETTO COVID E RESILIENZA NELLA FILIERA DELLA MODA

La filiera moda potrebbe essere tra i comparti maggiormente colpiti dagli effetti economici del Covid-19. Nel biennio 2020-2021, le imprese che operano nella filiera potrebbero infatti subire perdite dei ricavi dai 39 ai 52 miliardi, con contrazioni significative nella distribuzione al dettaglio e nel ramo abbigliamento e maglieria. I sistemi produttivi regionali più esposti sono quelli toscani, marchigiani e veneti, dove le imprese della filiera generano rispettivamente il 14,8%, 12,3% e 10,7% del fatturato complessivo. In termini assoluti la regione che potrebbe essere più colpita in termini di calo del fatturato della filiera è la Lombardia, che in uno scenario pessimistico potrebbe subire perdite per quasi 15 miliardi. Questo è lo spaccato che emerge per la filiera moda dai dati dell'ultimo Cerved Industry Forecast (Reloaded), che quantifica gli impatti attesi del COVID-19 su oltre 200 settori dell'economia italiana.

4.1. SETTORE MODA E COVID-19: SCENARIO, IMPATTI E PROSPETTIVE

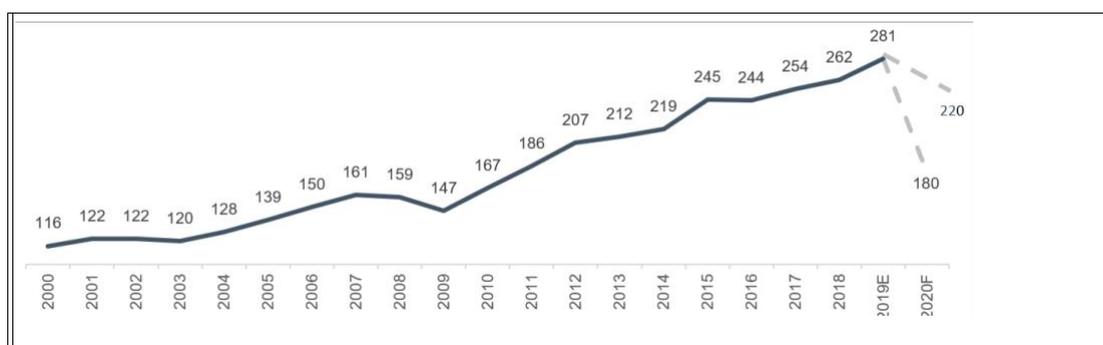
Con un fatturato che supera gli 80 miliardi di euro e quasi 500mila addetti, la filiera della moda rappresenta l'8,5% del turnover e il 12,5% dell'occupazione dell'industria manifatturiera in Italia. La produttività dell'industria della moda, anche se più bassa della media manifatturiera, è aumentata significativamente dal 2007 ad oggi, a testimonianza del sempre più marcato posizionamento della produzione sui segmenti di alta qualità. La dimensione media delle aziende è inferiore a quella degli altri paesi dell'Unione europea. Questa peculiarità, bilanciata da una forte interrelazione tra le imprese che

comporta una elevata capacità di innovazione, consente una maggiore flessibilità e un elevato grado di specializzazione, garantendo una forte competitività della filiera. Questa caratteristica è confermata dalle performance dell'export del settore e dal ruolo di grande rilievo della filiera nazionale nel mercato europeo della moda di qualità. Si stima, infatti, che il sistema di subfornitura italiano rifornisca il 60% della moda di qualità del mondo e che l'industria tessile italiana raggiunga il 77,8% del totale delle esportazioni europee. Il settore dell'abbigliamento e degli accessori è tra i più esposti agli effetti della crisi Covid-19, secondo solo al settore ricettivo e del turismo. La produzione tessile, di abbigliamento, pelle e accessori hanno subito nel mese di aprile un crollo dell'81% su base annua. La chiusura quasi totale dei canali commerciali, ad esclusione dell'online, ha comportato una contrazione delle vendite al dettaglio di abbigliamento e pelletteria nel mese di aprile superiore all'83% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente. Complessivamente si stima che, nel corso del 2020, la crisi Covid-19 determinerà una riduzione del fatturato nell'ordine del 26,9% nello scenario Base e del 34,8% nello scenario Grave. Il periodo di lockdown ha determinato il blocco di tutte le attività commerciali dei negozi di abbigliamento e accessori, interessando circa 300mila addetti. L'e-commerce, garantendo la sussistenza di un giro minimo d'affari per le imprese attive nelle vendite online, è stato uno dei principali fattori di resilienza del settore, ma, allo stesso tempo, è uno dei principali fattori di rischio per l'occupazione retail. Le stime indicano che, nel solo 2020, si potrebbe verificare un aumento della disoccupazione compreso tra il 30,4% e il 38,3% rispettivamente in ipotesi di scenario Base o Estremo. Che fare? Da dove cominciare? Il settore dell'abbigliamento ed accessori italiano fonda le sue solide basi su di una esperienza storica e di successo. Per recuperare il terreno perduto e tornare a far registrare i trend positivi degli ultimi anni, il settore necessita di un piano articolato per la ripartenza, che prevede la definizione di policy per creare valore nel lungo termine e innovazione nei modelli di business. Per questo motivo, le principali linee di intervento riguarderanno tematiche quali:

i) incentivi per la ripartenza e rafforzamento dell’ecosistema nazionale; ii) ruolo delle partnership per l’innovazione nel settore; iii) nuovi modelli di business e Made in Italy in chiave sostenibilità; iv) digital fashion e nuovi comportamenti di consumo.

4.1.1. LO SCENARIO INTERNAZIONALE

Nel corso degli ultimi vent’anni il settore dei beni di lusso (“Personal Luxury Goods”) ha registrato una crescita sostenuta passando da un fatturato di poco inferiore ai 120 miliardi di euro nel 2000 agli oltre 280 miliardi di euro nel 2019, con un tasso di crescita medio annuo pari al 5% circa.



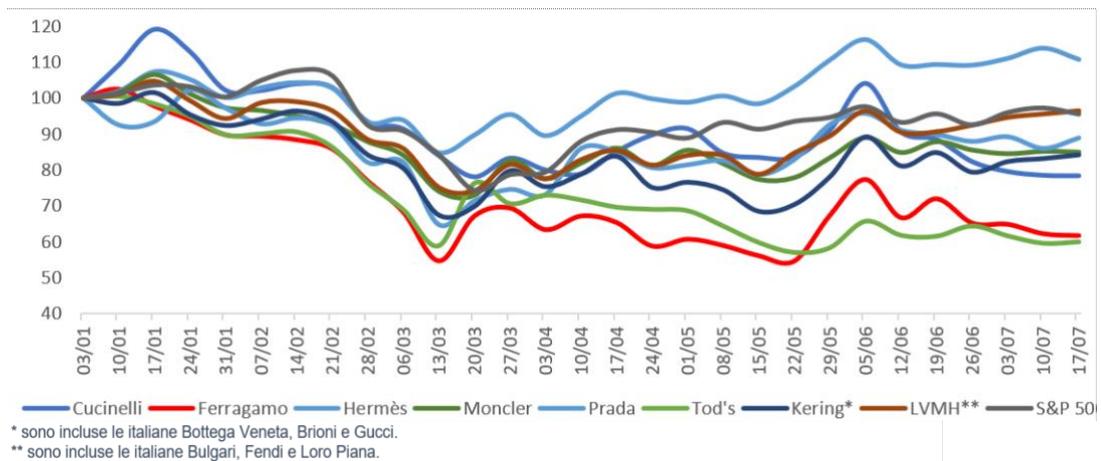
Mercato mondiale del lusso (€ mld)

Fonte: Altagamma, 2020

Dopo la contrazione transitoria legata alla crisi economico-finanziaria del 2008-2009, il principale driver di crescita dei consumi è stato lo sviluppo straordinario del mercato cinese: si stima che i clienti cinesi rappresentino intorno al 35% della domanda del settore e che oltre la metà di questa domanda interessi aree al di fuori della Cina continentale. Le vendite del travel retail incidono fino al 10% sul fatturato delle aziende, rappresentando uno dei canali distributivi in più rapida crescita insieme all’online. Acquisti guidati anche dai vantaggi fiscali che hanno facilitato la conquista di nuovi clienti, tanto che ai consumatori cinesi viene imputato il 90% della crescita del settore dei beni di lusso personali del 2019. Nel corso del 2020, tuttavia, l’industria

del lusso potrebbe subire una flessione superiore al 35%, per tornare ai livelli pre-crisi non prima di 2-3 anni. Tra i beni voluttuari, infatti, quelli di lusso rappresentano la voce maggiormente penalizzata: si stima che il 57% dei consumatori del lusso non realizzerà gli acquisti e gli investimenti preventivati per l'anno in corso. Circa la metà dei clienti del lusso (46%) ha visto diminuire il proprio potere d'acquisto a causa del Covid-19. Il tessile-abbigliamento, in particolare, è uno dei settori che stanno soffrendo di più a causa degli shock congiunti della domanda e dell'offerta determinati dalla diffusione della pandemia. Nei mercati europei e statunitensi oltre il 70% dei consumatori ridurrà la spesa per abbigliamento nei prossimi mesi, rispetto a un calo del 40-50% della spesa discrezionale globale. In Cina e Brasile si stima una riduzione superiore al 65%. Si riporta a titolo di esempio il caso della storica società statunitense di abbigliamento maschile Brooks Brothers, che ha annunciato il ricorso alla procedura Chapter 11 di amministrazione controllata a inizio luglio 2020. La società, che ha chiuso 51 negozi su 250, mira a ricercare un socio per rilanciare il brand. I tempi disomogenei della diffusione dei contagi e delle riaperture stanno determinando effetti differenti nei principali mercati a livello globale. La Cina, dopo un inizio d'anno in forte crescita, ha subito una drastica contrazione dovuta alla severità delle misure di lockdown. La graduale riapertura in atto dalla fine di aprile, tuttavia, ha portato i primi segnali positivi, con gli operatori meglio posizionati che segnalano, anche a fronte di flussi di clientela più contenuti, un elevato tasso di conversione e un importo unitario delle transazioni più elevato. Questa circostanza è riconducibile al fenomeno del cosiddetto revenge shopping, tipico dei beni di lusso e molto diffuso nel Far East. Si evidenzia, tuttavia, una decisa accelerazione di un trend iniziato già prima della crisi, che vede i consumatori cinesi ridurre la loro spesa fuori dal paese per acquistare i prodotti dei brand internazionali a ritmi molto più sostenuti in patria. L'Europa, che stava sperimentando una performance economica moderatamente positiva prima del dilagare della pandemia, ha subito un doppio impatto, legato prima al blocco dei

flussi turistici da Asia e Medio Oriente – principali acquirenti del lusso a livello globale – e successivamente alla chiusura dei mercati locali. Nonostante le riaperture in quasi tutti i paesi europei, i brand del lusso continuano a registrare un giro d'affari drasticamente ridotto rispetto al periodo pre-crisi, anche a causa della ancora pressoché totale assenza di turismo internazionale. Gli Stati Uniti sono stati l'ultima area, in ordine temporale, a registrare il calo del giro d'affari nel settore, con una riduzione dei consumi più pronunciata nel corso delle ultime settimane e prospettive negative legate alla contrazione del reddito disponibile della classe media, particolarmente vulnerabile alle conseguenze della crisi in corso. Un'indicazione immediata dell'impatto dello stop del settore a livello globale proviene dall'analisi dell'andamento azionario delle principali imprese quotate del lusso. Data la forte correlazione tra i prodotti della categoria 'abbigliamento e accessori' e l'esperienza personale d'acquisto, quasi tutte le aziende hanno sperimentato una contrazione compresa tra il 15% (Hermès) e il 45% (Ferragamo), con Prada che è arrivata a perdere il 35% circa rispetto al valore di inizio anno. La più resiliente alla crisi Covid-19 sembra essere stata la francese Hermès, la quale ha già superato i livelli di inizio anno grazie alla solidità economica e finanziaria del suo modello di business artigianale, che le ha permesso di mantenere gli stessi standard economici per i propri dipendenti senza ricorrere a sussidi governativi. Al contrario, le aziende italiane come Tod's e Ferragamo hanno incontrato maggiori difficoltà, con Ferragamo che ha stimato un calo del fatturato nel primo trimestre 2020 tra il 25% e il 33% a causa del Covid-19. Quasi tutte le aziende hanno mostrato un andamento sensibilmente peggiore rispetto all'indice S&P 500, che ha ormai quasi recuperato i valori di inizio anno.



Andamento dei luxury stock nelle principali piazze mondiali (03/01/2020=100)

Fonte: Thomson Reuters, 2020

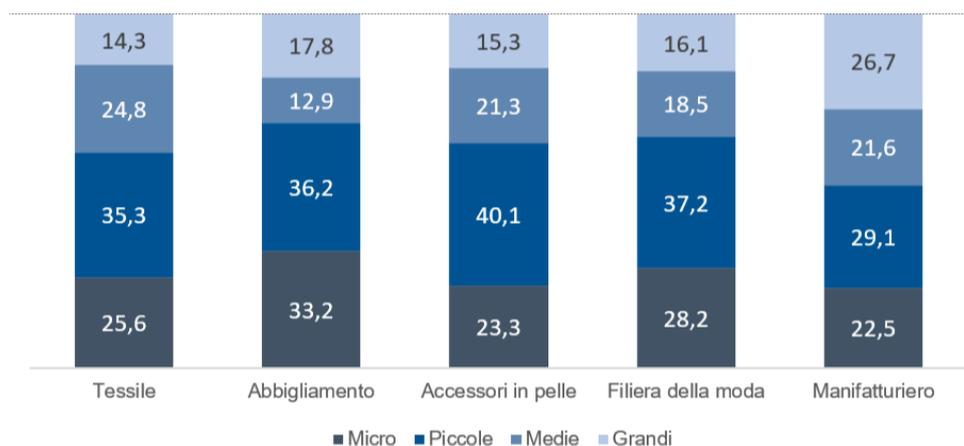
Se le aziende molto legate alle reti fisiche e all'esperienza diretta hanno subito un rallentamento, l'e-commerce ha invece avuto una forte spinta al rialzo. Gli andamenti azionari di alcune aziende di e-commerce come Zalando (+46%) riflettono l'accelerazione nelle vendite registrata nei mesi di lockdown, potendo parzialmente compensare la chiusura fisica dei punti vendita con la distribuzione online. Ma anche l'andamento azionario di alcune aziende cosiddette "brick and mortar", come ad es. Inditex, ha registrato un netto rialzo dopo avere comunicato di voler puntare sempre di più sul commercio online. Accanto a questi, anche piattaforme che aggregano brand e negozi fisici (i cosiddetti marketplace) hanno sperimentato una forte crescita, come il sito Farfetch che ha registrato un eccezionale incremento del 77% del suo titolo in Borsa. Del resto, già prima della crisi, la digitalizzazione del settore stava progredendo in maniera piuttosto spedita lungo tutta la filiera, dall'ideazione, alla produzione, alla distribuzione e commercializzazione dei prodotti. Se al momento l'esperienza digitale prevale ancora soprattutto nella fase di scelta dell'acquisto (per il 70% degli acquisti totali), mentre le vendite online sono ancora circa il 10% del totale, è certo che questo processo è destinato a subire un'accelerazione in seguito alla crisi provocata dalla pandemia.

Le norme di distanziamento sociale continueranno ad avere un impatto significativo sulla fruizione degli spazi commerciali da parte dei consumatori. Questa circostanza richiederà un'evoluzione della strategia in particolare da parte dei brand del lusso, che dovranno presidiare i canali digitali con un approccio a 360° gradi per offrire ai clienti esperienze d'acquisto innovative, con una flessibilità tale da offrire una "seamless customer experience" attraverso tutti i punti di contatto con il consumatore e quindi far in modo che una relazione o una vendita possa cominciare online e completarsi nel negozio fisico o viceversa. Il settore è partito in ritardo nello sviluppo del canale e ad oggi il "divario digitale" è ancora ampio: imprese più dinamiche vedono una incidenza dell'e-commerce sul fatturato superiore al 10%, mentre altre, tra cui diverse di quelle italiane, online sono ancora ferme al 2%-3%. Il settore dell'alta moda ha inoltre, più di altri, l'esigenza di conoscere nel dettaglio le preferenze della clientela, così da poter personalizzare l'esperienza di acquisto e il prodotto stesso. Il canale fisico sarà strategico per proporre un'esperienza customizzata e l'incremento della digitalizzazione del processo di acquisto potrà aumentare significativamente la mole di dati e informazioni a disposizione delle aziende per un prodotto finale sempre più tailor made.

4.1.2. LO SCENARIO ITALIANO

La filiera della moda in Italia rappresenta l'8,5% del fatturato (oltre 80 miliardi) e il 12,5% dell'occupazione (quasi 500mila addetti) dell'industria manifatturiera italiana. Il saldo commerciale (relativo ai Personal Luxury Goods) ammonta a oltre 33 miliardi di euro (il secondo ammontare più consistente in Italia dopo la meccanica). La produttività dell'industria della moda, seppure più bassa della media manifatturiera (circa 50mila euro rispetto alla media di 65mila), è aumentata significativamente dal 2007 ad oggi, registrando un tasso di crescita

medio annuo pari a più del doppio di quello riferito al resto della manifattura italiana (1,3% vs 0,6%). È sempre più marcato, del resto, il posizionamento della produzione italiana sui segmenti di alta qualità. La dimensione media delle aziende della moda in Italia è inferiore a quella degli altri paesi dell'Unione europea. Se le imprese medio-grandi della moda in Europa impiegano più della metà degli addetti totali della filiera, lo stesso valore in Italia è pari ad appena un terzo degli addetti. Le imprese della filiera si caratterizzano infatti per una prevalenza netta di micro e piccole imprese, anche se confrontate con la media manifatturiera in Italia. In particolare, nei comparti del confezionamento dei capi di abbigliamento e in quello della produzione di accessori in pelle quasi il 70% dell'occupazione è concentrata nelle piccole e micro-imprese.



Distribuzione degli addetti per dimensione di impresa, (%), 2017)

Fonte: ISTAT

Questa caratteristica consente una maggiore flessibilità e un elevato grado di specializzazione, che insieme alle molte realtà artigianali presenti garantisce una forte competitività della filiera. La piccola dimensione è, infatti, bilanciata da una forte interrelazione tra le imprese, che ne garantisce una elevata capacità di innovazione e quindi di competitività sui mercati internazionali. L'interrelazione rafforzata dal legame con il territorio, che vede la filiera della moda italiana svilupparsi localmente, spesso in forma di distretti, e

beneficiare della rete di relazioni locali che consentono anche alle piccole imprese di accedere a economie di specializzazione e di scala, a un'organizzazione per processi produttivi moderni, a competenze specializzate e a mercati di sbocco sufficientemente ampi. A partire dall'inizio degli anni '90 alcune parti della filiera, quelle a più basso valore aggiunto e ad alta intensità di lavoro, sono passate nelle mani di imprenditori stranieri o sono state delocalizzate in paesi con un minor costo del lavoro. L'industria nazionale della moda ha però mantenuto in Italia le produzioni relative alle prime linee, ossia quelle che riguardano i prototipi e i campioni, le produzioni di nicchia e quelle posizionate sulla fascia alta del mercato, per le quali il Made in Italy rappresenta un valore apprezzato dal consumatore, soprattutto straniero. Ed è proprio alle produzioni relative alle prime linee che le imprese finali medio-grandi con marchi a elevata visibilità e riconoscibilità si affidano per le loro forniture. I casi di reshoring più noti avvenuti negli anni scorsi hanno riguardato primari marchi della moda, tra cui Prada, Ferragamo, Piquadro, Benetton, Falconeri. Sono infatti proprio le competenze distintive locali e la qualità del Made in Italy a spingere le imprese a riportare la produzione (o parte di essa) in Italia. Una struttura produttiva dipendente in gran parte dal contributo domestico (più del 75% del valore aggiunto è realizzato in Italia) rappresenta un vantaggio competitivo molto forte per il sistema moda italiano, come dimostrano le performance dell'export del settore e il ruolo di grande rilievo della filiera nazionale nel mercato europeo della moda di qualità:

- si stima che il sistema della subfornitura italiano rifornisca il 60% della moda di qualità nel mondo;
- circa un terzo del valore generato dal sistema moda dell'Unione europea è associabile all'Italia, una quota pari a tre volte quella tedesca, quattro volte quella spagnola e cinque volte quella francese;

- l'export dell'industria tessile italiana rappresenta il 77,8% del totale delle esportazioni europee;
- quasi il 70% dell'export di moda italiano si posiziona nella fascia di alta gamma.

Un altro vantaggio che deriva dall'aver mantenuto all'interno dei confini gran parte del processo produttivo e delle competenze di qualità si registra in termini di capacità innovativa: l'innovazione fa parte della "tradizione" della moda. L'industria del fashion è stata una delle prime a convertirsi alla tecnologia: i telai a vapore sono tra le macchine simbolo della prima rivoluzione industriale. Da quei tempi, il comparto non ha mai smesso di innovare. Il 7% della spesa per R&S manifatturiera italiana viene realizzato dal comparto moda. Un ambito rispetto al quale l'innovazione della moda italiana sta facendo grandi passi in avanti è quello legato al riciclo e riuso dei prodotti: il ripensamento della filiera produttiva in un'ottica di circolarità è tra gli obiettivi del comparto già da diversi anni, con risultati soddisfacenti. La quota di riciclo e riuso del materiale tessile è raddoppiata nel decennio 2007-2017, raggiungendo il 13% della raccolta differenziata. Tuttavia, in seguito alla crisi Covid-19, il settore sta subendo una battuta d'arresto senza precedenti che si riflette:

- in un crollo della produzione di tessile, abbigliamento, pelle e accessori che nel mese di aprile ha registrato un valore pari al -81% su base annua;
- in una chiusura quasi totale dei canali commerciali, ad esclusione dell'on-line, con una contrazione delle vendite al dettaglio di abbigliamento e pelletteria nel mese di aprile superiore all'83% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Non si può inoltre omettere l'impatto che la drastica riduzione dei flussi turistici avrà sullo shopping, in particolare di beni di lusso. Il giro di affari attribuibile al travel retail è quasi raddoppiato nel corso dell'ultimo

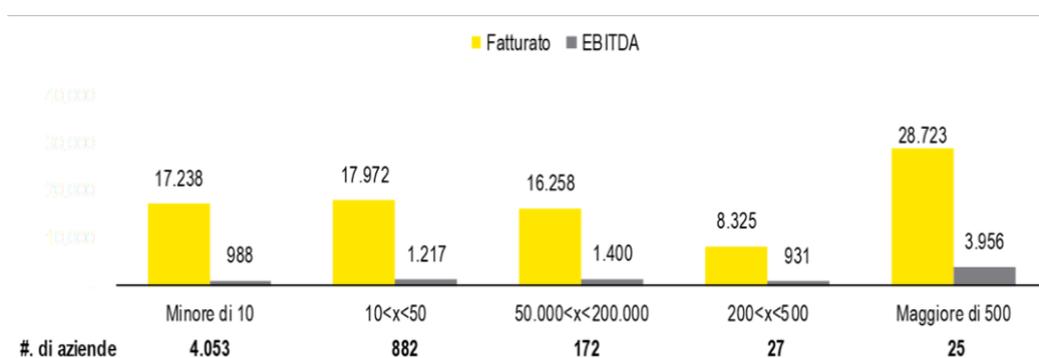
decennio, un fenomeno particolarmente rilevante per l'Italia: nel 2019 il 14% dei visitatori stranieri è venuto nel Bel Paese per fare shopping.

4.2. IMPATTO DELLA CRISI SULLE AZIENDE DEL COMPARTO MODA

Il panel delle aziende italiane analizzato è costituito da 5.159 società operanti nel settore dell'abbigliamento e degli accessori e, nello specifico, nei seguenti comparti:

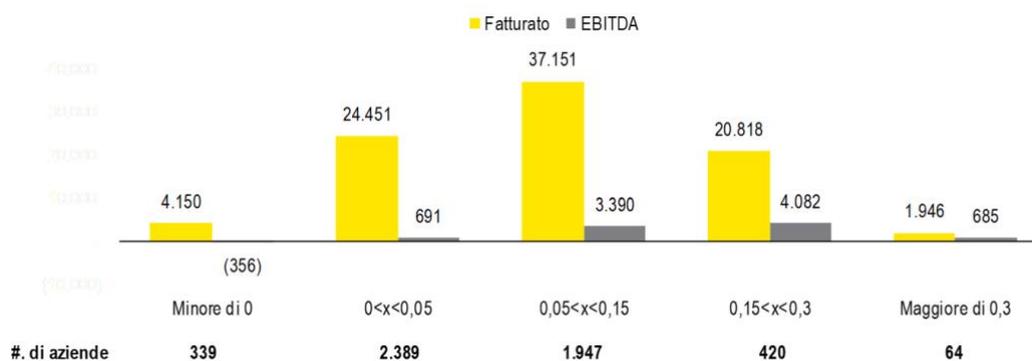
- abbigliamento e calzature;
- accessori (borse, cinture, cappelli, ecc.);
- gioielli e orologi.

Rientrano nel panel tutte le aziende con un fatturato minimo negli ultimi 3 anni pari a 2 milioni di euro, per un totale di 359.000 addetti ed un fatturato aggregato di circa 88,5 miliardi di euro. Analizzando la distribuzione del campione in termini di fatturato, si evince che le aziende che hanno registrato un fatturato inferiore a 10 milioni di euro sono circa il 79%, rappresentando circa il 19,5% del fatturato complessivo. Le aziende con un fatturato superiore a 500 milioni di euro rappresentano esclusivamente lo 0,5% del campione e realizzano oltre il 32% del fatturato e oltre il 46% della marginalità complessiva.



Ricavi ed EBITDA aggregati per cluster di fatturato (€ mln)

Fonte: Elaborazioni EY



Ricavi ed EBITDA aggregati per cluster di EBITDA margin (€ mln)

Fonte: Elaborazioni EY

Complessivamente si stima che, nel corso del 2020, la crisi Covid-19 determinerà una riduzione del fatturato nell'ordine del 26,9% nello scenario Base e del 34,8% nello scenario Grave. Si tratta di una perdita consistente, stimata sul presupposto di una lenta ripresa non prima della fine dell'estate 2020. Le aziende del settore mostrano in media una percentuale dei costi fissi sui ricavi pari a circa il 50%. Nelle aziende con un fatturato superiore a 500 milioni di euro tale percentuale sale fino a circa il 67%. Le ripercussioni in termini di EBITDA, indicatore che approssima la marginalità operativa, sono considerevoli, tali da annullare i risultati positivi del 2019 e da renderli fortemente negativi in entrambi gli scenari. Considerando il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, la marginalità percentuale (rapporto EBITDA/fatturato) è prevista ridursi da un valore positivo medio del 8,5% nel 2019 ad un valore negativo nel 2020 del -5% nello scenario Base e del -8,5% nello scenario Grave, con una perdita di margini in valore assoluto attesa rispettivamente di 10,5 miliardi di euro e 12 miliardi di euro nei due scenari. La marginalità percentuale è prevista ridursi a livelli più bassi della media per le aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni di euro e compreso tra 10 e 50 milioni di euro, per le quali si attendono rispettivamente valori negativi nel 2020 del -7,3% e -5,9% nello scenario Base. Per le società con un fatturato superiore a 500 milioni di euro è prevista una riduzione della marginalità percentuale da un valore positivo del 12,3% nel 2019 ad un valore negativo del -4,7% nello

scenario Base. Negli esercizi precedenti le aziende del settore risultavano mediamente patrimonializzate, con un totale delle immobilizzazioni pari a circa 29 miliardi di euro, patrimonio netto di circa 38 miliardi di euro e con un rapporto Patrimonio Netto/Attivo Fisso medio pari a 1,3. A seguito delle performance negative del 2020, il patrimonio netto è previsto ridursi di 6,1 miliardi di euro (-16%) nello scenario Base e di 7,7 miliardi di euro (-20%) nello scenario Grave. Il rapporto Patrimonio Netto/Attivo Fisso è previsto ridursi sia nello scenario Base sia nello scenario Grave, rimanendo però su valori considerevoli, pari a circa 1,1. La riduzione maggiore del rapporto si registra per le aziende con una marginalità storica positiva ma inferiore del 5%, per le quali il rapporto Patrimonio Netto/Attivo Fisso passa, nello scenario Base, da un valore di 1,37 nel 2019 ad un valore di 0,78 nel 2020. Osservando gli andamenti previsti per cluster di fatturato, la riduzione maggiore del rapporto Patrimonio Netto/Attivo Fisso si registra per le aziende con un fatturato inferiore a 10 milioni di euro, per le quali il valore passa, nello scenario Base, da un valore di 1,34 nel 2019 ad un valore di 0,95 nel 2020.

Il rapporto tra PFN/EBITDA, pari mediamente a 0,28 tra il 2017 e il 2019, è previsto deteriorarsi fino a livelli non sostenibili, fortemente negativi e non tollerabili per le aziende in un'ottica di lungo periodo.

Marginalità	Var % Fatturato 2020-2019	Var % EBITDA 2020-2019	PN 2019 € mln	PN 2020 € mln	VAR PFN 2020-2019 € mln	PN/Attivo Fisso 2019	PN/Attivo Fisso 2020	PFN/EBITDA 2019	PFN/EBITDA 2020
Minore di 0	(26,9%)	(212,9%)	4.409,35	3.113,42	1.165,81	1,34	0,95	1,00	(2,19)
0<x<0,05	(26,9%)	(174,5%)	5.839,97	4.725,38	939,76	1,41	1,16	1,03	(2,63)
0,05<x<0,15	(26,9%)	(146,2%)	6.603,71	5.695,29	909,79	1,36	1,19	0,38	2,46
0,15<x<0,3	(26,9%)	(100,5%)	2.623,73	2.361,30	381,07	1,20	1,09	0,36	(159,98)
Maggiore di 0,3	(26,9%)	(128,0%)	18.747,03	16.221,35	2.507,53	1,26	1,10	0,15	(2,06)

KPI per cluster di fatturato

Fonte: Elaborazioni EY

Marginalità	Var % Fatturato 2020-2019	Var % EBITDA 2020-2019	PN 2019 € mln	PN 2020 € mln	VAR PFN 2020-2019 € mln	PN/Attivo Fisso 2019	PN/Attivo Fisso 2020	PFN/EBITDA 2019	PFN/EBITDA 2020
Minore di 0	(26,9%)	95,8%	2.422,60	1.721,38	530,66	0,97	0,69	(0,09)	(0,71)
0<x<0,05	(26,9%)	(481,0%)	5.530,88	3.122,76	2.374,94	1,37	0,78	3,50	(2,33)
0,05<x<0,15	(26,9%)	(157,2%)	13.866,30	11.019,16	2.672,37	1,22	0,98	0,90	(3,21)
0,15<x<0,3	(26,9%)	(82,7%)	14.546,87	14.169,39	480,72	1,43	1,40	0,40	(1,59)
Maggiore di 0,3	(26,9%)	(54,0%)	1.857,13	2.036,10	(122,69)	1,50	1,65	(0,91)	(2,39)

KPI per cluster di marginalità

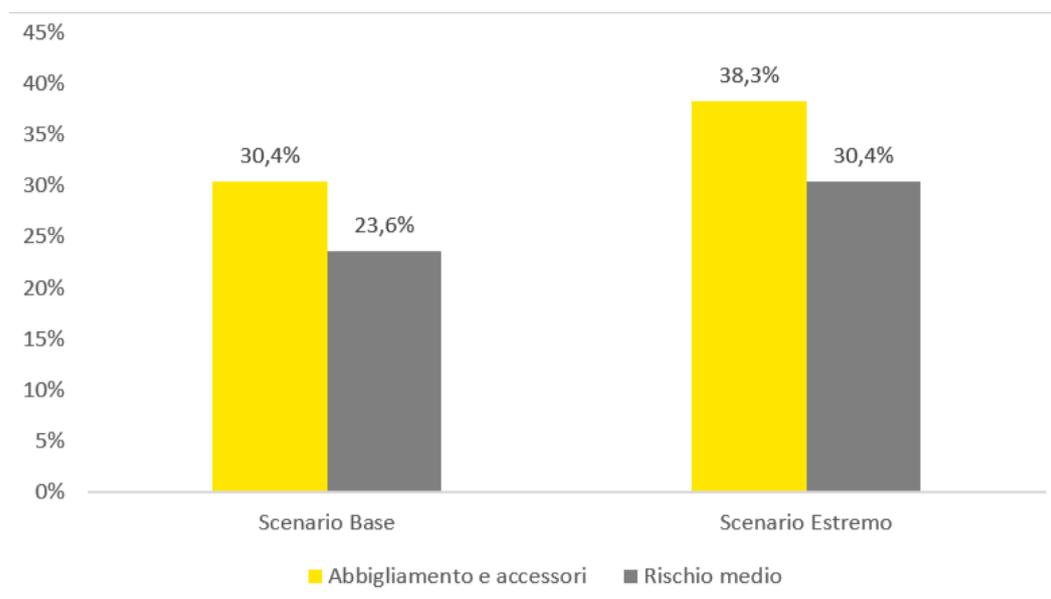
Fonte: Elaborazioni EY

4.3. L'IMPATTO DELLA CRISI SULL'OCCUPAZIONE NEL COMPARTO MODA

La filiera della moda in Italia dà occupazione a circa 500mila addetti, di cui 310mila impiegati in micro-piccole imprese (MPI). Il nostro, infatti, è il primo paese europeo per numero di occupati nelle MPI del settore. Come evidenzia Confartigianato, nelle sole cinque regioni che trainano il settore (Toscana, Marche, Emilia-Romagna, Veneto e Lombardia) sono occupate 227mila persone nelle micro e piccole imprese, valore che supera del 25,6% l'occupazione delle omologhe imprese di Spagna, Germania e Francia messe insieme. Tutta la filiera della moda è stata duramente colpita dalla pandemia. Il settore dell'abbigliamento e degli accessori, come evidenziato dalla Banca d'Italia, è stato tra i più esposti agli effetti della crisi, secondo solo al settore ricettivo e del turismo. Il DPCM del 22 marzo 2020 e le successive modifiche hanno comportato, infatti, la chiusura forzata di tutte le attività di vendita al dettaglio e di buona parte della produzione del settore, con la sola esclusione delle aziende di confezionamento di camici, divise e altri indumenti da lavoro, principalmente volte a soddisfare la domanda proveniente dal settore sanitario. Nella fattispecie, il periodo di lockdown ha determinato il blocco di tutte le attività commerciali dei negozi di abbigliamento e

accessori attivi in Italia (circa 130mila con 300mila addetti), dei quali circa 85mila relativi al settore abbigliamento e circa 45mila agli accessori. Solo una piccola parte del comparto, grazie allo smart working e all'intensificazione della vendita tramite piattaforme digitali, e-commerce o soluzioni quali il Click&Collect e ship-from-store, ha potuto dare continuità al business. Proprio l'e-commerce, infatti, è stato uno dei principali fattori di resilienza del settore durante il lockdown, garantendo la sussistenza di un giro d'affari minimo per le imprese attive nelle vendite online (l'11,6% del totale). Allo stesso tempo, la migrazione verso soluzioni full digital è uno dei fattori che potrebbero costituire un rischio per l'occupazione nel settore. Sono circa 45mila le imprese tradizionali del settore del commercio che, proprio in ragione dell'avvento della vendita dematerializzata, hanno chiuso negli ultimi 5 anni. La vasta adozione di piattaforme di vendita e-commerce, inoltre, potrà comportare un cambiamento dell'assetto organizzativo delle imprese, nelle competenze future-proof del settore e, di conseguenza, nei profili professionali, rendendo più deboli alcune tipologie di lavoratori, soprattutto quelli a più bassa qualifica come gli addetti alle vendite al dettaglio. Un secondo fattore di rischio è legato alla prossimità fisica e all'elevata esposizione ai contatti interpersonali dei lavoratori, soprattutto nel commercio. In questo settore, infatti, rientrano due tra i dieci profili più esposti al rischio di contagio, secondo l'indice di prossimità del lavoro fisico realizzato dall'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) per individuare le professioni più a rischio di trasmissione del virus tra le circa 800 che compongono il panorama occupazionale italiano. Secondo INAPP, i commercianti di abbigliamento e accessori, soprattutto nel settore delle calzature e nella vendita di prodotti cosmetici e di profumi, hanno un indice di prossimità compreso tra il 75% e l'80%. Questo implica maggiore complessità nella gestione delle quotidiane mansioni lavorative, stanti i numerosi protocolli e misure igienico-sanitarie previste dalla normativa Covid-19, nonché un maggiore impatto sull'occupazione nel caso in cui si verifici una seconda ondata del virus.

Il terzo fattore di rischio è legato all'elevata esposizione al rischio di contagio; tale elemento potrebbe costituire un maggiore deterrente all'acquisto nei punti di vendita e comportare perdita di fiducia da parte dei consumatori, abituali e non. Anche a seguito della definitiva riapertura dei punti vendita, infatti, le limitazioni introdotte dai protocolli di sicurezza e igienico-sanitari hanno stravolto i comportamenti di acquisto dei consumatori e mutato le esperienze d'acquisto, portando al crollo del fatturato di molte imprese con conseguente elevato rischio di disoccupazione, soprattutto per le categorie meno tutelate. A tal proposito, le stime di per il settore abbigliamento e accessori indicano che nel solo 2020 si potrebbe verificare un aumento della disoccupazione compreso tra il 30,4% e il 38,3% rispettivamente in ipotesi di scenario Base o Grave.



Rischio di aumento della disoccupazione nel settore abbigliamento e accessori a confronto con il rischio medio stimato a livello nazionale

Fonte: Rielaborazioni EY, dati INAPP 2020

Tali stime trovano conferma nei timori espressi da una delle principali associazioni di settore, Federmoda, che ha ipotizzato che tra il 10% e il 15% dei negozi potrebbero chiudere a causa della crisi, provocando un impatto negativo diretto che investirebbe tra i 30mila e i 45mila addetti.

Altre associazioni di settore chiedono misure urgenti per la tutela delle imprese e dei lavoratori del settore. Si tratta di Assocalzaturifici, che rappresenta un comparto di oltre 4.300 aziende e 75mila addetti, il cui fatturato dipende per l'85% dalle esportazioni, Federorefici, che rappresenta 1.200 aziende e 10mila addetti, e Anfao che rappresenta 130 delle 879 aziende attive nel settore dell'occhialeria, che occupa circa 18mila addetti. Tutte hanno evidenziato il rischio di un tracollo occupazionale, segnalando l'enorme danno potenziale che questo comporterebbe per un settore così emblematico per il Paese.

4.4. UN PIANO PER LA RIPARTENZA

A fronte dello scenario di emergenza descritto, si propone di seguito un piano articolato per la ripartenza del settore abbigliamento e accessori, che prevede la definizione di policy per creare valore nel lungo termine e innovazione nei modelli di business.

- Incentivi per la ripartenza e il rafforzamento dell'ecosistema nazionale;
- Il ruolo delle partnership per l'innovazione nel settore: rapporti di filiera verticali e orizzontali;
- Sostenibilità, nuovi modelli di business e Made in Italy;
- Digital fashion e nuovi comportamenti di consumo: digitale e formazione.

4.4.1. INCENTIVI PER LA RIPARTENZA E IL RAFFORZAMENTO DELL' ECOSISTEMA NAZIONALE

Le misure fiscali e di finanziamento a sostegno delle imprese italiane colpite dal Covid-19 mirano a fornire liquidità al sistema economico, contribuendo così alla ripresa dei settori produttivi dell'economia, compresi l'abbigliamento e gli accessori. Tra queste, rientrano l'accesso alle garanzie concesse dal Fondo di Garanzia per le PMI, le garanzie

statali sui prestiti bancari attraverso SACE, la sospensione del pagamento dei prestiti per 6 mesi per le imprese, la sospensione di versamenti tributari e contributivi, e il credito d'imposta per l'acquisto di dispositivi di protezione nei luoghi di lavoro. Inoltre, vi rientrano l'attribuzione di 15 miliardi di euro per sostenere l'occupazione e i congedi di malattia retribuiti per i lavoratori che devono rimanere in quarantena. In aggiunta a queste misure già introdotte, altre iniziative illustrate di seguito potrebbero essere adottate per affrontare le problematiche specifiche del settore.

- Attirare il finanziamento per le innovazioni. La necessità di innovazione nel settore, già presente prima della pandemia Covid-19, è stata intensificata dalla crisi. Per attrarre investimenti e finanziare le innovazioni, è fondamentale assicurare le condizioni a livello settoriale che garantiscano un rischio gestibile, profitti attraenti e un impatto misurabile. Le azioni possono estendersi in due direzioni. Innanzitutto, attirare investimenti sia per soluzioni hard tech [ad esempio le tecnologie dei materiali e gli schemi di riciclaggio], sia soft tech [ad esempio le piattaforme digitali], che rappresentano una svolta importante verso un modello sostenibile del settore. Per questo motivo i produttori sarebbero chiamati a:
 - › segnalare chiaramente la loro domanda di tecnologie agli investitori, evidenziando le opportunità presenti nella trasformazione del business;
 - › sviluppare l'esperienza e la conoscenza delle tecnologie o delle tecniche di produzione da adottare;
 - › elaborare processi standardizzati, chiari percorsi progettuali e di commercializzazione per gli investitori che riducano l'incertezza e permettano di giudicare il rischio per gli investimenti;

- › rafforzare il quadro politico e i meccanismi per catalizzare gli investimenti privati.

Per quanto concerne il finanziamento all'innovazione, è importante distinguere l'ambito di riferimento:

- › Creatività di prodotto, supportata da linee di finanziamento specifiche per produrre nuove collezioni;
 - › Innovazione dei processi produttivi, supportata ad esempio dall'utilizzo di macchinari basati su tecnologie digitali;
 - › Consolidamento della capacità commerciale, con un maggiore orientamento al consumatore. In tal senso, le aziende possono consolidare la propria presenza sulla parte finale della catena del valore, posizionando in modo più deciso il brand (incluso il rafforzamento del *Made in Italy*).
- La gestione patrimoniale attiva. Occorre rivedere il patrimonio aziendale in maniera più regolare, favorendo la sostenibilità del business model, i core assets e lo snellimento dei processi operativi. Ciò può includere piani di dismissione delle attività non strategiche, al fine di liberare risorse finanziarie per l'acquisizione di nuove tecnologie o di attività con margini di crescita più promettenti. Decisioni più efficaci e tempestive sull'ottimizzazione del patrimonio consentono di ridurre i costi e mantenere la rilevanza rispetto alle aspettative variabili del consumatore. L'utilizzo di software di gestione del patrimonio digitale consente di ottimizzare la gestione e l'utilizzo di tutti i contenuti digitali;
 - La gestione ottimale dell'inventario. Una rotazione dell'inventario più snella e ottimale spesso si traduce in un margine migliore per l'organizzazione. Occorre quindi ripensare i modelli di business in funzione della specifica fase della catena del valore. In particolare, da una parte la gestione ottimale dei prodotti finiti è

connessa al concetto di off-season, per cui le aziende tendono a vendere abbigliamento e accessori a prezzi scontati (modello fast fashion, basato sul make only what you are sure to sell). Dall'altra parte, la più delicata gestione dei semilavorati (tessuto, filato) tende a trasferire il rischio struttura ai terzisti, con un orientamento di tipo buy to sell but don't make. L'industria può valutare l'opportunità di trasformare l'attuale modello "push, product-driven" in un modello "pull, demand/market-driven" sia attraverso modelli organizzativi di business (ad esempio attraverso un sistema di gestione centralizzato in tempo reale per identificare e monitorare gli indicatori di riequilibrio tra negozi/magazzini/sede centrale) sia attraverso il supporto di sistemi di AI in grado di generare riduzioni di stock superiori al 10%;

- Promuovere la riallocazione della produzione in Italia. Le interruzioni nella catena di approvvigionamento hanno avuto l'impatto più devastante per l'industria durante la pandemia. Vista l'importanza dell'industria della moda per il PIL italiano, in particolare in termini di reddito da esportazione, l'iniziativa pubblica può essere rivolta a un'azione più robusta per consolidare l'industria sul territorio nazionale. Le misure possono includere:

› iniziative fiscali per le imprese che decidono di trasferire o stabilire un ciclo produttivo completo in Italia.

› la realizzazione dell'infrastruttura di alta qualità per facilitare la concentrazione di hub o il potenziamento dei poli esistenti in Italia e per aumentare la produttività del settore moda.

In generale, è fondamentale mantenere la presenza nelle filiere internazionali, individuando il giusto bilanciamento tra re-shoring e off-shoring. In questo modo, le aziende possono decidere in

modo selettivo quali fasi riportare in Italia e quali esternalizzare, in funzione delle singole risorse e competenze distintive.

- Operazioni di concentrazione o di aggregazione sia verticale sia orizzontale, che favoriscano la formazione di aziende più importanti in termini dimensionali e più solide in termini patrimoniali, finanziari ed economici, al fine di accedere in modo più competitivo al mercato globale.

4.4.2. IL RUOLO DELLE PARTNERSHIP PER L'INNOVAZIONE NEL SETTORE: RAPPORTI DI FILIERA VERTICALE E ORIZZONTALE

La creazione di partnership tra fornitori, brand, aziende tessili e distributori per promuovere progetti comuni d'investimento potrebbe costituire una leva fondamentale per promuovere l'innovazione nel settore tessile, abbigliamento e accessori, in particolare per superare la crisi causata dalla pandemia. Inoltre, una maggiore collaborazione all'interno della filiera potrebbe portare a maggiori sinergie e ad una condivisione dei punti di forza.

- Partnership con i fornitori. La collaborazione con i propri fornitori è cruciale per attribuire flessibilità alla catena di approvvigionamento e per offrire un prodotto/servizio di qualità. È importante che tali partnership vengano concepite come relazioni che comprendono obiettivi strategici comuni con potenziali (co)investimenti per l'ottimizzazione dei processi. In tal senso, sono richieste innovazione collaborativa e piani di investimento comuni. In particolare, la collaborazione può facilitare la condivisione di informazioni (come le valutazioni dei fornitori) e l'implementazione di azioni correttive volte ad incrementare la trasparenza del settore.

- Protezione della filiera. Una collaborazione tra marchi e fornitori che preveda una programmazione congiunta della produzione consentirebbe di tutelare la filiera e i fornitori da un punto di vista sia industriale che finanziario. La condivisione di piani di produzione (anche se non vincolanti) potrebbe offrire una visibilità di medio termine fondamentale per gli adeguamenti di capacità produttiva ma anche per rappresentare ai vari stakeholder aspettative solide e aumentare il livello di fiducia degli investitori finanziari nel sostenere il comparto con nuova liquidità.
- Innovazione di prodotto e materiali. Una partnership costituita da designer, produttori e aziende chimiche, produttrici di materie prime, fibre e materiali ausiliari è di fondamentale importanza per promuovere lo sviluppo di materiali innovativi. In particolare, è importante focalizzarsi sullo sviluppo di nuovi filati che si distinguono per traspirabilità, eco-compatibilità e tessuti naturali, bassi costi di produzione e tecniche di finissaggio con sostanze naturali o chimiche. Un potenziale trend è rappresentato dai cosiddetti “tessuti intelligenti”; ad esempio, quelli alla base di capi dotati di pannelli solari, in grado di ricaricare il cellulare durante una corsa al parco, o ancora tessuti che possano monitorare i parametri vitali. Fondamentale è il ruolo degli operatori a monte, come le società chimiche e i produttori di fibre nella posizione migliore per collaborare con gli innovatori, offrire competenza e accesso alle attrezzature, nonché fornire capitale o infine acquisire innovatori di successo.
- Innovazione di processo. Il cambiamento deve riguardare principalmente la riconversione digitale degli stabilimenti produttivi in smart factories, che utilizzino tecnologie avanzate (come Industrial IoT, Intelligent Automation, Cloud-Scale Data Management e Analytics) per ottenere miglioramenti significativi in termini di economie di scala, produttività, qualità, flessibilità e servizi. Nell’ambito dell’industria tessile, questi

processi consentiranno ulteriori miglioramenti sul piano qualitativo e dal punto di vista di riduzione dei costi, ecosostenibilità e logiche di Justin Time per ottenere flessibilità, elasticità, velocità.

- **Ecosistema.** Le organizzazioni di maggiori dimensioni devono farsi promotrici di progetti di collaborazione e partnership per creare un ecosistema che acceleri l'innovazione. Sono necessari consorzi su misura costituiti da brand, fornitori, innovatori e investitori con un focus sulla tecnologia comune per concentrare le risorse e gli investimenti a rischio ridotto. A tal proposito, è di fondamentale importanza mobilitare più investimenti e nuovi tipi di capitale attraverso investitori e finanziatori. Inoltre, sono necessarie nuove fonti e veicoli di investimento, come la finanza mista, combinando capitale pubblico, privato e filantropico.
- **Piattaforme di e-commerce condivise con i partner.** Le aziende dotate di piattaforme e-commerce proprie possono estendere l'utilizzo della piattaforma nelle sue funzionalità ai partner. Nel caso dei partner retail (franchisees), ciò consente di realizzare il modello di omnicanalità, integrando in una sola e univoca relazione con il consumatore sia il retail tradizionale che quello digitale. In questo modo, si offre al cliente la possibilità di "muoversi" senza soluzione di continuità tra tutti i touch point con il brand, scegliendo di volta in volta il percorso tra i punti di contatto preferiti. Nel caso di partner wholesale (clienti top multimarca), la condivisione della piattaforma in ottica B2B facilita i processi di replenishment, consentendo al marchio di condividere con il canale distributivo i benefici di modelli produttivi più flessibili, riducendo il rischio di acquisto iniziale e aumentando il sell through con l'introduzione del prodotto innovativo in corso di stagione.

4.4.3. SOSTENIBILITA', NUOVI MODELLI DI BUSINESS E MADE IN ITALY

I nuovi paradigmi di consumo conseguenti alla crisi del Covid-19 hanno accelerato il processo di cambiamento delle preferenze della domanda. Già prima della pandemia i consumatori mostravano una maggiore propensione verso l'acquisto di prodotti economicamente e socialmente sostenibili. Si ritiene dunque necessaria l'adozione di modelli basati sulla circular economy e su una minore dipendenza dalla global value chain. Tali modelli dovranno anche valorizzare un approccio più artigianale, che si è dimostrato più resiliente allo shock.

- Le imprese dovranno favorire un utilizzo responsabile dei prodotti, promuovendone il riuso o il riciclo. In quest'ottica è necessario incentivare l'adozione di modelli di business di economia circolare orientati alla riduzione di sprechi e al riutilizzo delle stoffe per la realizzazione di nuovi prodotti. L'automazione, tra l'altro, ha reso i processi di riciclaggio dei capi altamente efficienti.
- Uno degli aspetti più importanti riguarda l'utilizzo di materiali eco-friendly per cui sono necessari incentivi per investimenti in ricerca e sviluppo. In particolare, l'utilizzo di materiali naturali rappresenta una svolta globale nella lotta al cambiamento climatico.
- Con riferimento alla catena del valore, sarebbe opportuno ridurre l'impatto ambientale del settore implementando strategie di nearshoring che riducano, per quanto possibile, le spedizioni delle merci, avvicinando le fasi di produzione e retail, abbassando anche i rischi di eventuali nuovi contagi. In riferimento alle supply chain del futuro, si dovrà tenere conto del potenziale danno che eventi imprevedibili come il Covid-19 possono generare a livello di operations. Al tempo stesso, è fondamentale identificare

processi che mirino a prevenire e a mitigare i rischi, e anche a comunicare in modo coordinato con le parti interessate.

- Lo sviluppo di modelli di business flessibili e trainati dalla domanda permette di stimare in modo più accurato le richieste da parte del mercato, riducendo così al minimo scorte e resi. I brand possono rinnovare l'architettura di prodotto, riducendo l'ampiezza delle collezioni ed aumentandone il contenuto innovativo e legato al DNA del brand, per adattarsi ai nuovi modelli di consumo che vedono i consumatori propensi ad acquistare meno ma di maggiore qualità. Negli ultimi anni si sono raggiunti eccessi in termini di varietà di offerta, dettati dalla difficile lettura delle esigenze dei consumatori nel programmato e con una forte polarizzazione della domanda su poche marche. La struttura dell'offerta diventa così meno ampia, ma più focalizzata sul DNA della marca e sulla produzione di «capsule» a ciclo breve (della durata di 6/7 settimane), in grado di stimolare l'appeal delle collezioni. Questo modello ibrido consente ai retailer di limitare l'acquisto di capi di abbigliamento e accessori a inizio stagione e al tempo stesso di ridurre le scorte e l'inventario.
- Promuovere modelli di slow fashion, che favoriscano la diffusione di prodotti di qualità, valorizzando di conseguenza le produzioni locali e il Made in Italy. Questo modello è opposto a quello basato sulle collezioni (fast fashion), che al contrario prevede l'acquisto di molti capi di bassa qualità, che durano meno ed alimentano la produzione di rifiuti.
- Promuovere lo sviluppo di una certificazione per i prodotti italiani che rispettino criteri di sicurezza e sostenibilità. Questo aspetto renderebbe più trasparente la comunicazione con i consumatori che devono essere invogliati all'acquisto di prodotti più sostenibili. Tale certificazione sarebbe funzionale ad arricchire il concetto di Made in Italy, già sinonimo di qualità, con gli elementi della sostenibilità valutati sempre più positivamente dai consumatori. L'obiettivo del Made in Italy nel medio-lungo

termine dovrà essere quello di comunicare qualità e sostenibilità ai consumatori.

- Intensificare il controllo sui retailer esteri dei prodotti Made in Italy e, in generale, rafforzare la capacità commerciale dei principali brand nelle fasi finali della catena del valore. In tal senso, è importante che le aziende italiane esercitino un controllo maggiore sulle attività di marketing e vendita dei prodotti Made in Italy, al fine di valorizzarne e comunicarne la qualità.

4.4.4. DIGITAL FASHION E NUOVI COMPORAMENTI DI CONSUMO: DIGITALE E FORMAZIONE

- Le misure di distanziamento sociale hanno enfatizzato l'importanza del digitale quale strumento utile per il superamento della crisi. L'adozione delle nuove tecnologie consente di aumentare il livello di digitalizzazione dei processi aziendali (dalla progettazione alla vendita) e di fare leva sull'utilizzo di ambienti virtuali (come le digital catwalks). Al tempo stesso, si assiste ad una riduzione dei costi resa possibile ad esempio dalla prototipia digitale. Infine, la digitalizzazione ricopre un ruolo positivo anche in termini di efficienza produttiva e trasparenza lungo tutta la catena del valore. Infatti, l'automazione svolge un ruolo cruciale nel tracciamento del prodotto dal luogo e modalità di produzione in poi, riducendo peraltro i problemi legati allo sfruttamento della manodopera. Un esempio è rappresentato dall'utilizzo del QR code, che consente da una parte di fornire contenuti di trasparenza, e dall'altra di tracciare l'origine del prodotto nonché la storia dalla fondazione dell'azienda.
- La transizione digitale rappresenta un'opportunità per le aziende del settore di sviluppare modelli di e-commerce resilienti, in

grado di aumentare le vendite e, in particolare, il social media ROI.

- La clientela sarà sempre più orientata verso l'acquisto online, rispetto ai canali tradizionali. Il rafforzamento della presenza digitale consente inoltre di incoraggiare l'interazione con il cliente non solo attraverso i social media, ma anche all'interno dello store mediante attività di gamification e intrattenimento. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di cambiare o scegliere i capi tramite dispositivi digitali (virtual showroom e cataloghi digitali) oppure di sviluppare modelli di abbigliamento 3D. L'utilizzo dell'augmented reality, inoltre, può consentire al cliente di testare prodotti e materiali. In questo caso, tecnologie come il 5G possono supportare in modo concreto l'erogazione di contenuti ad alta definizione e la presenza dell'azienda sulle piattaforme digitali.
- I nuovi modelli di consumo comportano una profonda trasformazione del retail. Il canale in cui le aziende moda e lusso hanno investito maggiormente negli ultimi 35 anni soffriva da anni di un calo strutturale del traffico a fronte di costi operativi crescenti e tasso di conversione stabile. L'emergenza Covid-19 ha posto sfide nuove al retail fisico, con le limitazioni agli accessi, il timore dei consumatori e lo spostamento di parte delle vendite nel canale online. Nel futuro i negozi fisici rimarranno strategici nel tempo, seppure con numeriche, ruoli e formati diversi. Questo momento storico offre una grande opportunità di cambiamento per i brand, per realizzare il modello One Channel, in cui lo store diventa hub e fulcro di un'esperienza che fidelizza il cliente verso il marchio. Per i brand è in gioco la profittabilità futura, per i retailer puri è in gioco la stessa sopravvivenza.
- L'impiego del personale sarà sempre più rivolto verso ruoli di assistenza alla vendita online e di profilazione dei potenziali clienti attraverso il monitoraggio della loro attività sui canali digitali. Infine, la creatività e gli investimenti dedicati alla

formazione di digital skill saranno fondamentali per favorire il lancio di touch point innovativi.

- Re-skilling e up-skilling delle risorse umane. Le aziende devono sottolineare l'importanza del capitale umano coinvolto nel processo di trasformazione sia i dipendenti che i partner della filiera. I programmi per il sostegno dei lavoratori dovrebbero essere orientati verso una manodopera più sostenibile, che sappia valorizzare il digitale e l'innovazione di prodotto e di processo.

Le aziende operano in una realtà fluida e dinamica; di conseguenza, è fondamentale comprendere e definire le priorità, impostando correttamente il processo di trasformazione. Tale approccio dovrà tenere conto di una corretta gestione delle risorse finanziarie, dello sviluppo delle competenze e dei cambiamenti che caratterizzano il settore.

CONCLUSIONI

Il settore della moda e del lusso è stato uno dei grandi protagonisti del processo di globalizzazione. La produzione dell'abbigliamento si è progressivamente strutturata, nel corso degli anni, in complesse catene del valore, con accordi commerciali di libero scambio che hanno via via permesso la creazione di mercati internazionali di produzione e consumo fortemente interdipendenti e integrati. Il coronavirus, con i suoi effetti profondi sulle catene globali del valore, porterà probabilmente a una altrettanto profonda ristrutturazione del settore, con conseguenze di lunga durata che andranno ben oltre gli effetti derivanti dall'attuale blocco della produzione e dei consumi. Nel corso del 2020, i ricavi del settore sono previsti scendere tra il 25 e il 35%, secondo il più recente studio di Boston Consulting Group. Considerando che il settore della moda e del lusso fattura a livello globale circa 1,6 trilioni di dollari, a livello assoluto la perdita potrebbe aggirarsi tra i 450 e i 650 miliardi di dollari. Diversamente dalla recessione del 2009, dove la crisi finanziaria determinò progressivamente una crisi della domanda e minò la fiducia dei consumatori, nell'attuale situazione – oltre ad una crisi della domanda – si sommano le criticità dal lato dell'offerta, con chiusure obbligate dei punti vendita a causa dei *lockdown* nazionali e al fermo della produzione in molti paesi. La crisi globale ha causato ritardi di più di due settimane nelle consegne delle collezioni primaverili, determinando spesso il mancato pagamento del corrispettivo, la restituzione della merce e il congedo di molti lavoratori del settore, così come l'annullamento delle principali sfilate internazionali ed eventi del settore, luoghi privilegiati per l'incontro tra domanda e offerta. In questa situazione, una delle regioni più colpite sarà l'Europa meridionale, con cali di fatturato previsti dell'85-95% tra marzo e maggio, con ripresa prevista solo nell'ultimo trimestre. Lo stesso Nord America registrerà un calo tra il 75% e l'85% fino a maggio, per poi iniziare una probabile ripresa nella seconda metà dell'anno e chiudere

con una riduzione delle vendite annuali nell'ordine del 10% rispetto al 2019. Al contrario, la Cina potrebbe avvantaggiarsi di una ripresa più rapida: dopo il crollo delle vendite al culmine della crisi a febbraio (con diminuzioni tra il 75% e l'85% rispetto all'anno precedente), a livello annuale si prevede una riduzione tra il 5% e il 10%; una flessione contenuta ma comunque importante per un mercato che è solito registrare incrementi a doppia cifra. Tre sembrano essere le principali conseguenze di lunga durata per il settore della moda e del lusso. La prima, e più intuitiva, è l'effetto sui consumi dei beni di lusso derivato dalla contrazione del reddito disponibile. In una fase di recessione economica, le prime rinunce andranno a intaccare i beni di lusso, in particolare nella fascia dei redditi medio-alti. La seconda conseguenza determinerà probabilmente un profondo cambiamento nelle catene internazionali del valore, che tenderanno a ridursi nella distanza, a ritrovare cioè una dimensione continentale o nazionale, piuttosto che globale. Soprattutto nel settore dell'abbigliamento di lusso, infatti, il capo finito è il risultato di diverse componenti che arrivano molto spesso da svariate parti del mondo: un fatto che può determinare profondi ritardi o, addirittura, l'impossibilità di produrre nel caso di un evento pandemico. In questo senso, le grandi case di moda e designers hanno già iniziato a rivalutare le proprie catene di fornitura globali come conseguenza della pandemia in atto. È un processo che subirà un'accelerazione, ma che aveva registrato le prime avvisaglie già a fronte delle tensioni commerciali tra Cina e Stati Uniti del 2018-2019. La crisi commerciale, infatti, aveva messo in luce i rischi dell'eccessiva interdipendenza quando i flussi vengono alterati da improvvise misure tariffarie che vanno a cambiare precedenti equilibri di produzione e consumo. Con probabilità, si potrà quindi assistere a fenomeni di *reshoring*, cioè di reimportazione delle produzioni in precedenza delocalizzate all'estero, tendendo verso catene del valore più concentrate geograficamente. Terza conseguenza: la pandemia potrebbe rendere strutturale la tendenza in atto verso la digitalizzazione del settore, con acquisti che si potrebbero concentrare

e spostare su piattaforme digitali, a possibile danno dei negozi locali. Per l'Italia, uno dei centri mondiali del settore lusso e abbigliamento, tutte queste considerazioni si applicano con ancora maggiore forza. L'industria italiana della moda nel corso del 2019 ha registrato ricavi per 66,8 miliardi di euro, che salgono a 98,5 miliardi se si considera l'intero comparto tessile, con un indotto che occupa 615 mila persone. Non è un caso che si siano moltiplicate le voci e le richieste al Governo di inserire il settore tra quelli maggiormente colpiti dall'epidemia di coronavirus. Il Nord Italia, in particolare, rappresenta il 60% della produzione tessile e dell'abbigliamento del paese, ospitando le sedi di aziende quali Prada, Armani, Versace, Bottega Veneta ma anche siti produttivi di gruppi internazionali come Louis Vuitton. Solo quest'ultimo gruppo ha 30 siti produttivi in Italia e il gruppo internazionale Kering ha in Italia l'88% dei propri fornitori. Alcuni gruppi, come Armani, hanno momentaneamente riconvertito la produzione dei propri siti nazionali in abbigliamento protettivo per il personale sanitario impegnato nell'emergenza. Molte aziende del settore non hanno completamente chiuso, preferendo sospendere la produzione, mantenendo tuttavia operative (in *smart working*) le divisioni commerciali, in modo da non perdere irreversibilmente le relazioni con i principali clienti. La crisi ha colpito in un momento molto delicato, proprio quando dovevano essere vendute e consegnate le collezioni della primavera-estate, che naturalmente avevano richiesto ingenti investimenti da parte delle aziende. Nel lungo periodo, anche per l'Italia, la tendenza potrebbe essere verso una diminuzione della frammentazione del processo produttivo, riportando in Italia parte della produzione delocalizzata in Cina; in alternativa, in un'ottica di vicinanza regionale, l'Europa dell'Est e la Turchia potrebbero sostituire parti della produzione attualmente in Cina. Si tratterebbe sostanzialmente di diversificare le possibili fonti di approvvigionamento e mitigare i rischi in situazioni di emergenza. Con la speranza che il contenimento dell'epidemia in Cina possa riaprire progressivamente uno dei principali mercati di sbocco del Made in Italy, una volta che la produzione

nazionale potrà essere riavviata. Tuttavia, la strada della ripresa per il settore è ancora in salita, e solo a emergenza finita si potranno contare veramente i danni e si potrà iniziare a vedere la luce in fondo al tunnel.

SITOGRAFIA

<https://www.timocom.it/blog/resilient-supply-chain>

<https://blog.cybertec.it/limportanza-della-resilienza-per-la-supply-chain>

<https://www.agi.it/economia/news/2020-06-15/coronavirus-impreselockdown-istat-8903854/>

<https://know.cerved.com/impresemercati/covid-19-e-filiera-moda/>

https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/generic/generic-content/ey-settore-moda-e-covid-19-v5.pdf

<https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/lipatto-del-coronavirus-sulla-filiera-della-moda-25631>