



UNA VEDUTA DELLA TORRE VELASCA DI MILANO

MFGS 2026

Le strategie dei grandi leader

«L'innovazione è cruciale in questa fase anche per chi, come la moda, lo fa ogni giorno», dice Paolo Panerai, che inaugura la 25ª edizione del convegno. Il comparto vale oggi oltre 93 miliardi di euro. Carlo Capasa di Cnmi guarda al futuro con ottimismo, senza negare le criticità legate ai mercati, ai prezzi in salita delle materie prime fino alla nuova sfida dell'intelligenza artificiale.

Quarant'anni di Class Editori appena celebrati e 25 anni di MFGS-Milano Fashion Global Summit. È da questa doppia ricorrenza che Paolo Panerai, direttore ed editore di Class Editori, apre alla Torre Velasca la nuova edizione del summit, intitolata Roads and roots. Un quarto di secolo passato a osservare, raccontare e anticipare le trasformazioni del fashion system, in parallelo con l'evoluzione di un gruppo editoriale che ha fatto dell'innovazione uno dei propri tratti distintivi. «L'innovazione si conferma fondamentale in questa fase storica, anche per chi, come la moda, innova ogni giorno», sottolinea Panerai. E il summit vuole essere ancora una volta il luogo in cui misurare la direzione di questa trasformazione. Dalla necessità di innovare a quella di leggere un mercato che sta cambiando. Il comparto italiano vale oggi oltre 93 miliardi di euro, ma arriva al 25° summit dopo tre anni difficili. Carlo Capasa, presidente di Cnmi appena riconfermato fino al 2028, guarda comunque al futuro senza cedere al pessimismo.

continua a pag. 11



Antoine Arnault entra in Delage

Antoine Arnault aggiunge il segmento delle auto di lusso al suo portfolio di investimenti. Il figlio 49enne di Bernard Arnault, già director of image & environment di Lvmh, oltre che ceo e vicepresidente di Christian Dior se, è diventato azionista di Delage automobiles, società produttrice di hypercar in edizione limitata dal costo unitario di almeno 2 milioni di euro. L'azienda francese compete nello stesso segmento di mercato di Bugatti e Koenigsegg. Lo riporta Bloomberg, menzionando tra gli investitori di lunga data di Delage la coppia padre-figlio François e François-Henri Pinault, proprietari del gruppo del lusso Kering, e Xavier Niel, compagno di Delphine Arnault, sorella maggiore di Antoine. Membro del comitato esecutivo di Lvmh da febbraio e presidente del consiglio di vigilanza di Berluti, Arnault ha un portafoglio di investimenti che comprende ristorazione, immobili e attività ricreative. (riproduzione riservata)

La cruise Dior sfilerà a Shanghai

Dior torna a sfilare a Shanghai. Nel 1948, Christian Dior presentava la collezione haute couture primavera-estate, battezzando «Shanghai» una delle silhouette della stagione. Quasi 80 anni dopo, Jonathan Anderson porterà nuovamente la maison nella città cinese, dove presenterà il défilé cruise 2028 venerdì 14 maggio 2027. La maison ha già presentato diverse collezioni nella metropoli, tra cui la cruise 2011 firmata John Galiano e la haute couture primavera-estate 2012 firmata Bill Gaytten. La nuova tappa assume un particolare significato nel percorso di Anderson, che sta costruendo la propria visione per la maison anche attraverso una serie di appuntamenti internazionali legati alla storia di Dior. La pre-fall 2027 sarà presentata il 4 dicembre al Trinity college di Dublino, la più antica università d'Irlanda, nella cornice dell'Old library, edificio settecentesco che ospita una delle biblioteche più prestigiose al mondo. (riproduzione riservata)

Protagonisti

Zegna: «Negli Usa energia positiva, quattro opening sulla West coast»

Dopo la sfilata a Los Angeles, arrivano due boutique del brand ammiraglio del gruppo piemontese e due di Tom Ford «Apriremo in primavera anche una fabbrica di scarpe a Parma che creerà 300 posti di lavoro», anticipa il presidente esecutivo. Tra i progetti in cantiere, l'allargamento della produzione di Filatura Biagioli al pettinato. **Federica Camurati**

Il ruolo centrale degli Stati Uniti nel business del gruppo **Zegna**, con quattro opening in programma sulla West coast, e il bilancio dei primi cinque anni di quotazione a Wall street. Poi, l'anticipazione di una fabbrica di calzature in cantiere a Parma, che creerà 300 posti di lavoro, e dell'allargamento della produzione alla filatura pettinata della partecipata **Biagioli**. Dopo il collegamento da New York con la corrispondente di **Class Cnbc**, **Stefania Spatti**, è stato l'intervento di **Gildo Zegna**, presidente esecutivo del gruppo Zegna, ad aprire la 25ª edizione del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026**, che ha preso il via oggi pomeriggio alla **Torre Velasca**. L'imprenditore e manager ha preso parte all'evento di **Class Editori** con il talk «Da Hollywood a Wall street. Il nuovo peso dell'America nel lusso», raccontando sul palco il rapporto con il mercato a stelle e strisce a cinque anni dalla spac che ha permesso alla società piemontese di diventare il primo gruppo del lusso italiano quotato al Nyse. «Al di là dei problemi geopolitici, quello degli Stati Uniti è ancora un mercato di energia positiva, che quando cadi ti permette di tirarti su e ricominciare a crescere», ha affermato Zegna. «Grazie ad **Andrea Bonomi** e **Sergio Ermonetti** abbiamo fatto un passo coraggioso. Da tempo ci dicevano «con Zegna o facciamo la donna o andiamo in borsa», noi abbiamo detto «la donna no, ma la borsa sì». Dopo cinque anni abbiamo guadagnato scala, siamo diventati più conosciuti e la valenza di marketing dell'essere quotati a New York è enorme». Oggi quello statunitense è un mercato importante per tutti e tre i brand, sia per l'italiano **Zegna**, di cui è anche il primo, che per gli americani **Thom Browne** e **Tom Ford fashion**, quest'ultimo gestito con una licenza trentennale con **The Estée Lauder**



Un momento dell'intervento di Gildo Zegna al MFGS 2026

companies, ed è prettamente retail grazie all'accelerazione con i negozi diretti. «Stiamo inaugurando quattro negozi sulla West coast, due a marchio Zegna e due Tom Ford. E ritengo che possiamo ancora crescere. Abbiamo investito molto in generale nel business diretto e potremo presto arrivare a un 90% retail e 10% wholesale a livello mondiale», ha anticipato il manager. «Possiamo dire di essere per metà americani. Quello che non siamo, invece, è un conglomerato. Siamo un'azienda di famiglia e ne sono molto orgoglioso, siamo quotati ma tengo sempre a sottolineare che siamo un family business. Abbiamo il 60% delle azioni e il 75% dei diritti di voto. La quarta generazione è già entrata in azienda e pensiamo al futuro. Al titolo di questo summit, «Roads & roots», aggiungerei nel nostro caso «with wings», con le ali. Pensiamo già alla quinta generazione». Un passaggio che si è concretizzato all'inizio di quest'anno, con la promozione a ceo del gruppo di **Gianluca Tagliabue**, già chief financial officer e chief operating officer, e della nomina dei due figli di Gildo Zegna, **Edoardo**

e **Angelo Zegna**, membri della quarta generazione della famiglia, a co-ceo del brand Zegna. «È stato il progetto più importante degli ultimi tre anni, mi sono guardato molto intorno ma la soluzione interna è stata quella più organica e più naturale. Tutti stanno lavorando molto bene», ha commentato l'imprenditore. «Gianluca in particolare arriva dagli Stati Uniti e sta facendo un bel lavoro con **Thom Browne** e **Tom Ford fashion**, li vediamo in maniera positiva. Credo che con il tempo arriveremo a fare con loro il lavoro che abbiamo fatto con Zegna. Vogliamo rimanere nell'uomo con Zegna, perché nella nostra nicchia ci sono ancora belle opportunità di crescita, la sfida è quindi sulla donna con gli altri due brand». Una sfida che è anche geografica, dal momento che **Thom Browne** ha un'esposizione maggiore in Asia, mentre **Tom Ford** in America. La situazione in Cina? «Di leggera ripresa. Negli ultimi anni abbiamo consolidato e stiamo di nuovo crescendo in maniera graduale», ha precisato il manager. Il negozio che performa meglio, al momento, è quello di New York. «Fino a poco

tempo fa avrei detto quello di Dubai, nonostante il conflitto nel Golfo, ma noi siamo ancora positivi su quest'area perché con il mega evento **Villa Zegna** dello scorso anno abbiamo fidelizzato tanti clienti che se anche oggi non comprano là, vengono a comprare quando sono in Occidente. E questo è molto importante», ha aggiunto. Il format **Villa Zegna** è quello che **Gildo Zegna** definisce «la ricetta per creare una fedeltà e una personalizzazione incredibili», soprattutto dopo che ipò enormi come quella di **SpaceX** nei mesi scorsi stanno generando ogni giorno negli Usa nuovi milionari. «Se questo è vero, la nostra ricetta è quella di essere più presenti nell'hospitality business che nel fashion con questo progetto. Siamo leader nell'uomo nel segmento su misura, abbiamo questa cultura e tessuti meravigliosi. Più del 20% del fatturato per noi è business di personalizzazione», ha precisato. Infine, novità sono in arrivo sul fronte della produzione. «Apriremo in primavera una fabbrica di scarpe a Parma, molto avveniristica in cui il welfare sarà fondamentale, che creerà 300 posti di lavoro», ha anticipato **Gildo Zegna**, invitando il patron del gruppo calzaturiero **Tod's**, **Diego Della Valle**, seduto in prima fila in platea, a visitarla. «Le calzature stanno andando molto bene come segmento, stiamo facendo moltissime vendite». Un ultimo progetto in cantiere riguarda la **Filati Biagioli**, di cui il gruppo Zegna nel 2021 ha rilevato una quota del 40% assieme al gruppo **Prada**, che a sua volta detiene una partecipazione del 40%. «Al momento questa realtà è specializzata nella filatura cardata del cashmere, ma stiamo partendo con la filatura pettinata delle lane super fini, perché la laneria è un accessorio molto importante su cui vogliamo spingere», ha concluso l'imprenditore. (riproduzione riservata)

segue da pag. 1

«La moda fa tantissimo», sottolinea, invitando a non raccontare il settore soltanto attraverso le sue criticità. «Negli ultimi tre anni siamo partiti da 100-102 miliardi e adesso ne facciamo 92», spiega il presidente di **Cnmi**, indicando una serie di fattori che hanno modificato profondamente lo scenario: crisi geopolitiche, guerre, tassi americani, svalutazione del dollaro e difficoltà del mercato cinese. Un quadro particolarmente delicato per una filiera che esporta circa il 90% del proprio valore. Ed è proprio qui che il racconto di **Panerai** torna a incrociare quello di **Capasa**. Se l'innovazione è indispensabile per affrontare un'economia che corre più velocemente, anche l'informazione deve cambiare strumenti. Dopo i 40 anni di **Class Editori**, **Panerai** rivendica il ruolo di **MF Fashion**, del canale televisivo dedicato alla moda e delle nuove tecnologie sviluppate dal gruppo. «Siamo disponibili ogni

In cover: Carlo Capasa (1), Gildo Zegna (2), Giovanna Vitelli (3), Diego Della Valle (4), Renzo Rosso (5), Alfonso Dolce (6), Valentina Corbetta (7), Alessandro Boglione (8), Claudio Marenzi (9), Brunello Cucinelli (10), Fabio Franchina (11), Luca Sburlati (12)

giorno, ogni minuto», dice, ricordando **MF GPT**, il sistema di intelligenza artificiale generativa autonomo dello sviluppato da **Class Editori**. Il primo creato da una casa editrice e fondato sul database verificato, grazie al lavoro realizzato nei decenni dai giornalisti della publishing company. L'intelligenza artificiale è del resto una delle grandi frontiere al centro del summit. Per **Capasa** può diventare uno strumento potente, ma non deve sostituire la componente umana. «Gli stru-

menti di Ai non possono essere usati da soli», osserva, insistendo sulla trasparenza e sulla tracciabilità. Perché «la moda alla fi-

affidare agli algoritmi. La sfida è anche quella di difendere il valore della filiera. **Capasa** torna sul tema dell'ultra fast fashion e dei pacchi sotto i 150 euro tassati che arrivano in Europa, chiedendo maggiori controlli. «Non per tassare il prodotto, ma per consentire di controllare tutti quei pacchi e vedere cosa c'è dentro», spiega. Una battaglia che passa anche dall'informazione dei consumatori e dalla conoscenza delle condizioni nelle quali i prodotti vengono realizzati. Sul tavolo del governo arriveranno inoltre dieci



Da sinistra, Paolo Panerai e Carlo Capasa al MFGS 2026

proposte di **Cnmi** per la prossima legge finanziaria, dal sostegno alla creatività al caro energia, dal credito alla formazione. «Dobbiamo aiutare le imprese a non mollare sull'aspetto della creatività», dice **Capasa**, con un'attenzione particolare alle piccole imprese. È qui che **Roads and roots** acquista il suo significato: nuove strade tecnologiche e commerciali, ma radici ben salde nella creatività, nella manifattura e nella cultura italiana. «Siamo ancora tanto più bravi a fare le cose che a raccontarle», osserva **Capasa**. Da qui l'obiettivo del nuovo mandato: valorizzare ciò che il sistema sa fare, migliorare la narrazione e fare in modo che il traino dei grandi gruppi coinvolga talenti, artigiani e tutta la filiera. Dopo 40 anni di **Class Editori** e 25 di summit, la sfida è dunque la stessa, pur cambiando gli strumenti: capire prima degli altri dove sta andando la moda e costruire gli strumenti per accompagnarla. (riproduzione riservata)

Tommaso Palazzi

Strategie

Della Valle (Tod's): «Lavoriamo a un gruppo con quattro brand»

«Siamo a metà strada di un percorso avviato due anni fa», ha spiegato al MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026 il numero uno della società. Puntando sulla valorizzazione del lifestyle italiano e sull'intelligenza artigianale. **Chiara Bottoni**

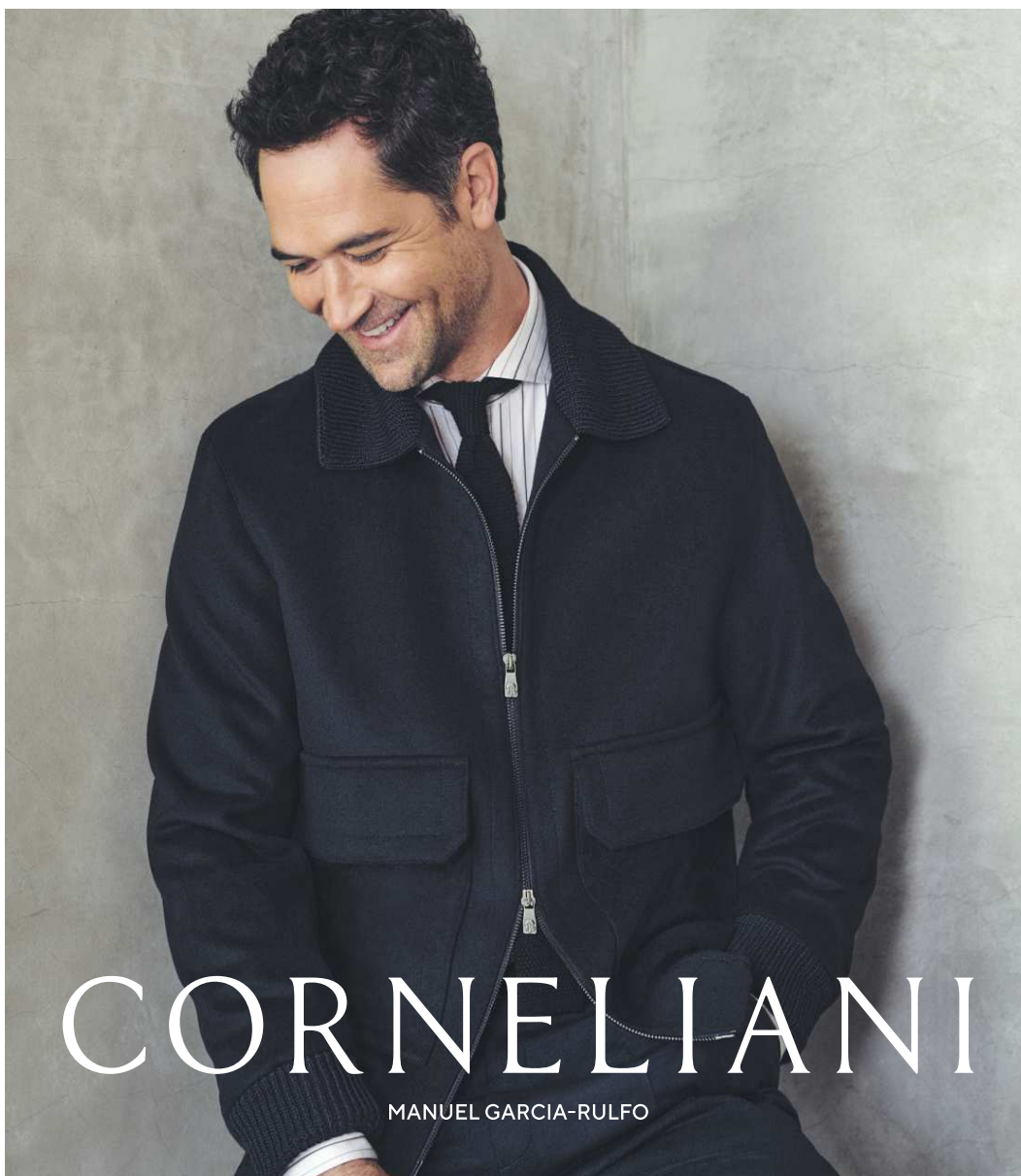
«**I**l contesto globale resta incerto e si fa fatica a esprimere un giudizio su cosa succederà. Per quanto ci riguarda, stiamo lavorando per un gruppo costituito da quattro marchi. Giochiamo in contropiede, pronti ad attaccare e a difenderci». Con queste parole **Diego Della Valle**, presidente e ceo del gruppo **Tod's** apre il suo intervento al **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026**. «Siamo a metà strada dal percorso avviato due anni fa. Siamo usciti dalla borsa nell'ultimo momento buono per farlo con il supporto di **L. Catterton**. Tra un paio d'anni potremo dire di essere veramente un gruppo a quattro marchi», ha proseguito Della Valle, ricordando la strategia in atto per il brand ammiraglio **Tod's** e per le altre label ovvero **Hogan**, **Fay** e **Roger Vivier**. «**L. Catterton** ha portato la voglia di fare le cose in fretta e noi abbiamo insegnato loro il tempismo di azione del mondo del lusso», ha precisato, sottolineando l'importanza dell'intelligenza artigianale e il valore del lifestyle italiano per suscitare desiderabilità nel consumatore. «Il desiderio è tutto, supportato dallo storytelling. Molte aziende italiane hanno questi requisiti e non devono sprecarli. Il lifestyle italiano si rispecchia in una qualità di vita che rende unico il nostro paese». Paese verso il quale l'imprenditore si dimostra positivo. «Vedo bene il futuro dell'Italia, sono un cittadino orgoglioso», ricordando però come la distanza tra mondo imprenditoriale e politica sia un tema da affrontare con serietà. «La maggior parte di noi imprenditori è lontana dalla politica e questo non so se faccia bene. Tutte le volte che abbiamo realizzato qualcosa con le istituzioni, l'abbiamo fatta molto bene. Perciò invito le aziende a riflettere su quello che possiamo fare per l'Italia senza grandi proclami, investendo sulla qualità del territorio e dell'azienda». Un'azione concreta da parte delle aziende del Made in Italy è indubbiamente legata alla valorizzazione del saper fare. «Abbiamo registrato il logo Intelligenza artigianale, mi piace pensare che sia un messaggio gradito a molti di noi», ha sottolineato Della Valle, che commenta anche le reazioni che recentemente ha scatenato l'avanzata dall'Ai. «Sono negato con la tecnologia e se ne parla anche troppo. Credo che i giochi veri siano già stati fatti. Nel nostro settore quello

che non può accadere è che le macchine ci insegnino la creatività. Lasciamo l'uomo al centro di questo progetto». In merito ai grandi cambiamenti creativi che negli ultimi mesi hanno interessato il settore della moda, Della Valle ha precisato come: «Le casacche cambiano molto dove c'è necessità di una creatività forte. Noi siamo più orientati su un discorso lifestyle. La vera novità è che gli stilisti oggi si cambiano senza paura rispetto al passato quando ogni azione era frutto di numerosi con-



Diego Della Valle al MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026

fronti». Mentre in merito a come sta cambiando la gestione del business, il numero uno del gruppo **Tod's** ha precisato: «Devi fare soldi o sapere quando li farai. Dieci anni fa ci si poteva permettere di non legare la creatività al business. Noi siamo dei grandi artigiani mettiamo bocca un po' su tutto. Oggi vorrei prendermi il lusso di supervisionare le attività sul lungo termine. È un momento in cui stiamo preparando l'azienda e i nostri ragazzi per i prossimi dieci anni». (riproduzione riservata)



Finanza

Renzo Rosso: «Pronto a nuove acquisizioni, anche in minoranza»

«Valuto anche ingressi sotto il 50%, fanno ragionare in modo diverso», afferma il numero uno di Otb. La quotazione in borsa? «Ora non mi interessa». Il futuro stilista di Diesel? «Penso a una community creativa con Ai». **Andrea Guolo**

Le nuove acquisizioni sono nel radar di **Renzo Rosso** che, dopo esser salito al 100% delle quote di **Viktor&Rolf** nel corso dell'estate, ha posto le proprie attenzioni su altre realtà della moda a livello globale. Ad affermarlo nel corso della prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026** è stato lo stesso founder e presidente di **Diesel** e **Otb group**. «Prendo in considerazione anche l'acquisizio-

ne, in tutto il mondo, di quote di minoranza perché, anche se si tratta di operazioni per certi versi limitanti non potendo consolidare l'ebitda, ho imparato a ragionare in modo diverso. Le quote di minoranza sono importanti perché ti puoi portare a bordo realtà che ti permettono di fare qualcosa di speciale e al tempo stesso ti offrono una visione diversa da quella classica del nostro mondo». Quel che invece sembra passato in secondo pia-



Renzo Rosso al Milano Fashion Global Summit 2026

no è il progetto di quotare il gruppo in borsa. «Al momento non mi interessa perché i multipli sono molto bassi. Non abbiamo bisogno di soldi, eravamo pronti tre anni fa, poi è successo quel che è successo a livello globale e, se in futuro ci sarà l'occasione, riprenderemo il discorso. La priorità oggi è far crescere brand piccoli che possono diventare delle star, come **Jil Sander** e **Marni**». Il mercato visto da Renzo Rosso è sotto pressione. «Agosto è stato veramente brutale, con cali del 20-30% per tutti. Si salvano alcuni brand eccezionali e la gioielleria, che sta andando molto bene, mentre accessori e lusso in generale stanno soffrendo». Per Rosso non si tratta semplicemente di aspettare un nuovo ciclo positivo. «Io penso che non ci sarà una ripresa del lusso, sono i consumatori che stanno cambiando, è cambiato il modo di apprezzare gli acquisti». Le priorità si spostano dal possesso all'esperienza e al benessere: «Perché comprare otto borse? Anche sei vanno bene. Oggi è molto meglio investire nella cura fisica, nell'health, nella longevity, nelle vacanze, nell'hôtellerie e nei ristoranti». Una trasformazione che influenza anche la sua visione imprenditoriale: «Oggi penso molto di più alla parte interiore, alla cura del corpo, ma anche all'agricoltura». Le attenzioni dell'imprenditore veneto verso la tecnologia e l'Ai sono altissime. Rosso racconta di aver approfondito direttamente l'evoluzione tecnologica anche attraverso incontri negli Stati Uniti con le major del settore, e sottolinea l'elevato utilizzo dell'Ai all'interno del gruppo. Ma pone una condizione: «L'intelligenza artificiale sta arrivando a essere più intelligente di noi. Bisogna lavorare sul management, perché dobbiamo essere noi a guidare la macchina e non farci guidare dalla macchina». Infine, una prospettiva suggestiva per il dopo **Glenn Martens** e l'annunciata conclusione, nei giorni scorsi, della sua epoca come direttore creativo di Diesel: «Stiamo ricevendo tantissime candidature e potremmo pensare a qualcosa di innovativo, come una community creativa con il supporto dell'intelligenza artificiale». (riproduzione riservata)



peuterey.com

Scenari

Giovanna Vitelli: «I beni del lusso personale hanno grande resilienza»

I dati Bain, citati dalla presidente di Altagamma, indicano una stima del +2-4% per il comparto nel 2027. La crescita è stata del 15% rispetto al 2019 e del 45% in confronto al 2015. Le aziende puntano a investire su mercati maturi come gli Stati Uniti e l'Europa. Il focus si conferma sulla formazione grazie alla nascita di academy interne. **Andrea Guolo**

I dati attuali rischiano di non raccontare fedelmente l'andamento del consumo globale dei beni di lusso che, come ha affermato in collegamento video con **Mfgs-Milano fashion global summit** la presidente di **Fondazione Altagamma**, **Giovanna Vitelli**, è in progressione storica a doppia cifra e anche secondo l'ultimo osservatorio Altagamma di **Bain & Company** il trend è positivo. «La crescita a lungo termine è del 13% rispetto al 2019 e del 45% rispetto al 2015. I beni del lusso personale hanno quindi una grande resilienza, una grande forza. Per il 2026, le stime indicano una crescita del 2-4%. In uno scenario internazionale complesso, le aziende sono chiamate da un lato a investire sui mercati maturi, in primis sugli Stati Uniti, dall'altro a cercare nuovi mercati e nuovi ambiti di consumo», ha affermato la presidente di **Azimut Benetti**, primo gruppo al mondo nella produzione di yacht sopra i 24 metri. Intanto il mercato nautico procede a due velocità. Negli ultimi cinque anni, Azimut Benetti ha raddoppiato il fatturato, arrivando



Giovanna Vitelli al Milano fashion global summit 2026

da 1,5 miliardi di euro, e il portafoglio ordini è cresciuto del 35% rispetto allo scorso anno toccando i 3 miliardi di euro, con una forte spinta degli yacht dai 60 metri in su e una visibilità produttiva che, per alcune commesse, arriva fino al 2031. «Nelle imbarcazioni di lusso abbiamo un happy problem, perché la domanda supera l'offerta e in generale la nautica ha vissuto negli anni post Covid un momento eccezionale. Rappresentiamo forse l'esempio massimo

di quel lusso esperienziale in un mercato dalla ricchezza polarizzata», ha aggiunto Vitelli. Semmai, oggi è necessario sostenere un altro filone di mercato, quello delle imbarcazioni più piccole, sotto i 30 metri, ed è per questo che il gruppo torinese sta aprendo un nuovo ambito di azione. «Quello delle barche destinate ai resort, frutto di accordi con i grandi gruppi del settore in mercati come l'Asia, in particolare le Maldive», ha precisato. «E l'hotellerie di lusso può offrire una diversa declinazione di questo business. Io credo quindi che siamo un po' tutti chiamati a inventarci dei nuovi sviluppi». Tornando all'attività di Altagamma, la fondazione ha affidato all'**università Bocconi** uno studio dedicato all'impatto economico del comparto e i dati preliminari citati dalla presidente indicano un contributo al Pil tre volte superiore alla media, una capacità occupazionale molto elevata e un forte apporto fiscale. «Considerando anche l'indotto, rappresentiamo quasi il 7,5% del Pil nazionale», ha precisato. «E sempre di più

bisogna guardare a questo settore non solo per quel che genera in termini di prodotto, ma per il suo essere un sistema industriale», ha ribadito, sottolineando nel merito tutte le attenzioni delle aziende che aderiscono ad Altagamma verso la formazione dei giovani. «Sono 43 i marchi aderenti ad Altagamma che dispongono di academy aziendali, mentre la Fondazione porta avanti il progetto «Adotta una scuola» per rafforzare il collegamento tra pubblico e privato. L'obiettivo ulteriore è arrivare al riconoscimento di crediti formativi per le academy delle imprese, integrandole maggiormente nell'istruzione», ha affermato. Del resto, una survey realizzata tra i soci Altagamma prima dell'insediamento di Vitelli alla presidenza aveva già individuato nella disponibilità di competenze una priorità trasversale, dalla nautica alla moda fino all'oreficeria. «Una priorità trasversale a tutti, che si chiama lavoro». La capacità attrattiva delle filiere è una sfida cruciale per il futuro delle imprese di alta gamma e di Altagamma e la via da seguire, ha concluso Vitelli, è quella di sostenere percorsi formativi che siano in grado di creare un ponte tra la formazione professionale e l'ambito universitario. (riproduzione riservata)

Espansione

Heritage e autenticità guidano ora Basicnet

«Il mercato cerca uno storytelling legato alla storicità dei brand», dice il ceo Alessandro Boglione. E parla dell'acquisizione di Sundek e Woolrich. **Alice Merli**

«C'è un tratto distintivo che delinea tutti i nostri marchi, dai primi che sono stati acquisiti, **Kappa** nel '94, **Superga** e **K-Way** a metà degli anni 2000 fino agli ultimi **Sundek** e **Woolrich**. Parliamo di heritage e autenticità, che ricerchiamo in ogni brand». Il ceo del gruppo **Basicnet**, **Alessandro Boglione**, ha esordito così durante il panel «Heritage brands, la strategia di rilancio e crescita», durante il

Sundek quasi 80». Non per ultimo, dal panel è emerso il tema della continuità generazionale. «Mio padre, che è ancora molto presente in azienda, ha sempre pensato che il gruppo dovesse rimanere giovane, indipendentemente dal fatto che gli amministratori delegati e chi potesse decidere la strategia fossero i figli. Nel nostro caso il passaggio generazionale è stato pianificato e programmato a lungo, sono 10 anni che ci lavoriamo». Proseguendo: «È stato un momento molto delicato. Forse nel nostro caso, come in tanti altri casi, è stato ancora più complesso quando si passa dalla prima alla seconda, perché non si hanno ancora quelle linee guida che tante famiglie hanno nel passaggio dalla terza alla quarta o dalla quarta alla quinta. Ma ciò che ci

ha legato è che siamo sempre d'accordo quasi su tutto». Infine, Boglione ha concluso: «Per noi il value for money è significativo. È importante che ci sia coerenza tra il messaggio che si dà, il prodotto che si cerca di vendere e il listino che offriamo. Ci piace pensare che i nostri prodotti e i brand abbiano un prezzo democratico. E questo non vuol dire che costino poco, ma che per il lifestyle che cerchiamo di raccontare sia un prezzo giusto». (riproduzione riservata)



Alessandro Boglione al MFGS 2026

Milano fashion global summit 2026.

«In questa giornata si è parlato di storytelling e posso dire che noi abbiamo fatto esperienza negli anni, ci siamo resi conto di essere bravi a raccontare delle storie vere. Sono quelle che apprezza il mercato». Il manager ha spiegato che lo storytelling è più di successo se legato ai codici storici e alla tradizione di un brand. Mettendo l'accento sulle ultime due operazioni legate a Sundek e Woolrich. «In 30 anni abbiamo fatto cinque acquisizioni. Nel momento in cui ci accorgiamo che un brand sul mercato possa davvero fare al caso nostro, proviamo a comprarlo. È stata una fortuna che entrambe le opportunità si siano verificate nello stesso anno. Woolrich è una realtà con quasi 200 anni di storia e

Digital

VEEPEE E LE SFIDE DELL'E-COMMERCE

«Visitano il sito più di 2,3 milioni di utenti», spiega la country manager Italia **Valentina Corbetta**, illustrando le priorità di un cliente demanding

«Il consumatore è sempre più esigente, informato e demanding», spiega **Valentina Corbetta**, country manager Italia di **Veepee**, durante la prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026**. La realtà e-commerce, nata nel 2001 in Francia, è specializzata nelle flash sales e vanta più di 30 milioni di iscritti. «È un osservatorio privilegiato sul con-

sumatore», prosegue la manager visti i 2,3 milioni di visitatori registrati ogni giorno sul sito. «I potenziali acquirenti oggi cercano coerenza. La customer journey quindi va a stratificarsi. Ad oggi possiamo contare 6 touch point prima dell'acquisto», spiegando la difficoltà crescente nel processo di fidelizzazione dell'utente. «La sfida è costruire un ecosistema». L'e-commerce non è più solo un canale di vendita ma diventa la chiave per ridefinire la relazione con il consumatore. «Potremmo definirlo come digital strategist di se stesso», continua Corbetta, spiegando come quest'ultimo utilizzi algoritmi e recensioni per arrivare alla scelta in modo consapevole. «Veepee

ha dovuto cambiare. Abbiamo quindi portato avanti un processo di personalizzazione», ha spiegato Corbetta. «Con un algoritmo di raccomandazione, mostriamo sempre il prodotto giusto, al consumatore corretto, nel momento adeguato». I risultati sono stati positivi ha dichiarato la country manager, sia dal punto di vista economico ma anche, e soprattutto, del brand. «In 25 anni abbiamo capito quello che i marchi vogliono», prosegue. Secondo la ricerca di Veepee con di **Netcomm**, risulta che la retention del cliente avviene dopo il click. «È quello il momento in cui si conquista la fiducia del consumatore». Dati molto importanti per l'e-commerce essendo una piattaforma organica che ha «collezionato un database di utenti che ci ha inse-

rito nella propria routine», spiega. Con una survey della stessa Veepee, è risultato che il 50% dei consumatori italiani utilizza l'app per orientarsi nella scelta, mentre il 30% per scoprire nuovi brand. L'80% dei cittadini, invece, ne rifiuta l'utilizzo. (riproduzione riservata)



Valentina Corbetta al MFGS 2026

Giada Speri

Strategie

Alfonso Dolce: «Il business solido grazie a territorio e artigianato»

L'amministratore delegato di Dolce&Gabbana ha ribadito il valore culturale del Made in Italy e lo sviluppo strategico del beauty, portato in house tre anni fa, per conquistare le nuove generazioni. «Siamo stati l'unica maison italiana a compiere questa scelta», afferma il manager. In vista possibili iniziative nel segmento dell'hospitality. **Alice Merli**

«Quando citiamo la bellezza parliamo di uno stile di vita, non semplicemente di un prodotto, ma di radici culturali. Il territorio e l'artigianato sono due elementi fondamentali per costruire un business che dura nel tempo. Quello che conta è il manifatto, l'amore e la passione che l'umano mette in un sistema produttivo». **Alfonso Dolce**, presidente e amministratore delegato di **Dolce&Gabbana**, ha aperto con queste parole l'intervento «Italian lifestyle, motore del Paese», nell'ambito del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026**. «L'Italia è fatta da grandi, piccole e medie industrie. E il Pil è una pura e vera espressione culturale. Quella che diventa l'unica vera esperienza di stile di vita autentica e innegabile, che rimane al consumatore italiano e ancora di più a quello internazionale. Ciò che fa amare sempre di più il nostro



Alfonso Dolce al Milano Fashion Global Summit 2026

Paese e sviluppa l'industria». Il manager ha poi messo l'accento sull'investimento preponderante nella categoria del beauty, un segmento che è stato portato in house tre anni fa e che mira a conquistare le generazioni più giovani. «Oggi possiamo dire che siamo in una dimensione reale. Reale significa che abbiamo concretizzato il terzo anno pieno dell'internalizzazione del

beauty. Una grande scommessa, siamo stati forse estremamente coraggiosi e anche magari commentati, ma possiamo dire di aver intrapreso una strada decisamente interessante. Siamo l'unico brand italiano che ha fatto questa scelta. Non si parla di un semplice asset interno, ma di come una realtà possa abbracciare un lifestyle globale». Alfonso Dolce ha ribadito

il fulcro strategico dell'investimento sulla categoria della bellezza. «Dolce&Gabbana ha riscritto i suoi codici rimanendo coerente al Dna, in questo momento storico ma di grande opportunità. Abbiamo chiuso **D&G** nel 2012, è una data molto lontana, ma in realtà ancora vicina quando si studiano i cambiamenti sociali dei consumi in generale. Strategia vuol dire che nella piramide del brand puntiamo a comunicare con un cliente giovane, moderno, che magari è anche molto più volubile e ha voglia di cambiare facilmente, di fare più esperienze e si fidelizza molto meno rispetto al passato», ha evidenziato. «Quindi abbiamo ritenuto opportuno che le fragranze, make-up, skincare diventassero un ponte per uscire da quella massificazione di prodotto che viene gestita in licenza ed elevare così l'esperienza. È stata un'elaborazione non di poco conto, di investimento economico, quindi di working

capital che magari ha generato un debito superiore, ma anche un importante prospettiva». Come ha ribadito il ceo, il beauty della casa oggi genera 1,1 miliardi di fatturato retail e circa 700 milioni di ricavi consolidati. «Ci sono altri progetti che stanno prendendo una loro dimensione su altre categorie merceologiche. Questa è un'azienda che ha solo voglia di lavorare veramente bene nel rispetto del capitale umano e finanziario. Il ritorno arriva sempre dal cliente, che ti sceglie se racconti una vera storia, se hai il rispetto etico e costruisci una relazione. Il ponte tra il brand e chi compra è quindi sottile, è la passione che viene premiata». Quanto ai progetti futuri, il manager ha concluso: «Sicuramente il mio sogno è e rimane la Dolce&Gabbana. Ho tanti altri hobby e passioni, ne sto coltivando uno, il business dell'hospitality, che rappresenta già la moda». (riproduzione riservata)

Progetti

Marenzi: «Con Herno obiettivo a 200 milioni»

L'imprenditore alla guida anche di Montura ha parlato del futuro delle due label e di voler restare indipendente sul family brand che continua a crescere. **Matteo Minà**

«In questo momento i marchi che vanno meglio, e fra questi mi ci metto anch'io nel mio piccolo, sono quelli espressione di valori italiani, di fabbriche, di chi ha una produzione interna che fa qualità». Lo ha detto **Claudio Marenzi**, presidente di **Herno** e di **Montura**, al **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026**. Marenzi ha poi aggiunto: «Questi marchi esprimono il valore corretto per la qualità, perché alcuni grandissimi brand magari fanno degli eventi mega che finiscono sul valore del capo e poi il mercato fatica a comprendere quei prezzi, considerando anche che il tema del consumatore aspirazionale sta un po' traballando». L'imprenditore ha poi parlato della distribuzione: «Con Herno abbiamo iniziato il percorso retail nel 2017, inizialmente per affermare il nostro marchio e adesso siamo arrivati al 45% di peso di questo canale, per cui noi siamo ancora a trazione wholesale, ma meno di prima, considerando che nel 2026 i nostri negozi crescono del 15%, mentre il segmento multibrand di circa il 5%. Nel retail siamo molto vicini ai nostri consumatori, ma in ogni caso il wholesale

resta fondamentale come palestra». Marenzi ha poi parlato dello sviluppo di Montura. «Il nostro è un lavoro, lasciatemi usare questo termine, un po' contadino, nel senso che noi dobbiamo seminare e aspettare, bisogna darsi del tempo. Lo sviluppo di Montura, inizialmente, dovevo farlo con il suo fondatore, poi così non è stato e ho trovato in **Nuo** un fondo che non voleva entrare per forza in Herno, dove voglio andare avanti da solo, ma che era interessato a Montura. Più che un fondo di investimento è un family office, che sposa di più il tema della semina e attesa del raccolto». Infine, Marenzi si è soffermato sulle performance dei due marchi. «Su Herno confermiamo l'obiettivo dei 200 milioni di euro per l'anno in corso, mentre Montura soffre un po' l'andamento del settore outdoor, che in termini di vendita di prodotto è un po' fermo, ma non sull'esperienza. Nel dettaglio, le persone vanno in montagna, ma comprano meno perché, anche grazie a previsioni meteo molto accurate, ci vanno quando c'è bel tempo e questo ha abbassato il percepito della qualità, servendone meno in caso di buon tempo». (riproduzione riservata)



Claudio Marenzi al MFGS-2026

Scenari

SBURLATI: «SERVONO REGOLE CONDIVISE»

Il numero uno di Confindustria moda ha sollecitato Roma e Bruxelles sugli interventi più urgenti per supportare la filiera a partire dalle piccole imprese

«La priorità di questo momento è continuare a lavorare con l'intelligenza dell'anima». Con questo monito **Luca Sburlati**, presidente di **Confindustria moda**, ha dato avvio al suo intervento in apertura degli **MF value chain awards**, durante la prima giornata del **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026**. Lo stesso ha aggiunto: «Dobbiamo riuscire a coadiuvare un sistema industriale fragile, perché, lo raccontano i numeri, è fatto per un terzo dai grandi brand che hanno un ruolo fondamentale. Un altro terzo è fatto da aziende medio-medio grandi di sistema, che vale 30 miliardi di euro dei 90 totali, e infine un terzo che è fatto da piccolissime imprese, con 30mila realtà che fanno 30 miliardi, con 8-9 persone per azienda. Se perdiamo le piantine più piccole, l'humus, siamo morti tutti». Sburlati ha poi aggiunto: «Quindi abbiamo un compito politico e abbiamo un compito come industriali e cioè di capire che

non possiamo solo guardare dentro la nostra impresa, ma l'ecosistema nel quale noi competiamo e lavoriamo sono 27 distretti di eccellenza». Sollecitato su quali siano gli interventi da parte delle istituzioni per aiutare la filiera italiana, l'imprenditore ha replicato: «A Bruxelles chiediamo una cosa molto semplice, cioè che le regole del gioco siano uguali per tutti, come nel caso dei piccoli pacchi del fast fashion. A Roma invece serve far capire che questa area di interesse del mondo del bello e ben fatto vale più di 100 miliardi. Quando tu ne hai persi 15 o 20 in due anni, hai perso un gettito per lo Stato che è un terzo, se non la metà di una manovra finanziaria. Allora ci deve essere interesse, così come per l'aerospazio e la difesa, che venga considerato un settore da Golden power, perché abbiamo bisogno di questo. La Francia è l'alleato naturale per questo tipo di discorso», ha concluso. (riproduzione riservata)



Luca Sburlati al MFGS-2026

Matteo Minà

Innovazione

Brunello Cucinelli: «La tecnologia ha bisogno anche di umanesimo»

«Credo non si debba avere paura dell'AI», ha raccontato l'imprenditore umbro. «Follia e ragione dell'uomo si possono incontrare. Bisogna vivere nella speranza». Ribadendo poi i valori di una crescita economica garbata. **Chiara Bottoni**

L'intelligenza artificiale può convivere con una visione umanistica? Per **Brunello Cucinelli** la risposta è univocamente «sì». L'imprenditore ha parlato al **MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026** dell'esigenza di far convivere tecnologia e umanesimo. Da sempre paladino della cultura e sostenitore del Made in Italy, Cucinelli non si è infatti tirato indietro dall'incontrare i grandi della **Silicon Valley** già diversi anni fa, tracciando un percorso di convivenza tra due mondi apparentemente così opposti. Dopo una cena nel cuore tecnologico della West coast nel 2016, l'imprenditore ha infatti invitato i leader dell'AI a Solomeo, creando un'alleanza tra due mondi. «Credo non si debba avere paura dell'AI», ha precisato Cucinelli. «Follia e ragione dell'uomo si possono incontrare solo se collaborano tra di loro. Provate a chiedere uno scherzo all'AI. Io l'ho fatto ed è stato molto utile vedere quali erano le

risposte. La mia generazione ha trasmesso ai propri figli l'obbligo della paura, adesso c'è il rischio che i miei figli trasmettano ai propri la paura dell'AI», ha aggiunto. «Invece bisogna vivere nella speranza. Che senso ha una vita senza speranza e senza sogno? Io credo molto nell'intelligenza dell'anima». La riflessione sull'AI ha portato sul palco anche **Paolo Panerai**, direttore ed editore di **Class Editori**, in un confronto sull'importanza della veridicità delle informazioni raccolte dall'AI, ricordando **MF GPT**, il sistema di intelligenza artificiale generativa autonoma sviluppato dalla casa editrice. Il dialogo ha poi



Brunello Cucinelli al MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026

affrontato il tema della sana crescita, di cui Cucinelli è da sempre fautore. «La moda ha avuto crescita clamorosa dal 2021 al 2023, è chiaro che questi siano anni di riequilibrio. Se facciamo una media dei ri-

sultati di tutti questi anni, possiamo dire che la crescita sia stata sana e che non si possa parlare di una crisi della moda. C'è un grande tema, se cresci rapidamente a un certo punto dove vai? Se vogliamo che l'azienda resti soprattutto noi italiani, che siamo industriali veri, abbiamo a cuore il futuro dell'impresa che può essere garantito da una crescita sana». Cucinelli ha poi ribadito l'importanza del lusso, che ha un valore univoco: «Per me il lusso è uno solo e non può essere né accessibile né aspirazionale», ricordando il peso di Milano, prima fashion week al mondo per il menswear insieme a Firenze e protagonista anche nella moda donna. (riproduzione riservata)

IN EDICOLA CON MF



THE WOWNESS: THOM BROWNE. PROTAGONISTA DI UNA COVER STORY ESCLUSIVA, IL DESIGNER AMERICANO RACCONTA IL SUO LEGAME CON L'ITALIA E IL GRUPPO ZEGNA, TRA SARTORIALITÀ E IMMAGINARI INCANTATI. IN UNA **SPECIAL ISSUE** CHE CELEBRA IL **25° ANNIVERSARIO** DI MFF-MAGAZINE FOR FASHION E DEL **MFGS-MILANO FASHION GLOBAL SUMMIT**. FOTO GIOVANNI GIANNONI

SFOGLIA LA DIGITAL EDITION SU MOBILE, TABLET E PC

Scarica l'app MFFashion oppure accedi al sito shop.milanofinanza.it

Class Editori

Analisi

IL BEAUTY SALE DELL'1% NEL 2026

Fabio Franchina, vicepresidente di Cosmetica Italia: «Pur con le difficoltà nell'export, il 2027 andrà meglio»

Il beauty italiano continua a crescere, pur in un 2026 segnato dalle difficoltà dell'export e dalle tensioni internazionali. A delineare lo scenario, nel suo intervento a **Mfgs-Milano fashion global summit**, è **Fabio Franchina**, presidente dell'azienda di professional hair fashion **Framesi** e numero due di **Cosmetica Italia**, che sottolinea la forza economica e industriale del comparto. «Tutta la filiera coinvolge circa 500 mila operatori», ha affermato Franchina nel suo intervento, mentre il fatturato complessivo del beauty ha raggiunto i 19 miliardi di euro, con 8,6 miliardi generati dalle esportazioni. La filiera italiana del beauty è leader mondiale ma è ben poco conosciuta al di fuori degli addetti ai lavori. «Il 50% dei prodotti fatti, venduti e usati in tutto il mondo sono realizzati da aziende italiane», ricorda Franchina, evidenziando il primato nazionale nella produzione dei coloranti per capelli. La cosmetica mostra anche una particolare capacità di resistenza alle crisi: «Nel 2008 il beauty perse meno del food», mentre dopo il primo lockdown, tra le attività prese d'assalto ci furono proprio i saloni degli acconciatori. In prospettiva, il vice presidente di Cosmetica Italia vede un 2027 più positivo. «Sarà sicuramente molto meglio del 2026, previsto comunque in crescita dell'1% che per noi è poco, rispetto agli anni precedenti, ma è pur sempre una crescita. Le esportazioni a fine anno saranno negative e la situazione degli Usa, nostro primo mercato, sta facendo soffrire un po' tutte le aziende». Resta altissima la propensione all'investimento nel settore beauty, dove il 6% del fatturato annuo viene speso in ricerca e innovazione. Una quota che è «il doppio rispetto a quello che spende tutto il settore manifatturiero». E Framesi, come impresa, rappresenta un buon esempio di questa capacità di innovare: «In cinque anni, 280 prodotti nuovi». Infine, un pensiero alla **Milano beauty week** che si è chiusa domenica. Ha offerto risultati davvero eccezionali, dovremmo aver coinvolto oltre 300 mila persone in una settimana», ha concluso. (riproduzione riservata)



Fabio Franchina al MFGS-Milano Fashion Global Summit 2026

Andrea Guolo