

22.10.25

MF
fashion



MFGS 2025

Le sfide del Made in Italy

«Sono uno specialista di turnaround», dice il ceo di Kering, Luca de Meo, premiato per la leadership al 24° Milano Fashion Global Summit di Class Editori. Che esamina gli scenari della luxury arena, tra la certificazione di filiera spinta dal ministro Urso e la visione del mercato. «Il peggio è passato», dice Capasa di Cnmi, secondo cui il 2025 chiuderà a -3,5%, con svolta nel 2026.

Come cambieranno la moda e il lusso dopo questo 2025 che ha visto oltre 15 debutti di stilisti in un solo mese e i colossi del fashion soffrire e ripensarsi? È questo il tema del 24° MFGS-Milano Fashion Global Summit. Che si è aperto ieri con un focus speciale sul Made in Italy. «Abbiamo circa 4.600 fornitori nel Paese, per l'85% della produzione», spiega Luca de Meo, premiato per la leadership, alla sua prima partecipazione a un convegno da ceo di Kering (vedere apertura di pagina II). «Le difficoltà attuali, per quanto pesanti, rappresentano secondo me la premessa per una nuova fase della moda. Questi due giorni serviranno proprio a leggerle e a raccontarle con lucidità», sottolinea Paolo Panerai, direttore ed editore di Class Editori, aprendo il convegno. «Dopo le ultime vicende, il sistema si è rinnovato. Alcuni casi studiati e finiti sulla cronaca non trasmettono una sensazione di debolezza, ma semmai di transizione.

continua a pag. II



MF
fashion

I NUOVI SCENARI DELLA MODA

Un numero da collezione per raccontare l'evoluzione del Made in Italy nella nuova fashion arena globale. Sostenibilità, creatività, filiera e formazione ridisegnano le regole del lusso. In più, la classifica esclusiva di MF Fashion con i 20 top player della produzione e le 25 realtà italiane che stanno lasciando il segno nel fashion internazionale

Da domani in edicola con



Protagonisti

Luca de Meo: «Bellettini e Demna, team giusto per rilanciare Gucci»

«La doppia G vale il 40-50% del business. È la priorità assieme al taglio del debito», spiega nel suo primo intervento in un summit il ceo di Kering. Che, insignito del premio speciale MFGS per la leadership, commenta il deal con L'Oréal «Il lusso deve cambiare», conclude. «Lvmh ha una buona performance. Ora sono fiducioso su di noi». **Tommaso Palazzi**

«**G**ucci è la priorità. È un'icona che deve ritrovare la propria forza di attrazione globale, e lo farà con la squadra giusta». Non usa giri di parole **Luca de Meo**, ceo di **Kering**, nel suo primo intervento a un talk dedicato al business della moda dal suo incarico al timone del gruppo presieduto da **François-Henri Pinault**. Il rilancio, spiega il manager, passa da un equilibrio tra strategia e creatività. «**Francesca Bellettini** e **Demna** rappresentano il team ideale per portare avanti questa trasformazione. Lei ha una visione manageriale e industriale straordinaria, una delle più grandi esperte di moda al mondo. Lui ha un linguaggio che continua a definire l'estetica contemporanea. Credo che abbiamo creato le condizioni perché Gucci torni agli splendori di qualche anno fa». Da bambino disegnava automobili sul quaderno di scuola, oggi disegna il futuro del lusso mondiale. Nato a Milano e laureato alla **Bocconi**, è uno dei manager europei più stimati, capace di passare dai motori alle passerelle con la stessa visione industriale e creativa. Dopo gli inizi in **Toyota** e nel gruppo **Fiat**, dove conquistò la stima di **Sergio Marchionne** che lo definì «uno dei pochi con visione industriale e istinto di brand», ha scalato i vertici del gruppo **Volkswagen**, guidato **Seat**



Luca de Meo interviene al MFGS 2025

e poi **Renault**, di cui è stato il primo ceo straniero. Un percorso premiato con la **Légion d'honneur**, la più alta onorificenza francese. «In cinque anni ho risanato e rilanciato Renault, cercando di diventare migliore in tutto ciò che magari non ci si aspetta da un italiano», racconta. «Ora porto la stessa mentalità industriale nel lusso, con l'umiltà di chi deve ancora imparare molto, ma anche la convinzione che certe regole valgano ovunque». L'ultima mossa è l'accordo con **L'Oréal**, che segna un nuovo corso per il gruppo. «La collaborazione con L'Oréal risale a circa 15 anni fa, quando cedemmo la licenza di **Saint Laurent**. Con questo nuovo accordo volevamo una

partnership che ci permettesse di sviluppare i nostri marchi in questa categoria, come **Bottega Veneta**, **Balenciaga** e **Creed**», spiega de Meo. «Siamo molto ottimisti sul fatto che in mano a L'Oréal potranno crescere non solo nei profumi ma anche nella cosmetica. Allo stesso tempo l'operazione ci consente di ridurre il debito e concentrare le energie su ciò che sappiamo fare meglio, la moda». Lo sguardo è già oltre la moda. «Puntiamo a rendere il gruppo meno dipendente dal ciclo del fashion, investendo in segmenti più stabili come il wellness», aggiunge. «Nell'accordo con L'Oréal c'è anche la possibilità di creare una joint venture in questa direzione. Sono uno specialista

di turnaround e ho imparato che il 70% delle cose che funzionano altrove valgono anche qui: disciplina finanziaria, processi, attenzione al cliente. Il mondo del lusso oggi deve reinventarsi, e credo che la mia esperienza possa servire». Il passaggio dai motori alla moda, per de Meo, non è una rottura ma una naturale evoluzione. «Anche l'automobile ha una dimensione creativa enorme, basti pensare che in Renault lavoravano 700 designer. Sono abituato a gestire persone che usano tanto la parte sinistra quanto la destra del cervello. Nel lusso la creatività è il combustibile del gruppo, è ciò che muove tutto. Il mio ruolo è mettere i direttori creativi nelle condizioni di esprimersi al massimo, circondandoli di specialisti in marketing, merchandising e produzione». E qui entra in gioco l'Italia, motore silenzioso del gruppo. «L'85% della produzione di Kering è fatta in Italia e i marchi italiani rappresentano circa l'80% del nostro fatturato», sottolinea. «In qualche modo Kering è un'azienda italiana. Abbiamo circa 4.600 fornitori nel Paese, per me era importante venire qui, visitare le fabbriche, capire da vicino la filiera. Spero di poter aiutare l'ecosistema a evolvere». Sullo scenario del mercato, de Meo mantiene l'ottimismo di chi ha attraversato cicli ben più difficili. «Viviamo una fase di ral-

lentamento, ma i tassi di crescita restano interessanti e il lusso non è in una fase deflattiva. Le aziende guadagnano ancora, ed è una situazione molto diversa da quella che trovai in Renault. L'importante è partire sempre dal cliente, capire cosa vuole in Cina, in Corea, in Giappone, in Usa o in Europa. E magari sorprenderlo con qualcosa che non si aspetta, facendolo sognare. È questo il ruolo del lusso». Sul confronto con i competitor, il tono resta sereno. «**Lvmh** è un grande gruppo e ha mostrato una buona performance, è qualcosa di positivo per l'intera industria. Noi abbiamo un percorso diverso, ma sono fiducioso: con un po' di tempo faremo anche noi delle belle cose in Kering». Quanto al suo metodo, preferisce non dargli un nome. «Non ho inventato niente, è solo l'accumulo di 35 anni di esperienza. Finora ha funzionato abbastanza bene e spero funzioni anche in Kering. Mi auguro di dare soddisfazione a clienti, investitori e partner». Poi un sorriso, e un pensiero al riconoscimento ricevuto. «Ringrazio **Paolo Panerai**, che conosco da molti anni, e tutti per il premio **MFGS** per la leadership nella moda e nel lusso. È un riconoscimento che dedico alla mia squadra e alla speranza che stiamo costruendo insieme per il futuro del gruppo». (riproduzione riservata)

segue da pag. I

Si pensa anche a come si è evoluto il settore, lanciando sfide sempre più realistiche, anche in campi prima poco esplorati», prosegue **Paolo Panerai**, ricordando la transizione in corso di un brand faro come **Giorgio Armani**. «Questo forte momento di cambiamento ci fa guardare al 2026 con positività. Il 2025 per il comparto moda si chiuderà in flessione del 3,5%, ma gli ultimi mesi dell'anno registrano un miglioramento diffuso, segno che il peggio è passato. I manager delle imprese italiane stanno facendo un gran lavoro, innovano e creano progetti. Così come i brand, alla costante ricerca di mercati da presidiare e nuovi modi per comunicare il proprio saper fare», gli fa eco **Carlo Capasa**, presidente di **Cni-Camera nazionale della moda italiana**. «Voglio ringraziare il ministro **Adolfo Urso** che sta cercando di impegnarsi. Le sfide principali restano quelle del recupero, del rispetto delle regole e dei valori», racconta Capasa, sottolineando che «noi abbiamo sicuramente il problema di avere delle regole molto stringenti in Europa, ed è giusto che ci siano, perché portano i nostri valori: ri-

In cover: **Adolfo Urso (1), Carlo Capasa (2), Luca de Meo (3), Alfonso Dolce (4), Michele Norsa (5), Sara Giusti (6), Alessandro Sartori (7), Eloisa Siclari (8), Francesca Rulli (9), Valentina Corbetta (10), Stefano Canali (11), Giuseppe Santoni (12), Andrea Crespi (13), Flavio Sciuccati (14), Raffaello Napoleone (15)**

petto delle persone, rispetto dell'ambiente. Però queste regole devono essere specchio anche sulle merci che importiamo. Facciamo entrare ogni giorno tantissimi prodotti e ci confrontiamo con una correnza che ha milioni di impatti alla settimana». E aggiunge: «Sull'ultra-fast fashion auspico una legge simile a quella francese. Lì il segmento è regolamentato, addirittura gli influencer non possono fare pubblicità a prodotti che non rispettino certi valori. La legge francese funziona molto bene e dovremmo ispirarci a quella». Capasa riflette sulla gestione dei casi estetici e dei diritti d'autore: «L'idea estetica

vive di creatività minima, noi chiediamo un approccio di buon senso: il giudice decide la gravità e insieme all'azienda risolve il problema in un canone ragionevole. Le aziende sono le prime a rispettare il



Da sinistra, Carlo Capasa e Paolo Panerai

prezzo, ma serve buon senso». Poi sposta lo sguardo sulle sfide strutturali del settore: «Il modo di pensare è che la Cina sia solo esportatrice di prodotti a basso costo, ma se guardiamo ai grandi numeri, l'equilibrio è altro. Torniamo alla legge: se funziona nella prima parte, va caricata anche nella fase di applicazione. La moda fa notizia, ma dietro ogni situazione ci sono problemi complessi da affron-

tare: integrazione, formazione, comunità». **Paolo Panerai** interloquisce: «La sfida è alta, perché il Made in Italy ha costruito decenni di qualità e investimenti. Oggi, prima di parlare di domanda, dobbiamo raccontare quanto c'è di positivo nella moda: le aziende creano economia nei territori, favoriscono filiere, formazione e cultura». Capasa chiude con un appello alla narrazione: «Ogni brand investe in cultura e in beni culturali, contribuisce a sviluppare una filiera complessa e virtuosa. Credo che in Italia diamo per scontate tante cose e dobbiamo raccontarle meglio, perché i valori che rappresentiamo meritano di essere conosciuti e apprezzati». Il **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025** prosegue oggi fino alle 14 alla **Fondazione Riccardo Catella** di Milano. Chi uscirà vincitore dalla «Luxury arena», tema di questa edizione? Sintetizza **Paolo Panerai**: «Questo è un settore che, più di altri, ha dimostrato di saper reagire. Forse mai come oggi la moda è stata attraversata da sfide così complesse, ma anche da opportunità così grandi. E credo che questo rappresenti la sua vera forza». (riproduzione riservata)

Tommaso Palazzi e Alice Merli

Scenari

Urso: «Nel disegno di legge le norme contro l'ultra-fast fashion e caporalato»

In via di approvazione le regole per contrastare l'invasione di articoli a basso costo e a tutela delle imprese che operano nella legalità. In arrivo 4 miliardi per il piano Industria 5.0 e il credito di imposta per l'ideazione artistica. **Andrea Guolo**

Adolfo Urso ha dato il via ai lavori di **MFGS-Milano Fashion Global Summit** con un intervento nel corso del quale il numero uno del **Mimit-Ministero delle imprese e del made in Italy** ha sostanzialmente illustrato l'agenda delle azioni messe in campo dal governo per la tutela e il rilancio del settore da 90 miliardi di ricavi generati nel corso del 2024. «Un comparto che è non solo motore di crescita e occupazione, ma anche orgoglio nazionale», ha affermato il ministro, precisando che c'è piena consapevolezza a livello politico delle sfide in corso e che: «Rischiano di compromettere la competitività e la sostenibilità dell'intera filiera, a cominciare dal fenomeno dell'ultra fast fashion proveniente dalla Cina». Per contenere un sistema che, attraverso la consegna di capi d'abbigliamento e accessori direttamente a casa dei consumatori, appare quasi incontrollabile, invadendo i mercati europei di beni che, ha ricordato Urso, «hanno una durata media di appena



Adolfo Urso

sette utilizzi», il governo si sta muovendo con rapidità. «Nel disegno di legge sulla concorrenza, in discussione al Senato, abbiamo integrato un pacchetto di misure concordate con le associazioni del siste-

ma moda e che prevedono l'estensione della responsabilità del produttore a chi produce al di fuori dell'Unione europea nello spregio alle norme ambientali, vendendo poi in Italia. Si tratta di un intervento mirato a contrastare l'invasione di articoli a basso costo e di scarsa qualità, ripristinando le condizioni di concorrenza leale, tutelando i consumatori e rafforzando la sostenibilità ambientale del settore». Un'altra azione governativa riguarda la legalità nella filiera moda. Urso ha affermato che: «Il pacchetto di norme su cui stiamo lavorando, concordato con le associazioni, è inserito nel disegno di legge sulle piccole e medie imprese in via di approvazione in Parlamento e prevede il contrasto efficace di caporalato e lavoro nero, attraverso la certificazione di conformità della filiera, garantendo tracciabilità e correttezza lungo l'intera catena del valore. Le imprese che adotteranno modelli organizzativi di prevenzione dei reati potranno utilizzare la dicitura di «filiera della moda certifica-

ta» sotto la vigilanza di un registro pubblico tenuto dal nostro ministero e dell'antitrust, così da far emergere e valorizzare chi rispetta le regole sociali e ambientali». Infine, il numero uno del Mimit ha ricordato le misure a sostegno dell'innovazione. Il piano di transizione Industria 5.0 prevede un finanziamento di 4 miliardi per il 2026, che consentirà alle imprese di investire in tecnologie digitali e green attraverso lo strumento dell'iper ammortamento. Sono poi previsti, per il comparto moda, interventi mirati a rafforzare i contratti di sviluppo, un fondo centrale di garanzia per le piccole e medie imprese, il rifinanziamento della Nuova Sabatini e il credito di imposta per l'ideazione artistica. Appuntamento al prossimo 17 novembre per il Tavolo moda al Mimit dove, ha concluso Urso: «Presenteremo agli attori della filiera un aggiornamento del Piano moda per l'Italia, con gli strumenti messi in campo anche, e non solo, nella manovra di bilancio». (riproduzione riservata)

Scenari

Intesa Sanpaolo, Sara Giusti: «La qualità mette al riparo le società italiane dai dazi americani»

L'economista del research department dell'istituto ha sottolineato come la complessità delle produzioni tricolore renda il lusso meno sensibile agli effetti delle politiche commerciali. Focus su filiera, formazione e valorizzazione del capitale umano. Nel 2024 l'export ha realizzato 63 miliardi di euro. **Federica Camurati**

Quali elementi mettono al riparo le imprese italiane dai dazi? «Senza dubbio, la qualità». Parola di **Sara Giusti**, economista del research department di **Intesa Sanpaolo**, ospite alla prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025**. Dal palco della 24ª edizione dell'annuale convegno di **Class Editori**, l'esperta dell'istituto ha tracciato una panoramica sulla filiera italiana, facendo il punto sull'andamento del settore con i dati congiunturali più aggiornati a livello di fatturato, export e domanda interna e illustrando in particolare il ruolo degli Stati Uniti, «uno dei partner principali del nostro sistema moda assieme a Paesi come Germania e Francia». Le esportazioni verso il mercato a stelle e strisce nel 2024 sono state pari al 10%, valore che sale al 12% per quanto riguarda le calzature. «Nel primo semestre abbiamo rilevato una crescita dell'export maturata in entrambi i trimestri, frutto di una possibile risposta anche in termini di anticipo di consegne per effetto dell'incertezza dell'evoluzione della politica commerciale

americana», ha precisato l'economista. A mettere le imprese italiane al riparo dai dazi, ha sottolineato Giusti, è in primo luogo la qualità della manifattura, «che rende le nostre produzioni di difficile riproduzione». Il lusso resta dunque meno sensibile agli effetti delle politiche commerciali attuali, «mentre altre realtà del sistema moda, come per esempio lo sportswear, che hanno catene globali del valore più legate alla produzione all'estero, magari alla Cina, fanno più fatica in questo momento», ha precisato. L'esperta ha poi fatto un riepilogo dei principali indicatori congiunturali. Nel 2024 l'indice del fatturato del tessile, abbigliamento e filiera della pelle ha mostrato un calo del 9% e nei primi sette mesi del 2025, anche se di entità minore, si conferma una riduzione del 4%. Si tratta di una situazione diffusa anche a livello europeo, con una flessione del fatturato presente nel 2025 anche per Francia, Spagna e Germania. «Se consideriamo i dati della produzione, la contrazione italiana è più severa e mostra nel periodo gennaio-agosto un calo del 9%, a dimostrazione di come l'anda-

mento delle politiche di prezzo stia influenzando il settore», ha sottolineato Giusti. Malgrado queste complessità, il sistema moda tricolore si conferma al primo posto nei Paesi UE per esportazioni e nel 2024 ha realizzato circa 63 miliardi

2024 il saldo è stato positivo e pari a circa 25 miliardi, fenomeno che non si verifica per Francia, Spagna e Germania che invece scontano dei disavanzi», ha ricordato l'esperta di Intesa Sanpaolo. «Si pensi che nel 2008 il saldo era pari a

nibilità attraverso legami di prossimità e relazioni che assumono carattere di strategicità. Infine, un altro tema chiave di discussione da Giusti durante il suo intervento ha riguardato la necessità di sostenere la qualità valorizzando il capitale umano, preservando le competenze e il saper fare. «Oggi il 23% degli occupati si colloca nella fascia di età tra 55 e 74 anni. Il tema del passaggio generazionale e della salvaguardia delle competenze è fondamentale e le imprese sono tenute a lavorare su elementi che permettano di attrarre e trattenere personale», ha affermato. «Sicuramente strumenti come formazione, percorsi formativi interni e politiche di welfare diventano elementi che poi permettono di attrarre personale e portare avanti un passaggio di competenze che è poi l'elemento chiave. Ci vorrebbe una maggiore sensibilizzazione per far conoscere le realtà più piccole e a livello territoriale. Chi già lo sta facendo sta avendo buoni risultati, ma forse non ancora sufficienti per soddisfare una domanda che sarà sempre maggiore», ha concluso. (riproduzione riservata)



Sara Giusti

di euro di vendite all'estero, circa il 20% del totale europeo. Un ulteriore elemento che conferma la competitività dei settori del sistema moda italiano è la capacità di generare un avanzo commerciale con esportazioni superiori alle importazioni. «Per l'Italia nel

16 miliardi di euro. Questo rafforzamento è stato possibile grazie al buon posizionamento nell'alto di gamma, con una quota di mercato dal 7% totale al 13% per la fascia alta». A proposito della filiera, la sua tenuta è cruciale per mantenere elevate la qualità e la soste-

Strategie

Alfonso Dolce: «Investitori o borsa per il futuro di Dolce&Gabbana»

L'amministratore delegato della casa di moda milanese ha discusso del valore aggiunto legato all'Italian lifestyle per guardare a un domani di crescita che potrà prendere forma attraverso vari strumenti finanziari. Proseguono intanto i progetti di espansione del business, con l'arrivo del beauty sul mercato cinese tra aprile e maggio 2026. **Chiara Bottoni**

«Il nostro desiderio per i prossimi 40 anni della casa di moda è continuare a scrivere qualcosa di significativo nella storia del costume, del Made in Italy e del bello e ben fatto attraverso qualsiasi strumento finanziario, diretto o non diretto, per crescere. Potrà essere un partner finanziario o la borsa, mai porsi limiti. Sono fiducioso che quello che stiamo vivendo a livello mondiale potrà portare a una nuova etica finanziaria». **Alfonso Dolce**, amministratore delegato di **Dolce&Gabbana**, guarda con fiducia al futuro, convinto del valore aggiunto legato alla valorizzazione dell'Italian lifestyle o, meglio, dei valori della «Dolce vita», il tema del suo panel in occasione della prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025**. «Il lifestyle è qualcosa di infinito ma anche estremamente piccolo, che nasce tra le mura domestiche», specifica **Alfonso Dolce**. «L'Italia è già un brand, qualcosa di unico e autentico che tutti desiderano e sognano. Partendo da queste basi, abbiamo costruito il nostro lifestyle e scalato i mercati con ore di lavoro che non si contano. Ci vuole solo una ricet-



Da sinistra, Alfonso Dolce, Giulia Pessani e Andrea Cabrini

ta, essere onesti, lavorare tanto e rispettare le persone. Bisogna essere globali nell'essere locali». Il mondo della casa di moda ora si basa su più pilastri dal ready to wear agli accessori, dal beauty all'arredo fino ad experience legate al food. Per valorizzare questo universo è stato fondamentale riuscire a utilizzare un linguaggio comune a più categorie

merceologiche, nel segno di un Dna unico, quello che **Domenico Dolce** e **Stefano Gabbana** hanno saputo valorizzare negli anni. «Un grande universo trattato sempre con la formula della bottega dei mestieri», ha precisato l'ad. «Attraverso questo linguaggio tocchiamo 75/78 paesi nel mondo con la moda e 180 con il beauty. Tra aprile e maggio

del 2026 arriveremo in Cina con il beauty e a breve avvieremo un tour per veicolare il prodotto, dopo una lunga fase di approvazione». E alla domanda se i conflitti internazionali abbiano condizionato il sentire comune, andando a ridurre la propensione d'acquisto **Alfonso Dolce** ha risposto: «Sicuramente i dazi e il Medio Oriente hanno rallentato molto il flusso turistico estivo ma da inizio ottobre c'è stata maggiore serenità che sta portando il cliente a un acquisto ponderato e meno impulsivo. L'America ci sta dando un piccolo segnale di miglioramento, dopo tanta pressione psicologica. Sono fiducioso in un nuovo ciclo del nostro settore ma non in tempi brevissimi, ci vorranno circa 18 mesi». Infine in merito alla sua posizione sull'Intelligenza artificiale il manager ha concluso: «È uno strumento tecnologico importantissimo che aiuta ad accelerare alcuni processi. Però ha bisogno di avere un padrone e l'uomo continuerà a guidare la macchina, ci vorrà una forte intelligenza umana ed emozionale. Senza un cuore non potrebbe esistere la nostra Dolce vita». (riproduzione riservata)

Espansione

Stefano Canali: «Ora il governo regoli la filiera»

«La manifattura saprà reagire alle criticità dell'oggi, come ha fatto negli ultimi decenni», spiega il ceo «Negli Stati Uniti cresciamo double-digit». **Alice Merli**

«Per il 2026 siamo ottimisti. I 12 mesi in corso sono stati difficili, ma ne abbiamo visti tanti così. Per gli ultimi mesi pensiamo positivo nel momento in cui raggiungeremo i risultati dell'anno scorso. L'imprenditore ha la capacità di reagire e andare oltre, interpretare come il mercato sta cambiando, coerente con la propria marca e con quello che vende». **Stefano Canali** descrive così il momento per il business di Canali, durante la 24ª edizione del **MFGS-Milano fashion global summit**, citando l'importanza del mercato americano. «Gli Stati Uniti stanno andando molto bene, con una crescita a doppia cifra. La presidenza di **Donald Trump** non ha impattato nella propensione al consumo dei nostri consumatori e auspichiamo che ciò continui nei prossimi anni. Sicuramente ci sono stati degli adattamenti di prezzi, ma il tasso di cambio va gestito». Protagonista del panel «La forza silenziosa dell'eccellenza: competere attraverso la sostanza», il numero uno ha proseguito:

«La filiera italiana ha la capacità di adattarsi e si evolverà come ha sempre fatto negli ultimi decenni. Ma il governo deve definire le regole che disciplinino la velocità con cui essa si muove. Siamo in un momento di crisi che il sistema imprenditoriale del manifatturiero italiano non sarà in grado di superare, che non toglie nulla al valore che la moda ha accumulato nei decenni. Dobbiamo essere fieri di quello che abbiamo in Italia, il settore moda rappresenta il secondo manifatturiero del Paese. Dare una reazione concreta a questa crisi, dando pieno merito a quello che si dovrà fare». Concludendo: «Il 75% dei nostri prodotti lo realizziamo internamente, il 25% viene affidato a specialisti sul territorio italiano.

Una maggiore competenza consente di gestire la domanda esterna delle aziende». Quanto alla partnership con l'Inter: «È un contratto che dura più di un anno e molto soddisfacente per le mie aspettative, un connubio molto positivo per entrambi. Abbiamo Milano in comune e una grande condivisione di intenti e valori». (riproduzione riservata)



Stefano Canali

Digital

VEEPEE PUNTA SULLA PERSONALIZZAZIONE

L'e-commerce specializzato nelle vendite evento accelera sul dialogo con i consumatori. E intanto si affaccia a nuovi segmenti, dai viaggi al lifestyle

«Vogliamo che il cliente finale percepisca la nostra vetrina come realizzata su misura per lui», ha affermato **Valentina Corbetta**, country manager Italia di **Veepee**, in occasione del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025**. L'e-commerce, nato nel 2001 e protagonista europeo delle vendite evento, è presente in dieci Paesi con 7 mila brand partner. Lo scorso anno ha superato i 3 miliardi di euro di fatturato e ora si affaccia a nuovi segmenti, aggiungendo ai settori del fashion e del beauty anche quelli dei viaggi e del lifestyle, mantenendo sempre al centro della propria visione la personalizzazione dell'esperienza del cliente. «Ogni giorno sulle nostre vetrine abbiamo più di 2 milioni di visitatori unici», ha raccontato Corbetta. «L'acquirente oggi è cambiato, è più informato e bisogna rispondere proponendo il contenuto giusto nel momento giusto». La manager ha spiegato che, sulla base di una ricerca realizzata in collaborazione con **Netcomm**, è emerso

come, soprattutto nel settore della moda, il cliente sia molto più influenzabile e più aperto a esplorare nuove proposte. Sul tema dell'intelligenza artificiale, Corbetta ha precisato che è stata integrata in azienda per supportare il cliente. «Può essere utilizzata come algoritmo di raccomandazione per consigliare il prodotto giusto al momento opportuno». Non solo vendite flash, dunque, ma anche un vero e proprio marketplace, dove è possibile seguire l'intero ciclo di vita del prodotto, presentandolo anche a prezzo pieno. «La nostra ambizione è essere un partner al 100% per i brand», ha sottolineato Corbetta. L'azienda si sta inoltre aprendo a nuovi segmenti che completano l'offerta lifestyle a 360 gradi, come ad esempio quello dei viaggi. Per quanto riguarda la conclusione dell'anno, Veepee guarda con ottimismo al futuro. «Nonostante il 2026 porti con sé alcune complessità, stiamo continuando a crescere», ha concluso Corbetta. (riproduzione riservata)



Valentina Corbetta

Annachiara Gaggino

Protagonisti

Alessandro Sartori: «Le sfide di oggi sono di stimolo ai direttori creativi»

«Lo scenario attuale è complesso, ma questo rende il lavoro del designer più interessante, quasi sexy», spiega lo stilista di Zegna. «Il nostro cliente è come un collezionista. Per questo creiamo capi durevoli per qualità ed estetica», chiosa Sottolineando il basso tasso di abbandono degli acquirenti. «Trovano in noi un valore stabile e coerente». **Giada Cardo**

«**L**avorare da **Zegna** è come stare nella cucina di un grande ristorante, in cui si studiano ricette nuove, si testano ingredienti, si sperimentano piatti... E poi, quando è il momento, si serve tutto al cliente con precisione. Io mi trovo bene in questa cucina, con questi valori. Zegna è un luogo speciale». Parola di **Alessandro Sartori**, direttore artistico del brand piemontese dal 2016, che è intervenuto al **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025 - The luxury arena** per discutere dell'evoluzione del ruolo del designer di moda. «Lo scenario di mercato attuale è sfidante, ma proprio per questo rende il nostro lavoro più interessante, addirittura sexy, perché ci sono importanti questioni da affrontare. E quando si riesce a superarle, soprattutto in ambiti internazionali, è un'esperienza davvero stimolante». Dall'inizio del suo mandato, Sartori ha del resto accettato il compito di rivoluzionare, pur sempre nel rispetto del Dna, il menswear del brand fondato a Trivero nel 1910. «In passato, in Zegna si pensava che ogni

stagione dovesse essere completamente diversa dalla precedente. Con l'arrivo di **Gildo Zegna** (presidente e ceo del gruppo **Ermenegildo Zegna**, ndr), **Edoardo Zegna** (chief marketing digi-



Alessandro Sartori

tal and sustainability officer, ndr) e dell'attuale management, abbiamo scelto un altro approccio: costruire all'interno di un perimetro solido, fatto di materia italiana e di una filiera com-

pletamente tracciabile, dalla fibra fino al prodotto finito», ha sottolineato Sartori. «Ogni stagione aggiungiamo un layer in più a questa storia. Il nostro cliente è come un collezionista. Per questo lavoriamo per creare capi che durino nel tempo, sia a livello qualitativo che estetico». E parlando di durabilità e design che supera la prova del tempo, lo stilista ha sottolineato come per Zegna questa sia una questione centrale. «Nel 2018 un chilo di cashmere mongolo di alta qualità costava circa 70 euro, oggi il suo prezzo è aumentato di 2,5 volte a 180 euro. Questo incide necessariamente sul costo del prodotto finale, ma se quel prodotto è pensato per durare allora il costo acquista un senso: supera la logica della stagionalità e diventa un investimento. Noi abbiamo un tasso di abbandono dei clienti bassissimo, che è un segnale chiaro: il cliente resta con noi perché riconosce un valore stabile e coerente». E l'evoluzione gentile del ruolo del designer va per Zegna di pari passo con una reale rivoluzione del concept retail, che mette al centro l'esperienza del cliente. «Per

noi il negozio è ormai un'estensione della collezione; un luogo in cui vivere un'esperienza unica e personalizzata. Il nostro cliente non cerca solo il prodotto, ma un rapporto umano, un confronto diretto. Ama la personalizzazione, la cura, la lentezza nel senso più nobile del termine. Per questo abbiamo sviluppato negli store delle sale private, mentre ogni capo può essere realizzato su misura, anche quelli delle sfilate», ha affermato Sartori. Che in un periodo di grande trasformazione, sia creativa che manageriale, della fashion industry, resta curioso e ottimista per il futuro. «È un momento interessante. Le regole che conosciamo sono state stravolte e abbiamo dovuto reinventare il nostro modo di pensare, progettare, creare. Ma questo ha aperto anche a nuove possibilità. Il pensiero laterale, la capacità di uscire dal perimetro abituale, ha generato progetti unici. Basti guardare quanti brand sono cresciuti nel post-Covid. Personalmente trovo tutto ciò stimolante, anche se è sicuramente una prova impegnativa per tutti noi». (riproduzione riservata)

Analisi

Norsa: «Il tech aiuta a trovare clienti ma serve l'empatia»

Il luxury strategic advisor and board member ha discusso del potere delle nuove discipline ma anche di mercati emergenti, dazi e del ruolo dei direttori creativi nei contesti futuri. **Matteo Minà**

Nuovi mercati e consumatori, strategie del lusso e utilizzo dell'AI, con anche un cenno sul futuro di Armani e del ruolo dei direttori creativi. Sono questi i temi toccati da **Michele Norsa**, luxury strategic advisor and board member, durante il talk Overview geopolitica: le aree di accelerazione, in scena in occasione della prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025**. L'executive, con collaborazioni attive con realtà come **Zegna**, **Ferragamo**, **Azimut-Benetti**, **Pagani**, **automobili**, **Frescobaldi** e **Bcg**, intervistato da **Andrea Cabriani** ha spiegato: «Credo che nel lusso la corsa all'aumento del prezzo si sia un po' fermata, anzi immagino che nel mantenerli più stabili aumenterà anche il livello della qualità dei prodotti». Lo stesso ha aggiunto: «Oggi i marchi che stanno andando meglio nel retail sono quelli che costruiscono una relazione con i cosiddetti vic, ovvero quei clienti che possono spendere anche 3-400mila euro al giorno. In questo l'AI può aiutare a trovarli, ma poi serve l'empatia. Per quanto riguarda i nuovi consumatori, invece, il lusso in generale li ha un po' persi e per riconquistarli penso che serviranno più i rapporti umani rispetto al freddo e-commerce». Norsa



Michele Norsa

ha affrontato anche il tema dei nuovi mercati e dell'impatto dei dazi imposti dagli Usa: «L'America Latina cresce anche se in maniera irragionevole, con focus in Messico e Brasile. Per quanto riguarda l'impatto dei dazi ci sono categorie di prodotto anelastiche, come quelle delle barche oltre i 24 metri di lunghezza che non hanno concorrenza e non risentono di questo tema, mentre il vino ha una forte concorrenza con i produttori locali e soffre di più. In generale i marchi del lusso da un lato non hanno concorrenza immediata negli Stati Uniti, ma ci sono anche brand con potenziale alternativo che sono cresciuti molto». Infine, tra i temi toccati da Norsa durante il suo speech, anche quello sul ruolo dei direttori creativi. «Oggi queste professioni hanno una logica più simile al top management ed è più facile che un ciclo si possa concludere nel giro di 5-6 anni. Dal mio punto di vista è positivo per la possibilità di rinnovarsi, cambiare merceologia di prodotto». E alla domanda su come vede il futuro di **Armani**, lo stesso ha replicato: «Difficile da dire, credo il passaggio si possa risolvere con uno o due dei brand indicati dal fondatore. Faccio fatica a immaginare l'azienda in borsa, visto che ha una cultura così umanistica». (riproduzione riservata)

Strategie

SANTONI: «L'UOMO CON L'AI, CREA UN BOND VINCENTE»

L'imprenditore è ottimista per il 2026 grazie agli Usa. Investe in formazione, mentre la donna adesso genera il 40%

L'unione tra essere umano e intelligenza artificiale si conferma un connubio vincente per **Santoni**. «La nostra azienda impiega metodi organizzativi già da diversi anni, abbiamo inserito sistemi integrati tra uomo e macchina, dove il valore del primo è dato dalla sua sensibilità e quello del tech dalla parte operativa e funzionale», ha spiegato **Giuseppe Santoni**, chairman e presidente esecutivo dell'azienda, nel corso della prima giornata del **Milano fashion global summit**. «Abbiamo trasformato il tempo in visione, la tecnica in bellezza e la funzionalità in emozione, costruendo uno scenario dove il rispetto umano tra i colleghi della nostra manifattura si integra con l'utilizzo della tecnologia». Durante il panel ha evidenziato quanto il «Made in Santoni» creato in-house abbia rivoluzionato il modo fare la calzatura, ma anche il ruolo primario della formazione: «Da quattro anni abbiamo un'accademia dove inseriamo periodicamente persone». Quanto allo scenario internazionale, il presidente ha aggiunto: «La cosa che ho imparato dal mercato americano è pianificare e avere un visione. Chiuderemo con un segno più l'esercizio ed è il frutto del lavoro degli anni precedenti. Gli Usa oggi valgono il 25% del nostro business e sono in crescita a doppia cifra, mentre lo sviluppo della divisione donna ha raggiunto il peso del 40% sui ricavi. Infine, il canale digital diretto, oggi al 12%», ha concluso. (riproduzione riservata)



Giuseppe Santoni

Alice Merli

Scenari

Supply chain, il costo al minuto ai fornitori è un terzo di quello francese

Il panel con protagonisti Confindustria moda, Pitti immagine e The European house – Ambrosetti ha evidenziato la necessità di avere una maggiore distribuzione del valore all'interno della produzione. L'equilibrio economico e sociale sarà uno degli argomenti chiave del Venice sustainable fashion forum in partenza domani. **Andrea Guolo**

La tenuta della filiera fashion italiana, in sofferenza ormai dal secondo trimestre del 2023 quando i dati dei comparti tessile e concia hanno iniziato a perdere quota, è al centro delle attenzioni di operatori e stakeholder. Nella prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025**, un momento di confronto sul consolidamento della supply chain in chiave responsabile, trasparente e sostenibile ha coinvolto **Andrea Crespi**, vice presidente di **Confindustria** con delega a Esg, tecnologie e innovazione, **Raffaello Napoleone**, amministratore delegato di **Pitti immagine**, e **Flavio Sciuccati**, senior partner di **Teha-The European house - Ambrosetti**. La situazione vista da Confindustria moda è preoccupante. «Oggi c'è più gente a terra rispetto a chi decolla. E quel che abbiamo



Da sinistra, Raffaello Napoleone, Flavio Sciuccati, Andrea Crespi e Gabriele Capolino

lasciato prima della crisi non sarà quello che ritroveremo. sarà una rivoluzione tramite una forte evoluzione», ha commentato Crespi. Il quale ha ribadito la necessità, per la supply chain, di affrontare il mercato facendo affidamento non solo sul lusso, «altrimenti rischiamo di diventare solo degli artigiani», ma

potendo disporre di volumi più ampi, legati anche al segmento del tessile tecnico. Napoleone, dopo aver confermato la leadership di Pitti nel panorama della moda maschile, ha rimarcato l'importanza acquisita del second-hand. «Un ambito a cui guardiamo con grande attenzione perché noi italiani siamo madri e pa-

dri dei prodotti che oggi vengono ricondizionati», ha affermato. Flavio Sciuccati ha posto l'accento sulla dipendenza della filiera dalle holding francesi del lusso che, ha affermato: «Hanno eletto la manifattura italiana come la propria fabbrica del lusso ma la tengono sotto forte pressione». Del resto, la stima sul costo/minuto riconosciuto alle aziende dell'indotto parla chiaro. In Italia si applica una media di 0,40-0,45 euro mentre in Francia non si scende sotto quota 1,20 euro. «Siamo la loro filiera economica, e questo vale ancor più per il comparto accessori e per la pelletteria, che è la specializzazione in maggior sofferenza perché i volumi sono crollati». C'è poi il tema tristemente attuale del caporalato, sul quale il **Mimit-Ministero delle imprese e del Made in Italy** si sta muovendo con un decreto legge che

prevede la certificazione di conformità della filiera ma che, ha osservato Sciuccati, «per la sua scrittura non sono stati coinvolti esperti di settore. È una certificazione, e va bene, ma non basta. Così finiranno per colpire i più piccoli, che non sono organizzati per la gestione dei dati e delle pratiche necessarie». Secondo il senior partner di Teha, sarebbe necessaria da parte del governo un'azione di moral suasion: «Il Mimit dovrebbe chiamare i grandi brand avvertendoli che l'iniqua distribuzione dei valori lungo la catena di filiera finirà per far chiudere le piccole imprese». È dunque tempo di affrontare la sostenibilità sotto ogni aspetto, non solo ambientale ma anche economico e sociale. Temi che saranno al centro del **Venice sustainable fashion forum** di scena da domani a Venezia. (riproduzione riservata)

Innovazione

Zalando punta sull'AI e sull'esperienzialità

Con 52 milioni di utenti il gruppo berlinese scommette su tecnologia immersiva e personalizzazione mentre cresce double-digit la categoria designer. **Flavia Iride**

Zalando accelera sulla tecnologia e consolida la propria leadership come e-commerce multibrand europeo. Con 52 milioni di utenti attivi, un gmv di 15,2 miliardi di euro e un primo trimestre 2025 chiuso a +7,9%, la piattaforma berlinese si conferma tra i principali marketplace della moda in Europa. «Lo shopping online è la scelta preferita da oltre il 70% degli utenti, che dichiarano di sentirsi più liberi di esprimere il proprio stile attraverso gli acquisti digitali», dichiara **Eloisa Siclari**, general manager Italia e Spagna di Zalando, al **MFGS 2025**. «Comprare online significa portare il camerino a casa propria, permette di sperimentare di più, di osare con le scelte di stile e, soprattutto, consente anche a chi vive lontano dai grandi centri urbani di accedere ai marchi più prestigiosi del panorama fashion», aggiunge la manager, che illustra come la tecnologia sia il motore principale dell'evoluzione della piattaforma. «Oggi guardiamo alla tecnologia immersiva. Vogliamo arrivare a 35 mila sku di calzature con 3D e virtual try-on entro il 2026 e a 70 mila nel 2027», racconta. L'azienda punta ora sull'AI come leva per rispondere a un cliente che, anche online, cerca esperienze d'acquisto personalizzate. «Attraverso



Eloisa Siclari

verso sistemi avanzati di Ai vogliamo risolvere problemi concreti, come la ricerca di capi per un evento. Per questo abbiamo lanciato Zalando assistant, un servizio che aiuta i clienti a esplorare l'assortimento e a trovare ciò che meglio risponde alle loro esigenze», spiega ancora. Zalando guarda dunque a un modello di acquisto che superi la pura transazione economica per tra-



sformarsi in una piattaforma di scoperta, ispirazione e intrattenimento per l'utente. Tutti temi che, assieme alla personalizzazione, all'immersività e alla sostenibilità, secondo Siclari saranno i trend che definiranno il futuro dell'e-commerce della moda. «Gli e-commerce non sono più solo vetrine digitali ma piattaforme esperienziali. Stiamo passando da acquisti transazionali ad acquisti emotivi e, grazie alle tecnologie innovative, riusciamo a elevare l'esperienza del cliente», aggiunge la manager. Il gruppo ha registrato una crescita double-digit nella categoria designer, nonostante la contrazione del mercato moda. «I nostri clienti di fascia alta spendono in media oltre 40 mila euro l'anno in abbigliamento, arrivando nel corso della vita a superare il mezzo milione di euro», conclude Siclari. (riproduzione riservata)

Sostenibilità

RULLI (YHUB): «FILIERA PER GENERARE VALORE»

L'imprenditrice, co-founder del gruppo di servizi innovativi per la moda responsabile, ha mappato un network di circa 80mila fornitori nel mondo

«**L**a filiera per un brand è quell'ingrediente fondamentale con cui costruisce una storia di valore». Lo ha affermato **Francesca Rulli**, co-founder di **Ympact** e **YHub**, il gruppo italiano di servizi innovativi e piattaforme It per la moda responsabile, durante il suo intervento in occasione del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2025**. L'imprenditrice ha spiegato: «Abbiamo costruito un metodo attraverso il quale il brand mappa la sua filiera, si connette e quindi sviluppa un sistema collaborativo con essa. Spesso questo viene chiamato sistema di controllo o di monitoraggio, ma in realtà è un sistema collaborativo con il quale il marchio non solo dispone la sua produzione, ma co-progetta e co-crea i suoi prodotti riducendone l'impatto ambientale e sociale. Quel prodotto finito, con il suo passaporto digitale che la normativa sta andando a chiederci, è proprio l'unione di tutti questi anelli che collaborano tra loro per la riduzione di impatto». E alla domanda se questa stretta collaborazione



Francesca Rulli

tra marchi e supply chain porti a un aumento dei controlli, la stessa Rulli, che ha ricordato come il gruppo abbia una squadra di circa 80 persone con oltre 80mila fornitori mappati nel mondo, che in parte tracciano le loro produzioni per garantire un sourcing responsabile, ha specificato: «Il brand in questa chiave rivoluzionaria in cui la sua filiera deve essere prima di tutto conosciuta ha bisogno di fare ordine e avere un sistema che lo aiuti nel tracciare e raccogliere dati spesso anche in maniera veloce, quindi è sicuramente messo a una bella prova». Infine, la Rulli ha parlato delle sfide del settore. «Sono due quelle più stringenti. Da un lato il bisogno di tecnologia interoperabile, che collabori anche con i sistemi informatici già esistenti, dall'altro servono competenze nuove in ambito di digitalizzazione, sostenibilità e riduzione dell'impatto, soprattutto per le Pmi. Entrambi i temi non devono essere visti come un costo, perché ottimizzano il fare impresa e il ritorno è facilmente dimostrabile». (riproduzione riservata)

Matteo Minà