

Il fashion tornerà di moda?

di Marina Benedetti, Francesca Corti e Cecilia Guagnini

“La moda è prima di tutto l’arte del cambiamento”
John Galliano

Executive summary

- **La moda, che registrava da anni un andamento positivo, ha subito un duro contraccolpo a causa della pandemia, visto il mutamento di esigenze dei consumatori e le criticità riscontrate nell’approvvigionamento, nella distribuzione e nelle vendite di articoli.** A livello globale, nel 2020 la moda ha generato un export di quasi €900 miliardi, circa i due terzi dei quali di abbigliamento e calzature. Le pelli sono il comparto ad aver registrato il crollo maggiore, seguite dal tessile, mentre per abbigliamento e calzature il calo è stato più contenuto. Tra i principali esportatori si evidenziano i Paesi dell’Asia emergente, come Cina, Vietnam, e Bangladesh ma anche l’Unione europea; tra gli Stati membri, l’Italia è uno dei pochi esportatori netti.
- **In Italia l’industria del fashion ricopre un ruolo strategico in termini di valore aggiunto e occupazione generati.** Nel 2020 il nostro Paese ha esportato €46,7 miliardi di articoli di moda, registrando una contrazione del 18,5%; **lo scorso anno ha fatto segnare un recupero benché non completo, anche a causa del forte impatto della pandemia e del protrarsi di alcune criticità.** Le imprese si mostrano ottimiste per le prospettive relative a quest’anno, sulla scia della ripresa attesa in importanti mercati di sbocco e di una maggiore propensione al consumo in un contesto di incertezza relativamente più contenuta rispetto al biennio precedente.
- **Le criticità nelle catene di approvvigionamento conseguenti alla crisi hanno innescato il dibattito sul *reshoring* come strategia percorribile anche dalle imprese della moda.** Sebbene sia ancora presto per un’analisi approfondita del fenomeno, alcune prime rilevazioni suggeriscono che non si sta assistendo a una vera e propria rilocalizzazione manifatturiera; le imprese maggiormente internazionalizzate sembrano, infatti, aver reagito meglio alla pandemia.
- **Il settore è di fronte a profondi cambiamenti strutturali che rappresentano una sfida e richiedono uno sforzo innovativo alle imprese. La sostenibilità è diventata parte integrante di varie iniziative di rilancio post-Covid.** In questo senso, allo scopo di favorire l’economia circolare all’interno del sistema moda, a partire da quest’anno l’Italia ha introdotto l’obbligo di raccolta differenziata dei prodotti tessili con un target di recupero del 100%. Anche le imprese stanno agendo sempre più per limitare il proprio impatto ambientale in fase sia di produzione sia di ricerca e sviluppo, ma anche tramite servizi offerti al consumatore (ad esempio quelli di sartoria per incentivare la riparazione dei prodotti).
- **A sua volta, la digitalizzazione porterà ampie innovazioni al sistema moda lungo le diverse fasi della filiera.** A valle l’esperienza di shopping diventerà sempre più digitale, grazie alla maggiore diffusione dell’e-commerce su diverse piattaforme e all’utilizzo dell’intelligenza artificiale nei camerini di prova dei negozi fisici. A monte, invece, l’applicazione della realtà aumentata permetterà di ridurre gli sprechi lavorando su modelli 3D e producendo solo le parti necessarie. Le tecnologie dell’industria 4.0 consentiranno di ridurre i costi di produzione, il *time-to-market* e i rifiuti generati; le evoluzioni della *blockchain*, inoltre, potrebbero permettere una migliore tracciabilità di ogni fase di vita di un capo fashion rendendo più trasparente la catena di approvvigionamento.

Un quadro della moda a livello globale

Struttura produttiva: una catena del valore complessa

La moda, intesa come l'insieme di prodotti tessili, dell'abbigliamento e calzature e di pelli e accessori in pelle, è caratterizzata da un sistema produttivo e di consumi altamente globalizzato e da una catena del valore articolata che include attività tra loro molto eterogenee: allevamento, coltivazione o estrazione di input produttivi (sia impiegati come fattori fisici nella produzione, quali tessuti e filati o prodotti chimici essenziali alle lavorazioni, sia energetici necessari alla fornitura dei materiali, come anche alla produzione e alla post-produzione), progettazione, produzione, distribuzione, consumo e smaltimento al termine del ciclo vitale.

Anche la catena del valore del fashion ha subito alcuni importanti mutamenti nel corso del tempo, diventando sempre più internazionale: a partire dai primi anni 2000 i principali attori che controllano la filiera hanno modificato le proprie strategie di approvvigionamento andando a sostituire la moltitudine di piccoli fornitori nei tradizionali impianti di taglio, fabbricazione e rifilatura, con un numero ridotto di fornitori strategici, gestendo la produzione in più fabbriche e sedi internazionali. Questo fenomeno è stato altresì accentuato dall'avvento del c.d. "*fast fashion*", caratterizzato da spedizioni rapide e scorte al dettaglio ridotte, che ha ridisegnato il settore privilegiando cicli di consegna più brevi, migliori competenze produttive e maggiore efficienza nella gestione della catena di approvvigionamento.

Dal punto di vista strutturale, tessile e abbigliamento sono spesso trattati come un *unicum* dalle caratteristiche simili. Si tratta, tuttavia, di due comparti con dimensioni tecnologiche molto diverse, soprattutto nell'intensità di utilizzo dei fattori. La loro catena produttiva e distributiva è fortemente integrata, tuttavia, il tessile è in generale a maggiore intensità di capitale rispetto a quello dell'abbigliamento¹.

Il tessile comprende una vasta gamma di prodotti, classificabili principalmente in due categorie: i prodotti a base di fibre naturali (quali cotone, lana o filati e tessuti di seta) e quelli a base di fibre sintetiche (come filati di nylon o poliestere), ciascuno con tecnologia di produzione e organizzazione industriale specifiche significativamente differenti². L'output di tale comparto, comunemente considerato come la parte iniziale della catena del valore dell'abbigliamento, è utilizzato anche per produzioni diverse da quelle della moda; i tessuti tecnici – composti per la maggior parte di fibre sintetiche – sono infatti impiegati anche in medicina, edilizia e ingegneria civile, pesca e agricoltura, così come nell'industria *automotive*. In particolare, i produttori europei sono leader globali nei tessuti e non tessuti tecnici-industriali quali filtri industriali, prodotti per l'igiene e per i settori automobilistico e medico³. L'andamento del tessile è dunque influenzato da quello dell'abbigliamento ma anche dalla molteplicità degli altri settori a esso connessi.

L'abbigliamento, diversamente, è in genere a maggior intensità di lavoro, richiede un *know-how* relativamente basso e vede i Paesi in via di sviluppo come poli produttivi privilegiati. Considerato il suo posizionamento più a valle nella catena del valore, la progettazione, il *branding* e il marketing diventano cruciali; tali funzioni – a differenza della produzione e dell'assemblaggio ad alta intensità di lavoro – sono tipicamente svolte dalle imprese dei Paesi sviluppati, a cui afferisce una parte sostanziale del valore aggiunto totale della catena.

La struttura dell'industria della pelle, invece, rappresenta un ibrido tra i due comparti, includendo l'attività di concia ad alta intensità di capitale e quelle di manifattura di prodotti in pelle talvolta ad alta intensità di lavoro in piccoli laboratori oppure di capitali in grandi impianti a maggiore tecnologia. Analogamente a quella dell'abbigliamento, la catena della pelle è di solito controllata dagli attori che eseguono le funzioni di design e marketing⁴.

¹ ILO, *Wages and working hours in the textiles, clothing, leather and footwear industries*, 2014.

² I prodotti a base di fibre naturali sono strettamente legati al settore agricolo, mentre quelli a base di fibre sintetiche a quello chimico e sono caratterizzati da una più alta intensità di capitale. Pertanto, i Paesi in via di sviluppo con manodopera abbondante, ma bassi livelli di accumulazione di capitale, normalmente non presentano forti vantaggi comparati nella produzione di fibre sintetiche e prodotti correlati. Per un maggiore dettaglio si veda: OCSE, OMC, IDE-JETRO, *Aid for trade and value chains in textiles and apparel*, 2013.

³ EEA & ETC, *Textiles and the environment in a circular economy*, novembre 2019.

⁴ Memedovic e Mattila, *The global leather value chain: the industries, the main actors and prospects for upgrading in LDCs*, Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, 2008.

Gli impatti della pandemia

Prima dello scoppio della pandemia, il fashion mostrava un ottimo stato di salute: il settore registrava infatti una crescita più elevata rispetto al resto della manifattura globale (tasso annuale composto – CAGR – delle vendite nel periodo 2015-2019, rispettivamente, +6,1% e +2,0%), profitti maggiori e una migliore capitalizzazione. Nel 2019 gli 80 maggiori player mondiali con un giro d'affari superiore a €1 miliardo, hanno fatturato €471 miliardi (in crescita del 26,5% rispetto al 2015 e del 4,9% rispetto al 2018), di cui più della metà generati dai gruppi europei, seguiti da quelli nordamericani. A livello europeo, mentre sono stati i gruppi francesi ad avere il maggior giro d'affari (in seconda e terza posizione quelli tedeschi e spagnoli), il Bel Paese è stato primo in termini di numero di grandi gruppi del fashion⁵. All'interno dell'Unione europea l'intero settore contava circa 220mila imprese (per la quasi totalità piccole e micro) - oltre la metà delle quali di abbigliamento - impiegava 1,8 milioni di addetti e generava un giro d'affari di oltre €190 miliardi⁶.

Per l'industria della moda il 2020 è stato un anno di forte discontinuità rispetto al passato: **lo shock pandemico ha colpito il settore sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda.** I *lockdown* indetti per limitare la diffusione del virus hanno creato interruzioni nelle catene di approvvigionamento, con conseguenti aumenti dei costi di trasporto e logistici e strette alla fornitura di materie prime. Nondimeno, si è assistito a un mutamento nelle esigenze dei consumatori, derivante dai nuovi ritmi di vita imposti dalla pandemia, con tempi di permanenza in casa più lunghi e minori occasioni sociali. Questi fattori hanno determinato una flessione marcata sia dei livelli di produzione che dei consumi. Il settore è stato inoltre colpito dal minor numero di turisti provenienti dall'estero, che abitualmente acquistano articoli di moda durante le loro visite come parte dell'esperienza di viaggio. Come fattore attenuante, almeno in parte, dei danni derivanti dalle chiusure dei negozi fisici, **si è assistito a un maggior utilizzo dell'e-commerce, che dall'inizio della pandemia è entrato velocemente a far parte degli usi quotidiani.** Questo fenomeno, seppure già in atto, ha visto un'accelerazione particolarmente intensa e si confermerà una modalità di acquisto sempre più preferenziale.

I problemi riscontrati in parte già nel 2020 nelle catene di approvvigionamento si sono protratti e in alcuni casi acuiti durante lo scorso anno: chiusure e congestioni portuali, rialzo del costo delle materie prime nella filiera (ad esempio del cotone), criticità riscontrate anche in altre catene (strozzature nel settore *automotive*, ad esempio, con conseguente minor domanda di fibre sintetiche utilizzate per la componentistica⁷), così come recrudescenze del virus in Paesi *hub* per la produzione e distribuzione di tessile e abbigliamento (quali Cina e India). Ciò nonostante, il 2021 è stato un anno di ripartenza e di volontà di tornare, per quanto possibile, alla "normalità" caratterizzata da viaggi, lavoro in presenza e maggior socialità. Questo si è riflesso anche in un ritorno alle esperienze di shopping nei negozi permettendo un recupero, almeno parziale, del sistema moda. A differenza del pre-pandemia, tuttavia, il consumatore si mostra sempre più interessato ad articoli d'abbigliamento comodi e sportivi, in linea con i nuovi ritmi di vita⁸.

I principali attori internazionali

A livello globale, nel 2020 la moda ha generato un export di quasi €900 miliardi⁹, circa i due terzi dei quali di abbigliamento e calzature, il 23% di prodotti tessili e il restante 9% di pelli e prodotti in pelle. I comparti sono stati colpiti in modo diverso dalla pandemia, con le pelli ad aver registrato il crollo maggiore (-23,6%), seguite dal tessile (-16,2%), più contenuto il calo per abbigliamento e calzature (-4,7%).

Il primo esportatore è di gran lunga la Cina con €316 miliardi di export (circa il 35% del totale), mentre il Vecchio Continente segue con oltre €237 miliardi; i tre principali Paesi asiatici (Vietnam, Bangladesh e India), da cui sempre più frequentemente provengono tessuti e capi di abbigliamento, esportano prodotti in media per €39 miliardi ognuno. Le vendite oltreconfine turche ammontano a circa €25 miliardi, mentre gli Stati

⁵ Mediobanca, *Report on large Italian and global fashion companies*, febbraio 2020.

⁶ Eurostat.

⁷ Prometeia, *Analisi e previsioni dei prezzi delle commodity*, ottobre 2021.

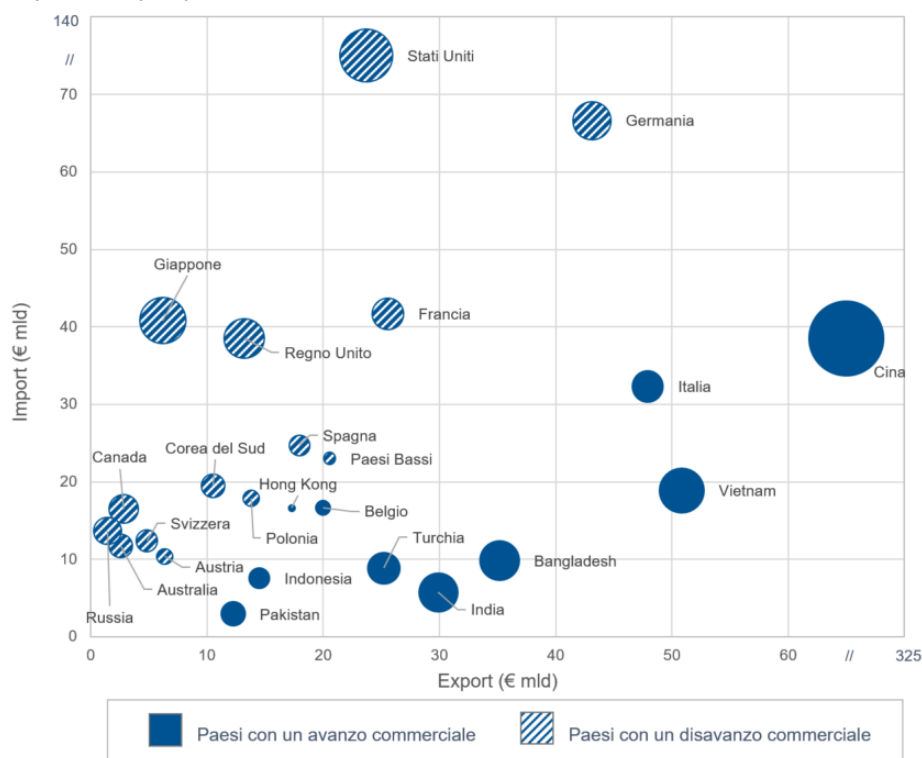
⁸ Bain & Company, *From surging recovery to elegant advance: the evolving future of luxury*, dicembre 2021, come riportato in D'Ascenzo, *Lusso, al mercato piace sportivo*, Il Sole24ore, gennaio 2022.

⁹ Per questa sezione sono stati utilizzati i seguenti codici della classificazione HS: 41-43, 50-67. Nello specifico pelli e prodotti in pelle corrispondono ai codici 41-43, prodotti tessili corrispondono ai codici 50-60 e articoli di abbigliamento e calzature ai codici 61-67.

Uniti hanno esportato poco meno di €24 miliardi. Oltre a essere il secondo esportatore globale, l'Unione europea è anche il primo importatore, seguita dagli Stati Uniti e dal Giappone.

In termini di saldo commerciale, numerosi Paesi emergenti dell'Asia registrano esportazioni di tessile, abbigliamento e pelli di gran lunga superiori alle importazioni; spicca in particolare la Cina con un avanzo commerciale di circa €275 miliardi, che spiega oltre la metà dell'avanzo totale (Fig.1). Tra gli altri, Vietnam, Bangladesh e Indonesia importano grandi quantità di prodotti tessili e – avvalendosi del proprio vantaggio competitivo determinato da fattori quali il minor costo del lavoro e non più frenati dal *Multi-Fibre Arrangement*¹⁰ – producono articoli di abbigliamento che sono successivamente esportati in tutto il mondo. **Di contro vi sono Paesi, soprattutto tra le economie avanzate, dove il saldo commerciale del fashion è negativo.** In particolare, sono gli Stati Uniti a segnare il maggior disavanzo: pur essendo esportatori netti di prodotti tessili (grazie principalmente all'export di cotone – di cui sono uno dei maggiori produttori – e di tessuti tecnici), registrano un disavanzo consistente nell'abbigliamento, importandone oltre 15 volte il valore esportato.

Figura 1. I principali esportatori e importatori di fashion a livello mondiale nel 2020 (grandezza bolla=saldo tra export e import)



Fonte: Elaborazioni SACE su dati ITC.

Note: Il grafico riporta i 24 Paesi con esportazioni o importazioni di tessile, abbigliamento, pelli e calzature maggiori di €10 miliardi. Per motivi grafici la grandezza e il posizionamento delle bolle di Cina e Stati Uniti sono fuori scala; nel 2020 le esportazioni della Cina si sono attestate a €315,7 miliardi (saldo commerciale €277,2 miliardi), mentre le importazioni degli Stati Uniti sono state pari a €135,5 miliardi (saldo commerciale negativo a €111,8 miliardi).

In questo confronto si distingue l'Italia – terzo esportatore mondiale (con una quota di mercato del 5,3% e seconda nel segmento delle pelli con una quota del 14%) – **che riporta un saldo commerciale positivo¹¹ per tutti i comparti del settore** (abbigliamento, tessile e pelli), **anche grazie all'elevata qualità dei nostri prodotti, che genera un alto valore di vendite estere.** Le ragioni delle peculiarità italiane risiedono anche

¹⁰ L'accordo, rimasto in vigore dal 1974 al 1994, imponeva delle quote sulla quantità di prodotti tessili e abbigliamento che i Paesi emergenti potevano esportare verso i Paesi sviluppati. Il successore del *Multi-Fibre Arrangement*, l'*Agreement on Textiles and Clothing*, prevedeva invece una graduale riduzione delle quote conclusasi nel 2005. Rimangono tuttavia in vigore alcuni dazi.

¹¹ Gli unici altri Paesi Ue a registrare un saldo commerciale positivo sono Belgio, Portogallo e Bulgaria.

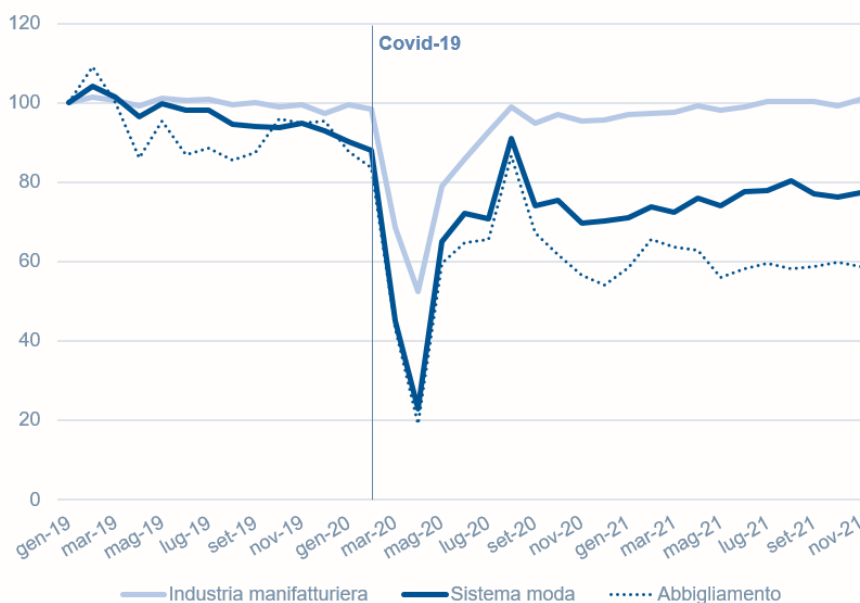
nella struttura del sistema produttivo della moda nel nostro Paese, dove grandi realtà imprenditoriali convivono con e fioriscono grazie alla presenza di micro e piccole imprese localizzate in distretti o territori altamente specializzati, dove l'artigianalità ha saputo mantenersi e rinnovarsi con l'avanzare del tempo, delle tecnologie e dei gusti e delle scelte dei consumatori.

Il sistema moda italiano

La performance del settore

La moda¹² è uno dei principali settori manifatturieri italiani e nel 2019 contava oltre 56mila imprese attive, il 15% di quelle manifatturiere, che impiegavano circa 465mila addetti e generavano un valore aggiunto pari all'1,6% del Pil totale. L'indice della produzione industriale nel 2020 ha evidenziato un'ampia flessione del settore rispetto all'anno precedente (-28,2%) con cali diffusi a tutti i comparti. Nei primi dieci mesi dello scorso anno, invece, esso ha mostrato alcuni segnali di ripresa. Mentre i prodotti tessili e gli articoli in pelle e simili hanno ottenuto incrementi intorno al 16%, l'abbigliamento è rimasto in calo¹³. **Negli ultimi mesi del 2021 la produzione manifatturiera era vicina ai livelli pre-crisi** (-1,7% rispetto allo stesso periodo del 2019), **il sistema moda invece mostrava ancora un ampio differenziale rispetto al 2019** (-22,5%; in misura lievemente minore per il tessile -10,4%) che difficilmente sarà stato colmato entro la fine dell'anno (Fig. 2). Il medesimo andamento è riscontrabile anche nell'indice del fatturato, seppur con una leggera differenza fra mercato interno ed estero: dopo la simile contrazione a doppia cifra del 2020, la ripresa dei ricavi domestici tra gennaio e ottobre del 2021 è stata maggiore di quella del fatturato proveniente dall'estero (+22,0% vs +14,7%). Nel confronto con lo stesso periodo del 2019, i dati rimangono negativi seppur con differenze (-5,9% vs -9% rispettivamente).

Figura 2. Indice della produzione industriale manifatturiera e del sistema moda (base gennaio 2019=100, dati mensili destagionalizzati)



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat.

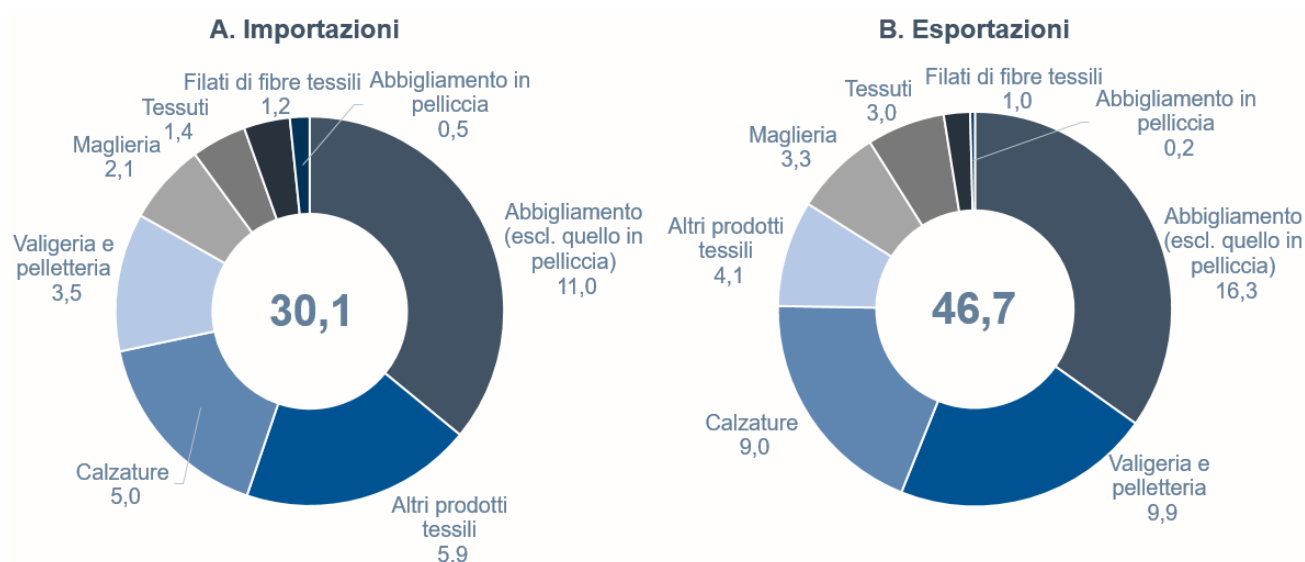
¹² I dati utilizzati in questa sezione sono classificati in Ateco, nello specifico i prodotti tessili corrispondono al codice 13, quelli dell'abbigliamento al codice 14 e le pelli e calzature al codice 15. Potrebbero riscontrarsi discrepanze tra questi dati e quelli presentati nel capitolo 1 vista la differente classificazione utilizzata.

¹³ I dati relativi ai primi undici mesi del 2021, resi disponibili da Istat lo scorso 13 gennaio, confermano tale andamento.

La posizione negli scambi globali

L'Italia si inserisce nella catena globale del fashion tra i primi Paesi importatori ed esportatori, data la struttura produttiva del suo sistema moda (vedi anche Fig. 1). **Nel 2020 le importazioni di tessile, abbigliamento, pelli e calzature, si sono ridotte in misura relativamente modesta (-7,7% tendenziale) a circa €30 miliardi in valore.** A livello di sotto comparti, abbigliamento (escluso quello in pelliccia), altri prodotti tessili¹⁴ e calzature costituiscono oltre il 70% dell'import settoriale complessivo (Fig. 3A); in particolare, gli altri prodotti tessili si sono distinti per essere l'unico sotto comparto ad aver chiuso il 2020 in positivo sull'anno precedente (+85,8%). Questo ampio aumento è dovuto specialmente ai maggiori approvvigionamenti provenienti dalla Cina, in crescita del 352%¹⁵. **Il Paese del Dragone, infatti, si è confermato il primo fornitore del sistema moda italiano**, con una quota del 25,7% (+5,6 punti percentuali rispetto al 2019; Fig. 4). Fra gli altri maggiori Paesi per import, seppur con un rispettivo peso inferiore all'8%, troviamo i principali *peer* europei. Al contrario del caso cinese però, le importazioni da questi mercati si sono attestate tutte in flessione, con l'unica eccezione della Germania che è cresciuta nel 2020 dell'1,8% (6% il peso sul totale). Tra gennaio e ottobre dello scorso anno l'import di moda si è mantenuto su livelli lievemente inferiori rispetto allo stesso periodo del 2020 (-1,7%) ma il divario è ancora ampio rispetto ai primi dieci mesi del 2019 (-8,9%). La flessione rispetto all'anno precedente è ascrivibile principalmente all'andamento di altri prodotti tessili, tornati sul sentiero di crescita pre-crisi dopo la performance eccezionale del 2020, a fronte del ritorno all'espansione di pressoché tutti gli altri comparti. Rispetto a gennaio-ottobre 2019, invece, si riscontra l'andamento opposto: gli altri prodotti tessili sono gli unici ad aver già superato i livelli pre-crisi.

Figura 3. Composizione settoriale delle importazioni ed esportazioni italiane di fashion, 2020 (€ miliardi)



Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat.

¹⁴ L'import italiano di altri prodotti tessili si compone di articoli tessili confezionati (69% del comparto), tessuti non tessuti (9%), tessuti a maglia (8%), articoli tessili tecnici e industriali (8%), tappeti e moquette (3%), altri prodotti tessili (2%) e spago, corde, funi e reti (1%).

¹⁵ A crescere è stato in particolare l'import di articoli in materie tessili n.c.a. (codice Ateco CB 13.92.20), classe residuale che include, tra gli altri, tende e articoli da campeggio, teloni per autoveicoli, teli per coprire mobili o macchinari, bandiere, striscioni e standardi.

Sul fronte delle esportazioni, la moda nel 2020 è diventato il terzo settore di export italiano con una quota, in riduzione, dell'11% sul totale. Rispetto all'anno precedente, il valore venduto all'estero si è ridotto del 18,5% a quasi €47 miliardi (€10,6 miliardi in meno), dopo che tra il 2010 e il 2019 il settore era cresciuto a un CAGR del 5,7%. Tale andamento ha riguardato tutti i comparti del fashion, con contrazioni a doppia cifra per la quasi totalità di essi. **L'abbigliamento (escluso quello in pelliccia) è la prima componente delle esportazioni del settore** rappresentando nel 2020 poco più di un terzo del valore complessivo, nonostante la diminuzione del 16,7% (Fig. 3B). **Segue la valigeria e pelletteria** con un peso del 21% circa, dopo che le vendite oltreconfine hanno subito un calo del 23,8%. Le calzature, terzo comparto¹⁶, rappresentano il 19% peso sul settore, con un export in flessione del 15,8% sul 2019. **Nei primi dieci mesi del 2021 le vendite oltreconfine hanno mostrato segnali di ripresa (+16,4% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente) con un rimbalzo a doppia cifra comune a tutti i sotto comparti.** Nonostante ciò, il divario con i livelli pre-crisi è ancora ampio (-6,6%) seppure con alcune differenze: tessuti, abbigliamento in pelliccia e pelletteria e valigeria rimangono più indietro rispetto agli articoli di maglieria e alle calzature, che beneficiano infatti dell'impulso delle griffe internazionali del lusso¹⁷; l'export di altri prodotti tessili¹⁸, invece, è l'unico comparto ad aver già superato i livelli del 2019.

Nel 2020 le vendite all'estero di prodotti fashion Made in Italy sono diminuite con cali a doppia cifra verso tutti i principali partner commerciali. Svizzera, Francia e Germania si confermano i primi mercati di sbocco, seguiti da Stati Uniti, Regno Unito e Cina (Fig. 4). Le esportazioni verso la Svizzera, *hub* logistico del settore, hanno registrato una riduzione superiore alla media (-20,9%) a causa soprattutto del crollo dei prodotti più legati ai viaggi, come la valigeria e pelletteria, primo comparto di export verso la Confederazione. Francia e Germania, che accolgono prevalentemente abbigliamento (escluso quello in pelliccia) e calzature, hanno registrato cali relativamente più contenuti (-13,7% e -11,2%). Il dato parziale del 2021 indica le esportazioni in ripresa pressoché generalizzata con l'eccezione di quelle verso il Regno Unito, ancora in calo a causa delle implicazioni burocratiche legate alla Brexit¹⁹. In evidenza le performance delle vendite verso Cina, Corea del Sud e Polonia, che dopo essere riuscite a contenere le perdite nel 2020, sono cresciute a ritmi elevati nei primi dieci mesi dello scorso anno, anche se grazie a differenti fattori. La Polonia si sta affermando come il più ampio mercato del fashion nell'est Europa, grazie anche alla larga fascia di popolazione giovane e a una classe media in espansione, caratteristiche che hanno spinto numerosi brand internazionali ad aprire punti vendita nel Paese. Nel Paese del Dragone si osserva una crescente richiesta di articoli di lusso, anche Made in Italy, nonostante la domanda dei consumatori cinesi si stia orientando sempre più verso prodotti domestici; mentre i consumatori sudcoreani stanno sviluppando un gusto per i capi alla moda (anche internazionale), pur prestando maggior attenzione alla componente del prezzo.

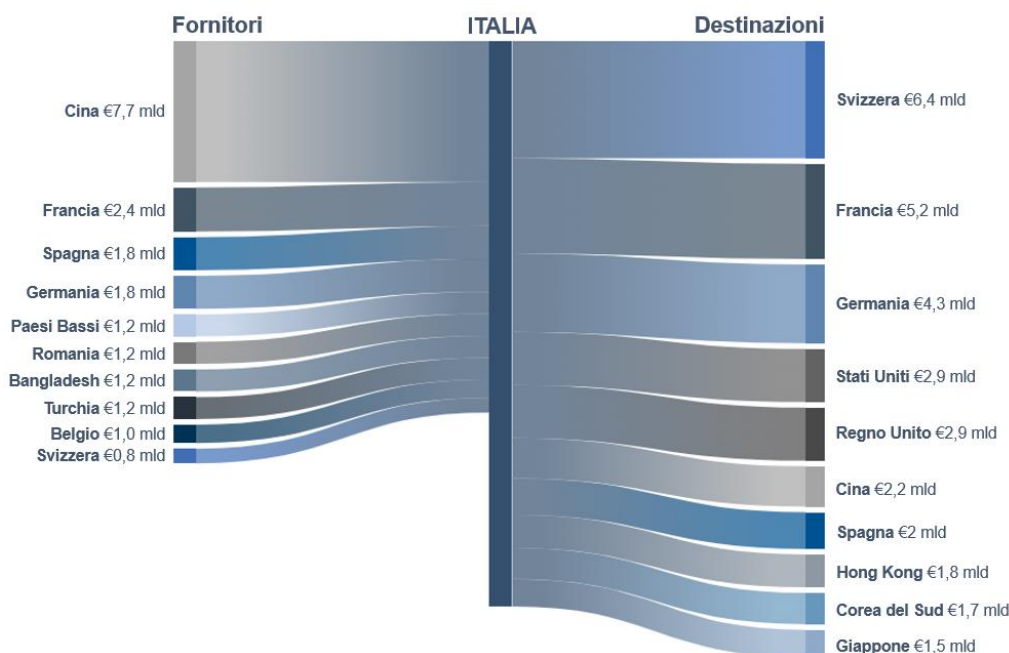
¹⁶ Seguono, con un peso inferiore al 10%, in ordine, altri prodotti tessili, articoli di maglieria, tessuti, filati di fibre tessili e abbigliamento in pelliccia.

¹⁷ Come evidenziato anche da Assocalzaturifici a dicembre 2021.

¹⁸ L'export italiano di altri prodotti tessili si compone di tessuti non tessuti (27% del comparto), articoli tessili tecnici e industriali (25%), tessuti a maglia (20%), articoli tessili confezionati (19%), altri prodotti tessili (5%), tappeti e moquette (3%) e spago, corde, funi e reti (2%).

¹⁹ Euratex, *EU-UK trade figures confirm: Brexit has been a "lose-lose" deal for the textile industry*, gennaio 2022.

Figura 4. Primi 10 Paesi fornitori e destinazioni del sistema moda italiano



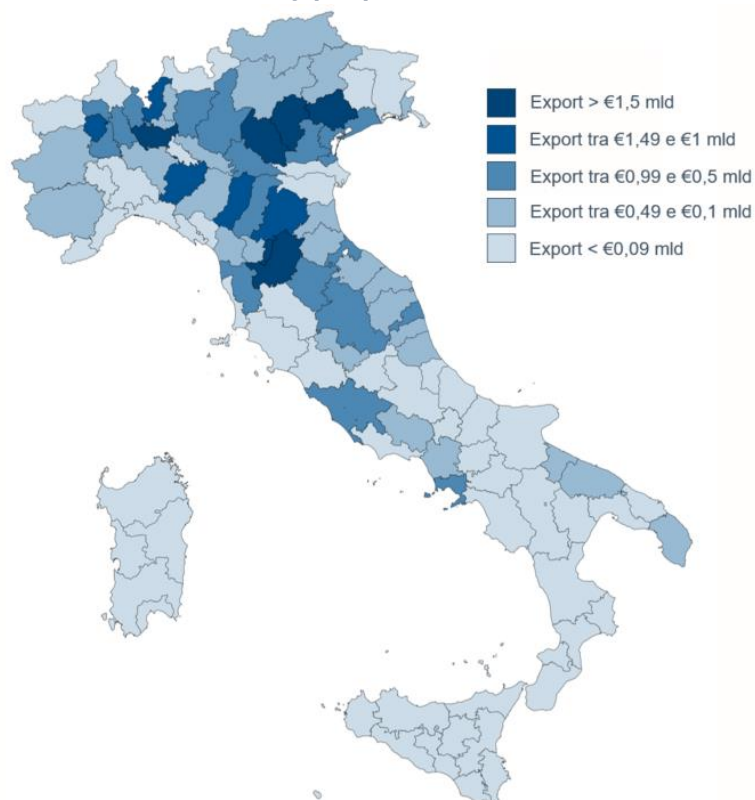
Fonte: Elaborazioni SACE su dati Istat; figura creata con Flourish.

L'export territoriale: una storia di eccellenze

L'80% delle vendite italiane all'estero di moda nel 2020 sono state generate da Lombardia, Toscana, Veneto ed Emilia-Romagna. Mentre le prime due hanno registrato una flessione superiore alla media nazionale, in Emilia-Romagna e, in particolare, in Veneto il settore ha reagito relativamente meglio alla crisi pandemica. L'Emilia-Romagna si caratterizza soprattutto per le esportazioni di abbigliamento (escluso quello in pelliccia) che, infatti, nel 2020 hanno rappresentato oltre la metà del valore esportato; in Toscana e Veneto abbigliamento (escluso quello in pelliccia), pelletteria e valigeria e calzature sono i principali comparti di export (80% circa il loro peso complessivo sul totale in entrambe le regioni); in Lombardia, invece, le esportazioni, oltre a questi tre comparti, comprendono una buona quota anche di altri prodotti tessili. **Fra gennaio e settembre 2021** (ultimo dato ad oggi disponibile) **il rimbalzo è diffuso a quasi tutte le regioni** anche se alcune, specie Piemonte, Marche e Campania, mostrano una maggiore difficoltà nella ripresa. Si segnalano, fra le altre, Trentino Alto-Adige e Basilicata che – con un peso combinato di circa l'1% sull'export complessivo del settore – sono le uniche due regioni ad aver registrato una crescita nel 2020, proseguita anche nei primi nove mesi dell'anno successivo, e il Lazio, in elevata crescita rispetto ai livelli pre-crisi.

Verona si è distinta per la positiva performance realizzata nell'anno della pandemia e continuata anche nei primi tre trimestri del 2021, mentre Firenze e Vicenza si sono confermati, nonostante la crisi, importanti poli esportativi in quanto sede di specifici distretti industriali: pelletteria e calzature, abbigliamento e maglieria a Firenze e concia e tessile e abbigliamento a Vicenza (Fig. 5). In controtendenza con l'andamento del settore, la valigeria e pelletteria, così come gli articoli di abbigliamento e maglieria di Arezzo hanno sostenuto l'export di moda della provincia nel 2020, che però è in marcato calo nei primi nove mesi del 2021. Fra le altre principali specializzazioni territoriali del settore si segnalano: tessile e abbigliamento di Prato, tessile e filati di Biella, calzature sportive e tessile e abbigliamento di Treviso, tessile e filati in seta di Como e calzature di Fermo, Macerata e Ascoli-Piceno.

Figura 5. Esportazioni di fashion Made in Italy per provincia, 2020



Fonte: Elaborazione SACE su dati Istat; figura creata con MapChart.

Indicazioni dalle imprese italiane

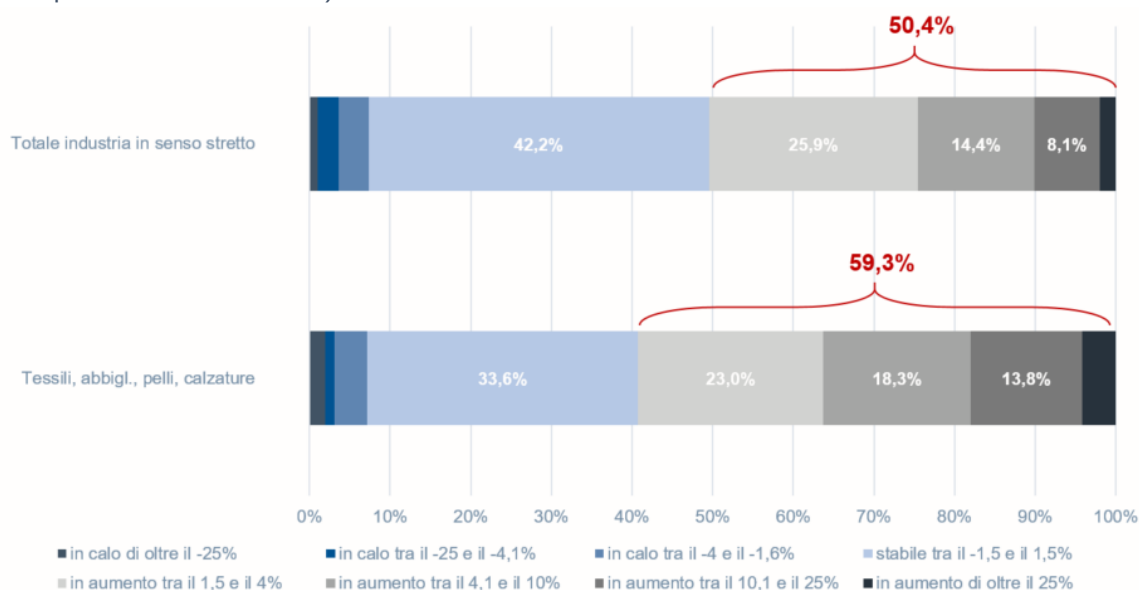
La ripresa del settore nel 2021, sebbene non completa, emerge anche da un'indagine di Banca d'Italia²⁰, che evidenzia, pure come a novembre 2021 le imprese della moda intervistate si mostravano positive sulle prospettive rispetto al 2022. Dal sondaggio deriva come nei primi nove mesi del 2021 il 70% delle imprese industriali e, in misura minore, il 60% di quelle del fashion (tessile, abbigliamento, pelli e calzature) abbia registrato un aumento (variabile da +1,5% a oltre +25%) del fatturato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente²¹. Questo dato conferma il quadro già delineato sopra di maggior difficoltà della moda, rispetto ad altri settori, a recuperare appieno quanto perso con lo scoppio della pandemia. Analogamente, quasi tre imprese del settore su quattro prevedono di chiudere l'esercizio 2021 con un pareggio o utile di bilancio, contro circa il 90% di quelle industriali in senso stretto. La ricaduta di questa debolezza appare anche dal fatto che solamente il 41% delle imprese del settore si aspetta di tornare ai livelli di attività pre-crisi entro la fine del 2021 (72% delle imprese dell'industria in senso stretto). Per le prospettive future nonostante le perduranti problematichità, le imprese del settore moda sono invece più ottimiste: il 60%, contro la metà del campione di quelle industriali, si attende incrementi del fatturato nei sei mesi successivi alla rilevazione²² (Fig. 6).

²⁰ Banca d'Italia, *Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi*, novembre 2021. In questo sondaggio Banca d'Italia raccoglie, a livello qualitativo, le tendenze congiunturali delle imprese industriali e dei servizi italiane con almeno 20 addetti.

²¹ I dati beneficiano del confronto con i mesi del 2020 in cui erano state segnalate ampie riduzioni delle vendite per via delle limitazioni alla vita sociale e alla chiusura dei negozi fisici.

²² Le domande sulle previsioni a sei mesi riguardano il periodo successivo alla rilevazione condotta da Banca d'Italia, svolta nel periodo 17 settembre-12 ottobre 2021.

Figura 6. Previsione di andamento a sei mesi del fatturato delle imprese industriali e della moda (valori ponderati per il numero di addetti)



La ripresa delle attività produttive non si è ancora riflessa pienamente sull'occupazione. In termini tendenziali, nei primi tre trimestri del 2021 il numero di ore lavorate è stato maggiore per il 63% delle imprese della moda, dato in linea con quello delle imprese dell'industria in senso stretto (65%). Tale rialzo è atteso proseguire anche nei sei mesi successivi: il 42% delle imprese del fashion prevede, infatti, un aumento, a fronte del 51% che stima un dato invariato. Benché tali numeri suggeriscano una continuazione della ripresa in atto, questa non sembra essersi tradotta in una maggiore occupazione lo scorso anno. Soltanto il 28% delle imprese della moda (39% dell'industria), infatti, prevede un'occupazione nel 2021 più elevata di quella registrata durante l'anno precedente; il 40% si attende un dato stabile e il restante 32% prospetta addirittura livelli occupazionali più bassi (45% e 16% rispettivamente per l'industria in senso stretto).

La crisi ha innescato nuovamente il dibattito sulla deglobalizzazione e regionalizzazione come strategia di sviluppo anche per le imprese della moda. I ritardi nelle forniture e la dilazione dei tempi di consegna, uniti al cambiamento del paradigma produttivo verso un sistema più sostenibile sia dal punto di vista ambientale che sociale, potrebbero infatti indurre le imprese del settore a voler rilanciare le proprie forniture e attività produttive, dando luogo così al cosiddetto fenomeno di *reshoring*²³. Sebbene sia ancora troppo presto per un'analisi approfondita del fenomeno, da un sondaggio realizzato da Confindustria e RE4IT a fine 2021²⁴, emerge come il 73,5% delle imprese italiane di moda non abbia chiuso impianti nell'ultimo triennio e non intenda farlo nel corso del 2022, mentre solo il 2,8% consideri di farlo quest'anno e il 3,5% abbia trasferito la produzione principalmente in Italia. Sul fronte della fornitura, tre imprese su quattro non hanno ridotto il numero di fornitori esteri e non intendono farlo (solo il 7,5% considera di farlo l'anno successivo); il 5,8%, invece, li ha sostituiti con fornitori domestici. Questi dati suggeriscono che non stiamo assistendo a una vera e propria rilocalizzazione manifatturiera: a differenza di quanto successo con la crisi finanziaria del 2008, le catene globali del valore sembrano aver mitigato lo shock pandemico perché settori o imprese più internazionalizzati hanno avuto la capacità di reagire ed adeguarsi meglio²⁵. **Ridisegnare il sistema di fornitura o produzione non è di facile attuazione nel breve periodo e porta con sé elevati**

²³ In particolare, si parla di *nearshoring* quando lo spostamento avviene nei Paesi limitrofi mentre di *backshoring* quando si rientra nel Paese d'origine.

²⁴ Confindustria, *Rapporto Scenari Industriali*, novembre 2021.

²⁵ Giovannetti, Mancini, Marvasi, Vannelli, *Il ruolo delle catene globali del valore nella pandemia: effetti sulle imprese italiane*, Rivista di Politica Economica di Confindustria, dicembre 2020.

costi, da un lato già sostenuti nella fase di internazionalizzazione e non più recuperabili, dall'altro nuovi da sostenere per rilanciare la produzione; **a cui si aggiungono la mancanza di capacità produttiva immediatamente disponibile, il maggior costo del lavoro, la limitata disponibilità di materie prime, nonché l'elevata frammentazione della filiera**²⁶.

What's next? Le sfide per il settore

Oltre le sfide che ormai da tempo caratterizzano il settore (ad esempio l'elevata competizione di prezzo proveniente da alcuni Paesi emergenti), con la crisi pandemica sono emerse nuove abitudini di acquisto e consumo che probabilmente continueranno, almeno in parte, a caratterizzare il mondo del fashion. Per il settore sarà dunque di fondamentale importanza affrontare temi, quali digitalizzazione e sostenibilità.

La crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale lungo la filiera

Il tema della sostenibilità ha visto una vera e propria spinta a seguito dello scoppio della pandemia diventando parte integrante di varie strategie di rilancio. Tale indirizzo si aggiunge a consumatori sempre più consapevoli e interessati a conoscere le modalità di produzione e lavorazione degli indumenti, con un'attenzione particolare sia all'origine naturale delle fibre tessili sia alle condizioni di lavoro degli addetti nelle filiere.

In questo contesto, la filiera del fashion si trova a dover operare alcuni importanti cambiamenti. L'industria della moda è infatti inquinante: da un lato è responsabile di circa il 10% delle emissioni globali²⁷, considerata la lunga catena del valore a elevato impiego di energia²⁸, dall'altro, utilizza una vasta quantità di acqua sia per la coltivazione di cotone e altre fibre tessili sia nella fase di produzione, oltre a essere uno dei maggiori responsabili della dispersione di microplastiche negli oceani che avviene durante il lavaggio di capi sintetici²⁹. **A questo si aggiunge il fatto che il modello di consumo basato sul fast-fashion (vedi supra) ha modificato le abitudini di acquisto dei consumatori che hanno iniziato a possedere sempre più prodotti, comprati a un modico prezzo, con l'idea di sostituirli già l'anno successivo.** Ciò ha determinato un largo aumento della quantità di rifiuti tessili: un cittadino europeo acquista in media 26 kg di prodotti tessili in un anno e ne smaltisce circa 11 kg (l'87% dei quali è incenerito o portato in discarica)³⁰.

In risposta a tali criticità, a febbraio 2021 il Parlamento europeo ha approvato un nuovo piano d'azione per l'economia circolare (Circular Economy Action Plan, CEAP), incentrato sull'uso di materiali sostenibili e sulla corretta gestione dei rifiuti, con l'obiettivo che questi principi di circolarità siano applicati lungo tutta la filiera, dalla progettazione alla produzione, arrivando fino al consumatore. Fra questi è compreso anche l'obbligo per ciascun Paese membro di introdurre la raccolta differenziata per i prodotti tessili entro il 2025. L'Italia ha deciso di anticipare di tre anni la sua attuazione, facendola partire dal 1° gennaio 2022. In particolare, all'interno del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è stato fissato al 100% il target di recupero dei prodotti tessili da raggiungere tramite i cosiddetti "Textile Hub", nuovi impianti dedicati al riciclo di questi materiali³¹. Sebbene sia un obiettivo sfidante per il sistema italiano, con da una parte le imprese manifatturiere e dall'altra i gestori della raccolta, e che richiederà cambiamenti importanti³², si tratta di un significativo passo in avanti in termini di sostenibilità della filiera nel Paese.

Un'ulteriore soluzione che potrebbe rappresentare un significativo cambiamento nel settore negli anni a venire è quella di introdurre obblighi di responsabilità estesa del produttore (*Extended Producer Responsibility, EPR*),

²⁶ McKinsey & Company, *Revamping fashion sourcing: Speed and flexibility to the fore*, McKinsey Apparel CPO Survey, 2021.

²⁷ Incidenza maggiore di quella dei voli internazionali e dei trasporti marittimi insieme.

²⁸ United Nations, *Partnership on sustainable fashion programme*, luglio 2018.

²⁹ La European Environment Agency stima che l'industria sia responsabile di quasi il 20% dell'inquinamento dell'acqua a livello mondiale a causa di alcuni processi a cui sono sottoposti i prodotti, ad esempio la tintura e la finitura.

³⁰ Parlamento Europeo, *L'impatto della produzione e dei rifiuti tessili sull'ambiente*, dicembre 2020.

³¹ Governo Italiano, *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, aprile 2021.

³² Per maggiori dettagli si veda Berardi, Pergolizzi e Valle, *Rifiuti tessili: occorrono strategia e strumenti economici*, Rifiuti No. 193, Laboratorio Ref. Ricerche, novembre 2021 ripreso anche in Berardi, Pergolizzi e Valle, *A quali condizioni la differenziata diventa moda*, La Voce, dicembre 2021.

secondo cui i produttori dovrebbero stabilire un contributo ambientale, trasferito poi nei prezzi di acquisto finali, con lo scopo di finanziare l'attività di ricerca e sviluppo della filiera della raccolta per il riutilizzo o il riciclo dei prodotti. L'obiettivo principale è quello di agire a monte della filiera: rendere responsabili le imprese produttrici della gestione dei rifiuti immessi sul mercato, così da contenere la produzione eccessiva e renderla fin dal principio più sostenibile. Al momento, la Francia è l'unico Paese europeo ad aver introdotto, già nel 2007, l'EPR sui rifiuti tessili, biancheria per la casa e calzature ma la Commissione europea sta lavorando a una sua applicazione a livello Ue³³.

D'altro canto alcuni marchi hanno già intrapreso azioni per limitare il proprio impatto ambientale e quello della propria filiera, sia in fase di produzione tramite l'utilizzo di energia rinnovabile e macchinari più efficienti, sia in quella di ricerca e sviluppo, così come nelle fasi più vicine al consumatore finale, ad esempio servizi di sartoria per i propri clienti per incentivare la riparazione e l'utilizzo prolungato dei prodotti. A questo si aggiungono i servizi di noleggio, soprattutto nel caso di abiti o accessori che si ha poca occasione di utilizzare più volte (ad esempio, vestiti da sposa o per eventi mondani, capi usati durante la maternità o per neonati), o di affitto per brevi periodi, che permette di cambiare spesso il guardaroba senza però comprare nuovi vestiti, così come la compravendita e l'utilizzo di capi vintage.

La sostenibilità non si misura ovviamente solo in termini ambientali, ma anche a livello sociale.

L'industria del fashion, in parte per la propria struttura caratterizzata da catene di approvvigionamento lunghe e non sempre trasparenti, così come dalla ricerca di fornitori in grado di garantire prezzi sempre inferiori a sfavore, talvolta, della sicurezza, è stata e tutt'ora è particolarmente soggetta a problemi di sostenibilità sociale, quali inadeguati compensi economici per i lavoratori e mancato rispetto dei diritti umani lungo la catena. L'interesse sempre crescente mostrato dai consumatori per questi temi è sicuramente un importante stimolo di miglioramento su questi aspetti per gli attori della filiera.

La digitalizzazione nell'approccio al cliente finale e non solo

La pandemia ha inoltre aiutato la diffusione del digitale, trend innegabilmente già in atto, ma che complice la necessità ha visto un'accelerazione **attraverso, ad esempio, il maggior utilizzo di servizi e-commerce.**

Dopo lo scoppio del Covid, le imprese hanno dovuto reagire velocemente trovando nuove soluzioni per raggiungere la propria clientela. Tali modalità di comunicazione e di ingaggio online, così come la digitalizzazione delle esperienze di shopping, non solo online ma anche nei negozi fisici, vedranno con ogni probabilità un'ulteriore diffusione nel corso dei prossimi anni.

L'e-commerce, come in parte già detto sopra, assumerà un ruolo sempre più rilevante nelle scelte di acquisto dei consumatori e **diventerà quindi essenziale predisporre innovative piattaforme di vendita online per intercettare anche le esigenze e i gusti delle nuove generazioni sia sul mercato domestico sia su quello estero.** In questo senso, i social media e le applicazioni di messaggistica stanno diventando importanti mezzi per influenzare e direzionare le preferenze dei clienti, non solo come strumento pubblicitario ma anche per lo shopping online. A questo si aggiunge il fenomeno del *livestream commerce*, in diffusione in Cina, che consiste nell'utilizzo di piattaforme per sessioni di shopping online in diretta tramite cui si possono vendere e pubblicizzare i propri prodotti, operazione a un costo minimo per i brand ma con un'elevata e rapida risposta tra gli utenti.

D'altro canto, i negozi fisici, così come le fiere, continueranno a essere luoghi dove il cliente può sentirsi accolto, seguito e guidato nel percorso di scelta all'acquisto, dimostrandosi sempre un'occasione per enfatizzare e promuovere la qualità e l'artigianato dei prodotti Made in Italy. Allo stesso tempo però **sarà cruciale un'integrazione dei canali fisici con il digitale**: la digitalizzazione, grazie all'uso dell'intelligenza artificiale, permetterà di proporre metodi innovativi per promuovere l'esperienza di shopping nei negozi fisici. Da un lato, potrebbero essere installati assistenti virtuali a cui, ad esempio, si può richiedere un'altra taglia da provare oppure in grado di fornire informazioni su un prodotto o sulla disponibilità in magazzino; dall'altro lato, i camerini di prova potrebbero trasformarsi in camerini digitali che permetterebbero ai clienti di accedere al

³³ Berardi, Pergolizzi, Valle, *Rifiuti tessili: le responsabilità dei produttori*, La Voce, dicembre 2021.

catalogo dei prodotti, vederli virtualmente indossati su se stessi in uno schermo nel camerino, avendo la possibilità di modificare colore, taglia e modello sempre senza necessariamente effettuare la prova nella realtà.

I vantaggi della digitalizzazione non riguardano solamente la vendita al consumatore finale, bensì anche l'intero ciclo delle catene del valore. Grazie alla realtà aumentata e ai modelli 3D si può generare e visualizzare un'immagine come se fosse nel mondo reale senza che sia stata materialmente prodotta. Questo permetterebbe di ridurre gli sprechi di tessuto o altri rifiuti perché sarebbero utilizzate solo le parti necessarie, inoltre il design del prodotto potrebbe essere inviato direttamente al sito manifatturiero, essere modificato o personalizzato secondo i gusti del cliente senza lo spreco di risorse fisiche, il cosiddetto *virtual sampling*. **L'applicazione di avanzate tecnologie dell'industria 4.0 aiuterebbe le imprese manifatturiere a diminuire i costi di produzione, il *time-to-market*, ovvero il lasso di tempo che intercorre fra l'ideazione e la commercializzazione di un prodotto, e i rifiuti generati.** Anche la filiera del fashion, specie nelle fasi di ricerca delle materie prime, fabbricazione e distribuzione, potrebbe essere resa più efficiente e trasparente con l'introduzione di nuovi metodi digitali. Algoritmi statistici e tecniche di *machine learning* potrebbero aiutare a prevedere trend di domanda e preferenze di consumo futuri; allo stesso tempo l'introduzione della tecnologia *blockchain* potrebbe permettere di tracciare ogni fase di vita di un bene risolvendo così alcune questioni, ad esempio la provenienza non chiara del materiale utilizzato e il luogo di produzione, l'autenticità e la corretta fattura dei prodotti. La *blockchain*, garantendo lo scambio di informazioni fra fornitore e venditore tramite una gestione sincronizzata dei dati, migliorerebbe la gestione dei magazzini e delle scorte permettendo di modificare i tempi di consegna per negozi o aree di mercato con diverse tipologie di domanda³⁴. Infine, la digitalizzazione può essere intesa anche come driver di sostenibilità permettendo di costruire una catena di fornitura più veloce e flessibile³⁵, in modo da ridurre gli sprechi e rendere l'industria fashion meno inquinante.

In questo contesto SACE è in grado di supportare le imprese del sistema moda italiano lungo tutto il processo di internazionalizzazione, grazie a un'ampia famiglia di prodotti assicurativo-finanziari tra cui strumenti a copertura del rischio credito (specie nel caso di fornitura di macchinari) e garanzie su finanziamenti bancari. Con l'ampliamento del proprio mandato di operatività SACE può inoltre affiancare le imprese italiane del settore sul mercato domestico, ad esempio tramite garanzie *green* per l'acquisto di macchinari più efficienti e meno inquinanti.

³⁴ Zvyagintsev, *The digital transformation of the fashion industry: fad or future?*, Heuritech, 2021

³⁵ McKinsey & Company, *Revamping fashion sourcing: Speed and flexibility to the fore*, McKinsey Apparel CPO Survey, 2021.

Conclusioni

Il fashion è caratterizzato da una catena del valore lunga e frammentata, composta da una molteplicità di piccoli produttori nelle fasi a monte e da grandi gruppi, spesso multinazionali, vicini al consumatore finale a valle. In questo contesto, l'Italia si configura come un attore di rilievo a livello internazionale: nel 2020, il Paese era il terzo esportatore mondiale di moda, secondo considerando unicamente il comparto delle pelli, e solamente il settimo importatore. Anche all'interno del sistema Paese, l'industria del fashion ricopre un ruolo strategico in termini di valore aggiunto e occupazione generati.

La natura dei beni prodotti dal settore (spesso acquistati per soddisfare un desiderio più che una necessità), **la domanda inferiore dettata anche da una maggiore permanenza nelle abitazioni e da un ridotto numero di occasioni sociali e le chiusure dei negozi fisici**, hanno reso il fashion più suscettibile agli effetti della pandemia. Tali fattori, uniti ai problemi riscontrati nella catena di approvvigionamento, hanno richiesto grande flessibilità alle imprese del settore che hanno dovuto adattarsi a tempi di consegna più lunghi e alla carenza di input produttivi e, al contempo, hanno dovuto trovare metodi alternativi per raggiungere un consumatore con nuove abitudini e interessi.

Alcuni dei fattori emersi dallo scoppio della pandemia sono destinati a rientrare con la graduale normalizzazione della situazione sanitaria (ad esempio le strozzature nella filiera), **altri invece continueranno con ogni probabilità a giocare un ruolo nel settore.** Anche le imprese della moda potrebbero infatti valutare di voler attuare un processo di *reshoring* allo scopo di avvicinare le fasi della filiera. Ciò però implica elevati costi, sia di rilocalizzazione della produzione sia di input produttivi, e, di conseguenza, dev'essere sottoposto a un'approfondita analisi di costi-opportunità.

Lo scoppio della pandemia ha fatto emergere, e in certi casi accelerato, alcuni temi che giocheranno un ruolo chiave nello sviluppo del settore. La sostenibilità ha visto una vera e propria spinta diventando parte integrante di varie strategie di rilancio post-Covid, in risposta anche alle esigenze di consumatori sempre più consapevoli. Il processo di digitalizzazione, accelerato durante la fase acuta della pandemia dalla necessità di sostituire l'esperienza di acquisto nei negozi fisici, proseguirà non solo nell'approccio al cliente finale, ma anche nelle altre fasi della filiera, grazie all'utilizzo di tecnologie sempre più avanzate. Questi temi richiederanno uno sforzo innovativo rappresentando, al contempo, delle opportunità per le imprese italiane, che potranno contare sugli strumenti di informazione, formazione e supporto assicurativo-finanziario messi a disposizione da SACE.

Le sfide per il fashion sono dunque complesse, ma come detto da John Galiano, il settore è portato al cambiamento e potrà quindi affrontarle reinventandosi.