SCENARI

Anticipazione dei fabbisogni professionali per il settore tessile, abbigliamento, pelletteria e calzature

31 Maggio 2021

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

SOMMARIO

1. Scelte metodologiche

2. Delimitazione statistica del settore

3. Caratteristiche strutturali del sistema occupazionale e produttivo

3.1 Inquadramento generale del settore

3.2 Imprese e competitività

3.3 struttura dell'occupazione

4. Principali dinamiche del cambiamento che influenzeranno il settore

4.1 Metodologia per la costruzione dello scenario

4.2 Principali fattori di cambiamento che influenzeranno il settore

4.3 Scenario: il settore moda nel medio periodo

5. Strategia delle risorse umane per interpretare il cambiamento

5.1 Implicazioni del nuovo scenario sull'organizzazione del lavoro

5.2 Il sistema delle competenze in un orizzonte di medio periodo

5.3 Le principali figure professionali coinvolte dal cambiamento

6. Conclusioni

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

1. SCELTE METODOLOGICHE

Se l'analisi dei fabbisogni contingenti espressi dal sistema produttivo riveste un ruolo fondamentale ai fini dell'adattabilità delle risorse umane, l'anticipazione dei fabbisogni assume un ruolo strategico per lo sviluppo delle politiche di formazione del Paese. Questa, infatti, consente di prevenire e orientare, con adeguate politiche, l'impatto che determinati eventi possono avere sui sistemi produttivi, organizzativi e professionali.

L'Isfol, prima e l'Inapp, ora, su mandato del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, sono impegnati già da anni nella realizzazione di un sistema informativo su professioni, occupazione e fabbisogni professionali che mette in relazione il sistema economico-produttivo e il sistema istruzione/formazione professionale. Tale apparato informativo è concepito per garantire un doppio livello di lettura temporale dei dati: previsioni di assunzione a breve termine e fabbisogni professionali contingenti; previsioni di occupazione di medio termine e anticipazione dei fabbisogni professionali a cinque anni.

In questo rapporto di ricerca, sarà adottato il modello Inapp per indagare il sistema moda nella articolazione delle sue filiere principali: quella del tessile-abbigliamento; quella della pelletteria e calzature.

Su questo presupposto, l'anticipazione dei fabbisogni nel settore moda, che qui verrà presentata, ha lo scopo di realizzare un percorso di analisi che consenta di:

- indentificare le nuove competenze e le competenze innovate;
- identificare le figure professionali maggiormente coinvolte e maggiormente trasformate da qui a 5 anni;
- produrre suggerimenti sugli elementi curriculari che andrebbero innovati/inseriti per adeguare l'unità professionale al cambiamento.

Questi risultati sono raggiunti attraverso la sperimentazione di una delle tecniche di foresight più diffuse. Tale tecnica utilizza una metodologia che, favorendo una rappresentazione delle opportunità e dei rischi correlati ai processi di cambiamento, consente agli stakeholder di effettuare le scelte più adeguate e predisporre azioni e strategie meglio rispondenti ai bisogni espressi dal sistema delle professioni.

Si tratta di un percorso i cui passaggi principali sono:

- inquadramento del settore nei suoi tratti strutturali e principali dinamiche;
- identificazione dei fattori chiave del cambiamento;
- identificazione, in rapporto a tali cambiamenti, delle trasformazioni dei ruoli e dei compiti professionali;

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

- ricognizione, in rapporto ai cambiamenti di ruolo e compiti, delle competenze professionali emergenti;
- analisi dell'incidenza e delle implicazioni di tali cambiamenti per le figure professionali impegnate nel settore;
- disegno e rappresentazione del mutamento delle caratteristiche professionali
- elaborazione delle indicazioni da sottoporre al sistema dell'education.

La realizzazione del percorso appena descritto prevede un primo momenti di analisi desk affidato a ricercatori esperti del settore ed un secondo momenti di analisi field attraverso un giro di consultazioni con esperti e consulenti che operano nel settore che hanno il compito di validare il lavoro fatto e di integrarlo con la loro esperienza.

Il risultato finale sarà un documento in cui sono enfatizzati:

- Il profilo del settore ed i principali cambiamenti con cui si dovrà misurare nel medio lungo periodo;
- l'impatto sulle competenze e l'abbinamento di queste ai singoli profili professionali;
- le indicazioni per il sistema dell'education.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

2. DELIMITAZIONE STATISTICA DEL SETTORE

I settori moda secondo l'ATECO 2007

Codice	Descrizione
CB	**Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori**
13	**INDUSTRIE TESSILI**
13.1	Preparazione e filatura di fibre tessili
13.2	Tessitura
13.3	Finissaggio dei tessili
13.9	Altre industrie tessili
13.91	*Fabbricazione di tessuti a maglia*
13.92	*Confezionamento di articoli tessili (esclusi gli articoli di abbigliamento)* Confezionamento di biancheria da letto, da tavola e per l'arredamento; Fabbricazione di articoli in materie tessili nca
13.93	*Fabbricazione di tappeti e moquette*
13.94	*Fabbricazione di spago, corde, funi e reti*
13.95	*Fabbricazione di tessuti non tessuti e di articoli in tali materie (non abbigliamento)*
13.96	*Fabbricazione di articoli tessili tecnici ed industriali* Fabbricazione di nastri, etichette e passamanerie di fibre tessili; Fabbricazione di altri articoli tessili tecnici ed industriali
13.99	Fabbricazione di altri prodotti tessili nca Fabbricazione di ricami; Fabbricazione di tulle, pizzi e merletti; Fabbricazione di feltro e articoli tessili diversi
14	**CONFEZIONE DI ARTICOLI DI ABBIGLIAMENTO; ANCHE IN PELLE E PELLICCIA**
14.1	Confezione di articoli di abbigliamento (escluse le pellicce)
14.11	*Confezione di abbigliamento in pelle*
14.12	*Confezione di indumenti da lavoro*
14.13	*Confezione di altro abbigliamento esterno* Confezione in serie di abbigliamento esterno; Sartoria e confezione su misura di abbigliamento esterno
14.14	*Confezione di biancheria intima* Confezione di camicie, T-shirt, corsetteria e altra biancheria intima
14.19	*Confezione di altri articoli di abbigliamento ed accessori*
14.19.1	Confezioni varie e accessori per l'abbigliamento
14.19.2	Confezioni di abbigliamento sportivo o indumenti particolari Fabbricazione di calzature realizzate in materiale tessile senza suole applicate; Confezioni di abbigliamento sportivo o di altri indumenti particolari
14.2	Confezione di articoli in pelliccia
14.3	Fabbricazione di articoli di maglieria
14.31	*Fabbricazione di articoli di calzetteria in maglia*
14.39	*Fabbricazione di altri articoli di maglieria* Fabbricazione di pullover, cardigan ed altri articoli simili a maglia
15	**FABBRICAZIONE DI ARTICOLI IN PELLE E SIMILI**
15.1	Concia cuoio; articoli da viaggio, borse, pelletteria e selleria; tintura pellicce
15.11	*Preparazione e concia del cuoio; preparazione e tintura di pellicce*
15.12	*Fabbricazione di articoli da viaggio, borse e simili, pelletteria e selleria*
15.2	FABBRICAZIONE DI CALZATURE
15.20	**Fabbricazione di calzature**

Fonte: elaborazione Ares 2.0 su dati Istat

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

3. CARATTERISTICHE STRUTTURALI DEL SISTEMA OCCUPAZIONALE E PRODUTTIVO

3.1 Inquadramento generale del settore

All'interno del percorso di analisi disegnato in questo studio di scenario, l'esercizio di rappresentazione dei principali elementi economici e occupazionali che caratterizzano il settore è, senza dubbio, propedeutico al lavoro di analisi dei fattori di cambiamento e del loro impatto.

Per fare questo, il presente capitolo, attraverso una sistematica di lettura di dati Istat, proverà a fornire un approfondimento statistico lungo tre distinti assi: l'assetto delle imprese, la struttura occupazionale, le principali dinamiche in corso.

Dopo una fotografia statistica di natura generale, un primo asse di approfondimento sarà costituito da una analisi ravvicinata dell'assetto delle imprese. Sarà descritto il profilo giuridico e dimensionale delle aziende e sarà passato in rassegna un set di variabili utili a rappresentare il comportamento del settore rispetto ad alcuni temi chiave della competitività, quali il grado di internazionalizzazione, il livello di investimenti e le caratteristiche dell'innovazione.

Successivamente, si fornirà una ricostruzione della struttura occupazionale del settore, analizzando 9 variabili chiave: distribuzione degli occupati per dimensione aziendale, per genere, età e Paese di origine, posizione lavorativa, qualifica professionale, regime d'orario di lavoro.

Infine, attraverso l'utilizzo di serie storiche, sarà proposta una rappresentazione dinamica di alcune variabili a cui è affidato il compito di introdurre a una prima lettura dei cambiamenti in corso, propedeutica alla definizione successiva degli scenari.

Fatta questa premessa, sono riportati di seguito alcuni dati di inquadramento che raccontano di un settore che nonostante il lungo periodo di crisi, la costante pressione della concorrenza dei paesi di nuova industrializzazione, ma anche la crescente complessità ed ampiezza dei mercati al consumo e, non ultimo, le molte opportunità tecnologiche, continua a giocare un ruolo da protagonista sia per il suo contributo alla struttura manifatturiera nazionale sia per la sua capacità di presidiare i mercati esteri.

Attualmente, secondo Istat, l'aggregato moda, con un sistema produttivo che può contare su circa 58 mila imprese, realizza un fatturato di 81 miliardi. Al raggiungimento di questo risultato hanno partecipato oltre 470 mila addetti. Con questa configurazione, oggi, le filiere riconducibili all'industria della moda, danno

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

un contributo occupazionale al manifatturiero del 13%. Da sottolineare due elementi di particolare importanza in questo esercizio a cui è affidato lo scopo di fotografare il settore: il primo riguarda la capacità dell'industria della moda di presidiare i mercati internazionali, oggi infatti l'export ha raggiunto il valore di 57 miliardi; il secondo, è senza dubbio l'assetto dimensionale che come evidente da questi primi dati riportati sulla tabella che segue, racconta di una realtà dove il peso delle micro imprese continua ad essere particolarmente significativo (82% delle imprese e 28% dell'occupazione sono riconducibile alla classe dimensionale al di sotto dei 10 addetti).

Alcune cifre per inquadrare l'aggregato dei settori moda

Fatturato (mld €)	81
Contributo del settore sul totale fatturato manifatturiero	8,4%
Numero Imprese (.000)	57
Quota imprese con oltre 10 addetti	18%
Occupati (.000)	471
Contributo del settore sul totale occupazione nel manifatturiero	13%
Quota % occupati nelle imprese con oltre 10 addetti	72%
Esportazioni (mld €)	57
Contributo del settore sul totale esportazioni nel manifatturiero	12%

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Il dato generale di settore assume contorni più precisi se si procede ad un esercizio di disaggregazione per comparto. Ad una prima analisi, le variabili di occupazione, fatturato ed imprese, raccontano della centralità del comparto dell'abbigliamento che pesa per più del 38% dell'occupazione, 34% del fatturato e 45% delle imprese.

Come evidente dalla tabella di seguito, a conquistare la seconda posizione, sempre rispetto alle tre variabili di indagine, è la Fabbricazione di Calzature con circa il 17% del fatturato e dell'occupazione.

Di particolare rilievo è anche l'attività tessile, per la sua componente di filatura, tessitura e finissaggio, che contribuisce per il 14% dell'occupazione. In questa lettura dei comparti rispetto alla loro dimensione, va evidenziato il risultato dei produttori di articoli in pelle che hanno quasi raggiunto il 10% dell'aggregato moda, e questo sia per numero di occupati che per fatturato.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Infine, pur in una misura quantitativa più limitata, non va sottovalutato il dato più generale di un apparato produttivo che presidia con dimensioni per nulla marginali, ogni comparto su cui si articola l'attività moda. A questo riguardo, e limitando l'analisi alla sola occupazione, i dati disponibili raccontano: di un comparto dei tessuti tecnici che contribuisce per poco più del 4% dell'occupazione totale; di una produzione di articoli tessili (non abbigliamento) che allo stesso modo si colloca oltre il 4%; di una filiera della maglieria che mettendo insieme la fabbricazione dei tessuti e quella degli articoli realizzati, sfiora il 7% dell'occupazione; ed infine di una realtà conciaria che grazie ai sui tre distretti, partecipa all'aggregato moda con una quota di occupazione vicina al 5% (8,8% rispetto al fatturato).

Contributo di imprese, fatturato e occupazione dei principali comparti Moda (Totale = 100)

	Imprese	Fatturato	Occupati
Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	100	100	100
Attività di filatura, tessitura e finissaggio dei tessili	9,3	14,4	13,7
Fabbricazione di tessuti a maglia	1,3	1,1	1,1
Confezionamento di articoli tessili, non abbigliamento	7,3	3,0	4,3
Fabbricazione tessuti non tessuti, tessili tecnici ed industriali e suoi articoli (non abbigliamento)	2,8	5,8	4,2
Fabbricazione di altri prodotti tessili (tappeti e moquette; spago, corde, funi e reti; Ricami, tulle, pizzi, merletti, feltro e altri articoli)	2,5	1,3	1,7
Confezione di articoli di abbigliamento*	44,9	33,9	38,4
Fabbricazione di articoli di maglieria	5,6	4,9	5,6
Concia del cuoio	3,1	8,8	4,8
Articoli da viaggio, borse e simili	9,4	9,5	9,5
Fabbricazione di calzature	13,8	17,4	16,7

* comprende anche abbigliamento in pelle, pellicce, abiti da lavoro e abbigliamento sportivo

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Continuando in questa fotografia statistica del settore, un altro dato importante è quello della sua distribuzione geografica.

A questo riguardo, iniziando dal confronto per macro area geografica, emerge in tutta evidenza una situazione differenziata per filiera, anche se un tratto comune continua ad essere quello di una partecipazione del Mezzogiorno molto limitata.

Entrando nel merito, ed analizzando il grafico di seguito, si scopre che le posizioni

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

più sbilanciate sono: da un lato il sistema tessile, il cui apparato produttivo è significativamente concentrato nel Nord (66% dell'occupazione), dall'altro lato la realtà della produzione pellettiera che invece opera per una larga maggioranza delle sue imprese nel Centro (61% dell'occupazione).

All'interno di queste due posizioni, il Nord si posiziona intorno al 50% degli addetti nel settore dell'abbigliamento e della concia, mentre l'apparato produttivo calzaturiero concentra la sua occupazione per poco meno del 50% nel Centro Italia.

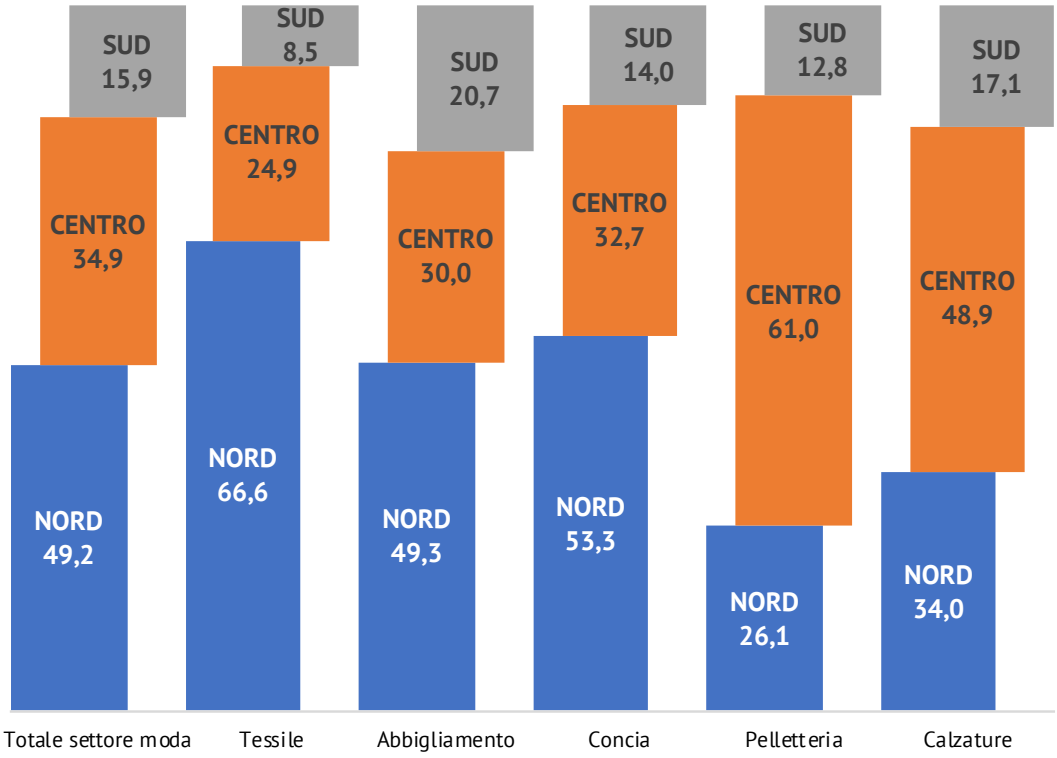
Scendendo a livello regionale, si scopre che:

- il contributo principali alla distribuzione geografica del tessile proviene dalla Lombardia dove si concentra il 36% dell'occupazione. seguita a distanza dalla Toscana (20%) e dal Piemonte (14,5%);
- La Toscana consolida il suo primato nella pelletteria, con una quota di occupazione pari al 55%, seguita da Lombardia, Veneto e Campania, tutte intorno al 10%;
- La concia ha tre protagonisti principali: il veneto con il 43,5% dell'occupazione; la Toscana con poco più del 31% e la Campania con quasi il 13%;
- Nelle calzature, l'importane ruolo del Centro Italia è soprattutto merito della regione Marche con una quota del 30% dell'occupazione e della Toscana con il 18,5%. In questo comparto partecipano con un ruolo rilevante anche il Veneto (19%) e la Campania (9%);
- L'abbigliamento è il comparto maggiormente presente in modo diffuso sul territorio nazionale con un livello di concentrazione massimo in Lombardia e Toscana che si ferma al 19%;
- Le due regioni del mezzogiorno che in maggior misura contribuiscono all'occupazione dell'intero sistema moda sono la Campania (7,2%) e la Puglia (5%). Un ruolo, benché ancora più contenuto è quello dell'Abbruzzo, il cui peso occupazionale è sceso al 2,4%.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Distribuzione occupazione per macro aree geografiche e regione (totale Italia = 100)



	Totale settore moda	Tessile	Abbigliamento	Concia	Pelletteria	Calzature
ITALIA	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Piemonte	*5,7*	*14,5*	*4,1*	*1,7*	*0,7*	*0,5*
Valle d'Aosta	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Liguria	*0,2*	*0,3*	*0,3*	*0,0*	*0,1*	*0,0*
Lombardia	*19,8*	*35,8*	*18,4*	*6,7*	*10,9*	*7,8*
Trentino AA	*0,5*	*0,8*	*0,5*	*0,1*	*0,1*	*0,6*
Veneto	*15,2*	*9,7*	*15,0*	*43,5*	*9,3*	*19,1*
Friuli VG	*0,5*	*1,0*	*0,3*	*0,8*	*0,3*	*0,3*
E.Romagna	*7,2*	*4,6*	*10,6*	*0,3*	*4,6*	*5,8*
Toscana	*23,0*	*19,7*	*18,8*	*31,3*	*55,0*	*18,5*
Umbria	*2,1*	*1,7*	*3,7*	*0,0*	*0,3*	*0,5*
Marche	*8,3*	*2,0*	*5,5*	*1,3*	*3,9*	*29,8*
Lazio	*1,5*	*1,5*	*2,1*	*0,1*	*1,8*	*0,1*
Abruzzo	*2,4*	*1,6*	*3,5*	*0,2*	*3,1*	*0,8*
Molise	*0,1*	*0,1*	*0,3*	*0,0*	*0,1*	*0,0*
Campania	*7,2*	*2,7*	*8,1*	*12,7*	*9,0*	*9,2*
Puglia	*4,9*	*2,6*	*7,1*	*1,0*	*0,2*	*6,7*
Basilicata	*0,2*	*0,3*	*0,2*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Calabria	*0,2*	*0,3*	*0,3*	*0,0*	*0,1*	*0,1*
Sicilia	*0,6*	*0,5*	*1,0*	*0,0*	*0,2*	*0,2*
Sardegna	*0,2*	*0,3*	*0,2*	*0,1*	*0,1*	*0,1*

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

3.2 Imprese e competitività

Per studiare le caratteristiche del sistema produttivo moda, un primo esercizio proposto in questo paragrafo è la lettura della distribuzione delle imprese e dell'occupazione in relazione alla forma giuridica, all'appartenenza alla categoria dell'industria o dell'artigianato e alla distribuzione per classe di addetti.

Come evidente dai dati riportati nella tabella che segue, siamo in presenza di un settore dove le micro-imprese rappresentano una componente importante.

Guardando il dato aggregato, la quota di addetti nelle imprese con meno di 9 addetti è pari al 28%. Risultato che si associa in modo coerente ad una dimensione dell'artigianato pari al 34% degli addetti, nonché, a una componente di lavoratori in imprese che hanno scelto forme giuridiche alternative a quelle di capitale (società di persone, cooperative e ditte individuali) pari anche in questo caso al 34%.

All'opposto, nella classe più alta, quella delle imprese con più di 250 addetti, il sistema produttivo si esaurisci in circa 125 realtà imprenditoriali (0,2% del totale), con un peso occupazionale che però raggiunge il 16%. Anche allargando la visuale alle imprese con più di 50 addetti, il risultato è di una consistenza di poco meno del 2% delle imprese e 35% degli addetti.

Passando dal dato generale a quello dei comparti si scopre che il settore dell'abbigliamento esprime l'assetto produttivo maggiormente frammentato (33% degli addetti sono riconducibili alle micro-imprese), mentre al contrario, la condizione più strutturata in termini dimensionali è quella della concia dove le micro imprese assorbono solo il 16% degli addetti del comparto.

Da notare che all'interno di queste due posizioni estreme si collocano gli altri tre comparti senza far registrare differenze particolarmente significative nella composizione dimensionale. Infatti, gli occupati nelle imprese con meno di 9 addetti oscillano dal 23% delle calzature al 25% del tessile e 27% della pelletteria.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Assetto delle imprese per forma giuridica, qualifica e dimensione (totale settore = 100)

		Totale settore moda		Tessile		Abbiglia-mento		Concia		Pelletteria		Calzature	
		Imprese	*Addetti*	*Imprese*	*Addetti*	*Imprese*	*Addetti*	*Imprese*	*Addetti*	*Imprese*	*Addetti*	*Imprese*	*Addetti*
FORMA GIURIDCA	imprenditore individuale, professionista, autonomo	53,9	22,8	42,5	12,6	61,7	32,1	20,5	5,1	64,3	27,8	46,7	16,4
	società di persone	15,1	10,7	21,3	13,1	12,3	9,7	14,1	7,9	11,2	9,6	17,4	11,2
	società di capitale	30,1	65,7	35,4	73,7	25,1	57,1	65,0	86,7	23,9	61,9	35,3	71,9
	cooperative	0,8	0,7	0,7	0,5	0,9	1,1	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	0,5
	altra forma d'impresa	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1
QUALIFICA	Industria	37	66	38	73	35	61						
	Artigianato	63	34	62	27	65	39						
DIMEN-SIONE	0--1	34	4	34	3	36	5	28	2	32	3	28	2
	2--9	48	25	48	22	48	29	38	15	50	23	48	21
	10--19	12	19	11	17	11	20	20	22	11	18	14	19
	20--49	5	18	5	19	4	16	10	22	5	19	7	22
	50-249	2	18	2	25	1	13	4	26	1	17	2	23
	250 e più	0,2	16	0,3	14	0,2	18	0,3	13	0,2	19	0,3	14

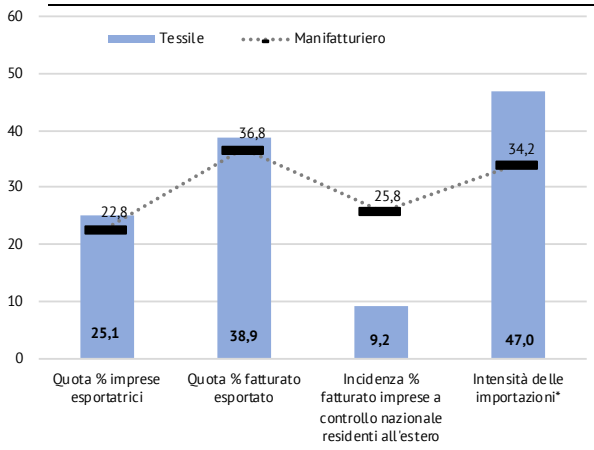
Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

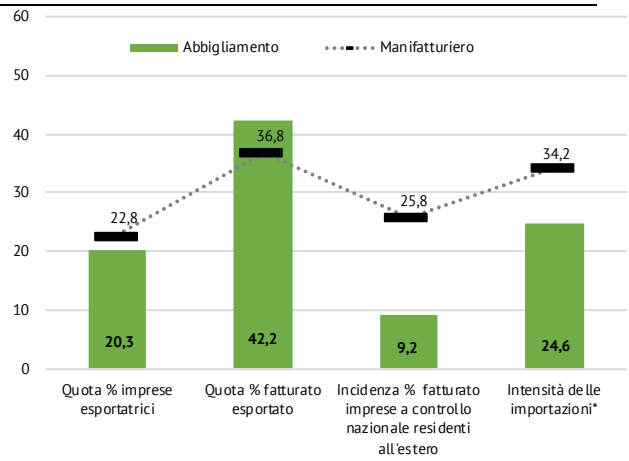
Un assetto produttivo molto frammentato non sembra aver impedito uno sviluppo internazionale del sistema moda. Come evidente dal grafico che segue, gli indicatori che descrivono il posizionamento estero fotografano un quadro dei comparti moda tendenzialmente superiore al livello che esprime la media del manifatturiero. Una posizione che però riguarda solo le forme di internazionalizzazione che si esauriscono nello scambio commerciale, mentre il segno si inverte quando si guarda all'indicatore che maggiormente approssima la capacità di realizzare una condizione di internazionalizzazione strutturale, cioè, l'"*Incidenza % del fatturato di imprese a controllo nazionale residenti all'estero*" che vede invece tutti i comparti moda ampiamente sotto la media del manifatturiero. A confermare questa posizione, ci sono anche i dati import-export che in una progressione continua hanno raggiunto, secondo gli ultimi dati disponibili sul 2018, il valore aggregato di oltre 52 miliardi di vendite all'estero contro acquisti pari a poco più di 32 miliardi, determinando un saldo che ha superato i 20 miliardi di euro.

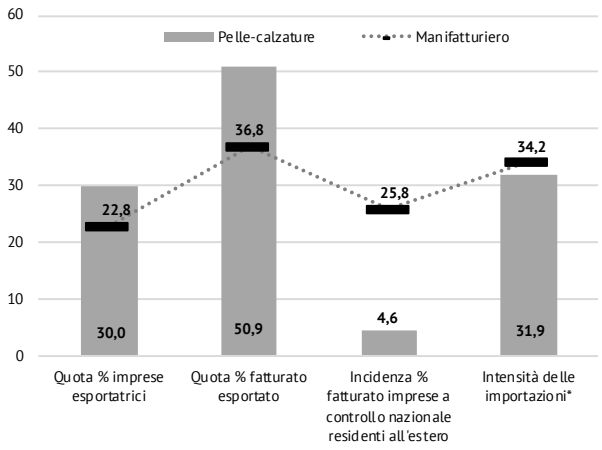
Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Posizionamento internazionale del settore







	Import		export		Saldo
	in mil.€	*indice*	in mil.€	indice	in mil.€
Totale settore moda	**32.399**	***100***	**52.691**	***100***	**20.292**
Tessile	6.884	*21*	10.144	*19*	3.260
Filati di fibre tessili	1.834	*6*	1.345	*3*	-489
Tessuti	1.874	*6*	4.382	*8*	2.508
Altri prodotti tessili	3.176	*10*	4.418	*8*	1.241
Abbigliamento	*14.637*	*45*	21.304	*40*	6.667
Articoli abbigliamento	*12.245*	*38*	17.849	*34*	5.604
Articoli di maglieria	*2.392*	*7*	3.455	*7*	1.063
Concia	*1.868*	*6*	3.656	*7*	1.789
Pelletteria	*3.119*	*10*	7.734	*15*	4.615
Calzature	*5.891*	*18*	9.853	*19*	3.962

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

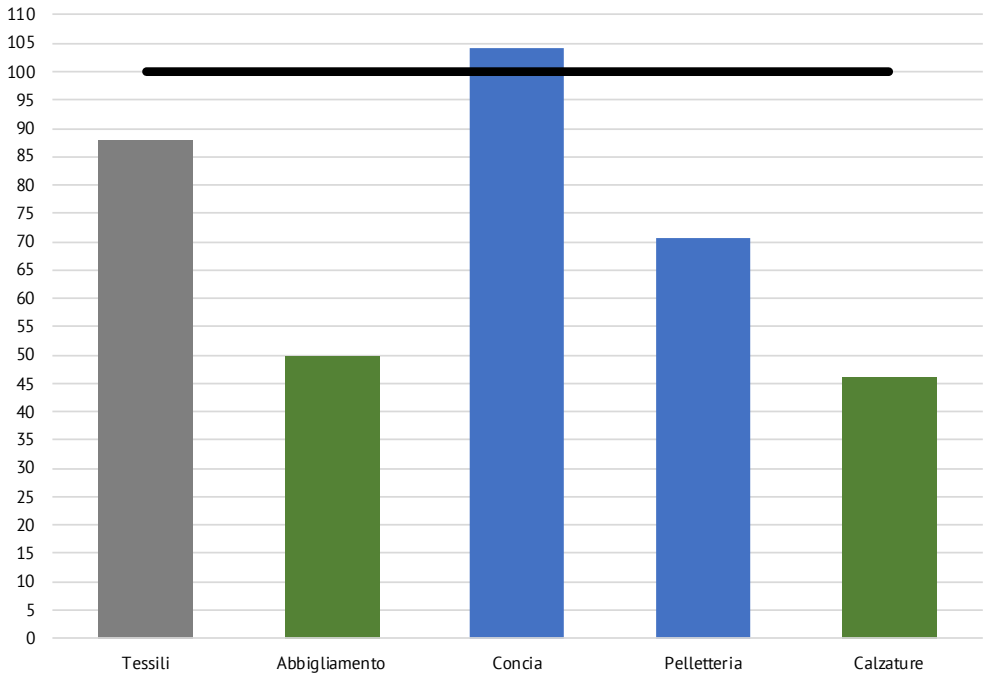
Per avanzare nella rappresentazione dell'assetto produttivo del settore un'altra variabile importante è sicuramente quella degli investimenti fissi che, come noto, sono alla base di una strategia di sviluppo e si collegano con i comportamenti orientati all'innovazione, altra variabile rilevante per misurare la competitività.

Muovendoci da questa premessa, l'analisi degli investimenti nel settore, misurata attraverso l'incidenza per unità di valore aggiunto, ci consegna una realtà produttiva dove l'unico comparto capace di una performance superiore, anche se di poco, alla media del manifatturiero è quello della concia. Per il resto del sistema moda si registra un evidente lentezza sul piano degli investimenti fissi che all'interno di uno scenario caratterizzato da una intensificazione delle opportunità tecnologiche, nonché, da una maggiore complessità del mercato, impone e una riflessione sulle attuali strategie di sviluppo del settore.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

L'intensità degli investimenti fissi lordi nel settore attraverso la misura dell'incidenza degli investimenti per unità di valore aggiunto: il differenziale rispetto alla media del manifatturiero (livello medio nel manifatturiero = 100)



Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Passando ai comportamenti rispetto all'innovazione, un primo dato importante riportato anche nella parte introduttiva di questo capitolo, è la numerosità di imprese che possono essere inquadrate nella categoria di impresa innovativa. Secondo l'indagine Istat, le imprese moda innovative sono poco più del 41% contro una media del manifatturiero ben più elevata (50%).

Ad una analisi delle scelte su cui poggia questo comportamento innovativo, si scopre che come nel manifatturiero, anche le imprese moda privilegiano una azione integrata di innovazione che agisce su tutti i fronti da quelli produttivi a quelli commerciali. Ovviamente, per le caratteristiche del settore è facilmente spiegabile la quota più ampia di imprese che hanno scelto una innovazione tutta centrata su organizzazione e marketing.

Merita sottolineare che il fattore dimensionale, più volte evidenziato come criticità del settore, non sembrerebbe essere un ostacolo ad una pratica di innovazione tutta sviluppata al proprio interno (81%). Sono, invece, circa il 45% quelle che si cimentano in una collaborazione con altri soggetti.

Infine, per quanto riguarda l'innovazione di marketing si conferma un maggiore impegno del settore rispetto al manifatturiero su tutti i posabili fronti di intervento, a sottolineare la coerenza tra i valori su cui poggia il prodotto moda e le scelte rispetto alla strategia di innovazione.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Comportamento all'innovazione nelle imprese del settore (oltre 10 addetti)

		Totale settori moda	attività manifatturiere
Quota imprese innovative (in %)		41	50
APPROCCIO ALL' INNOVAZIONE (in % sulle imprese innovative)	attività innovative solo di prodotto/processo	31	31
	innovazioni solo di tipo organizzativo/di marketing	18	13
	attività innovative di prodotto/processo e innovazioni organizzative/di marketing	51	56
TIPOLOGIA DI SPESA (in % sulle imprese innovative)	ricerca e sviluppo (intra ed extra muros)	58	58
	acquisizione macchinari, attrezzature, software, fabbricati finalizzati all'innovazione	29	28
	Spese per altre attività innovative (acquisto conoscenze; progettazione tecnica ed estetica)	13	14
METODI DI INNOVAZIONE DI PROCESSO E PRODOTTO (in % sulle imprese che hanno fatto quel tipo di innovazione)	innovazioni sviluppate al proprio interno	81	85
	Innovazioni sviluppate in collaborazione con altri soggetti	45	42
	Innovazioni realizzate adattando/modificando innovazioni sviluppate da altri soggetti	12	17
	Innovazioni sviluppate da altre imprese e/o istituzioni	9	9
TIPOLOGIA DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA (in %s u imprese innovative	nuove pratiche di organizzazione aziendale	26	40
	nuovi metodi di organizzazione del lavoro	48	54
	nuove strategie organizzative nelle relazioni pubbliche	15	20
TIPOLOGIA DI INNOVAZIONE DI MARKETING (in % sulle imprese innovative)	modifiche significative nelle caratteristiche estetiche dei prodotti e/o confezionamento	48	43
	nuovi mezzi o tecniche di promozione pubblicitaria	48	32
	nuove strategie di posizionamento di prodotti e servizi	20	17
	nuove politiche dei prezzi dei prodotti e servizi	23	21

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Oggi più di prima, le performance di competitività si correlano in modo diretto e forte con le spese ed utilizzo delle ICT. La dimensione digitale e quella della rete sono, infatti, diventati fattori discriminanti rispetto alla capacità di presidiare in modo efficace il mercato. Su questo presupposto, sono state scelte 13 variabili che consentono di far sintesi della dotazione digitale del settore e, per questa via, del livello di realizzazione di un assetto 4.0.

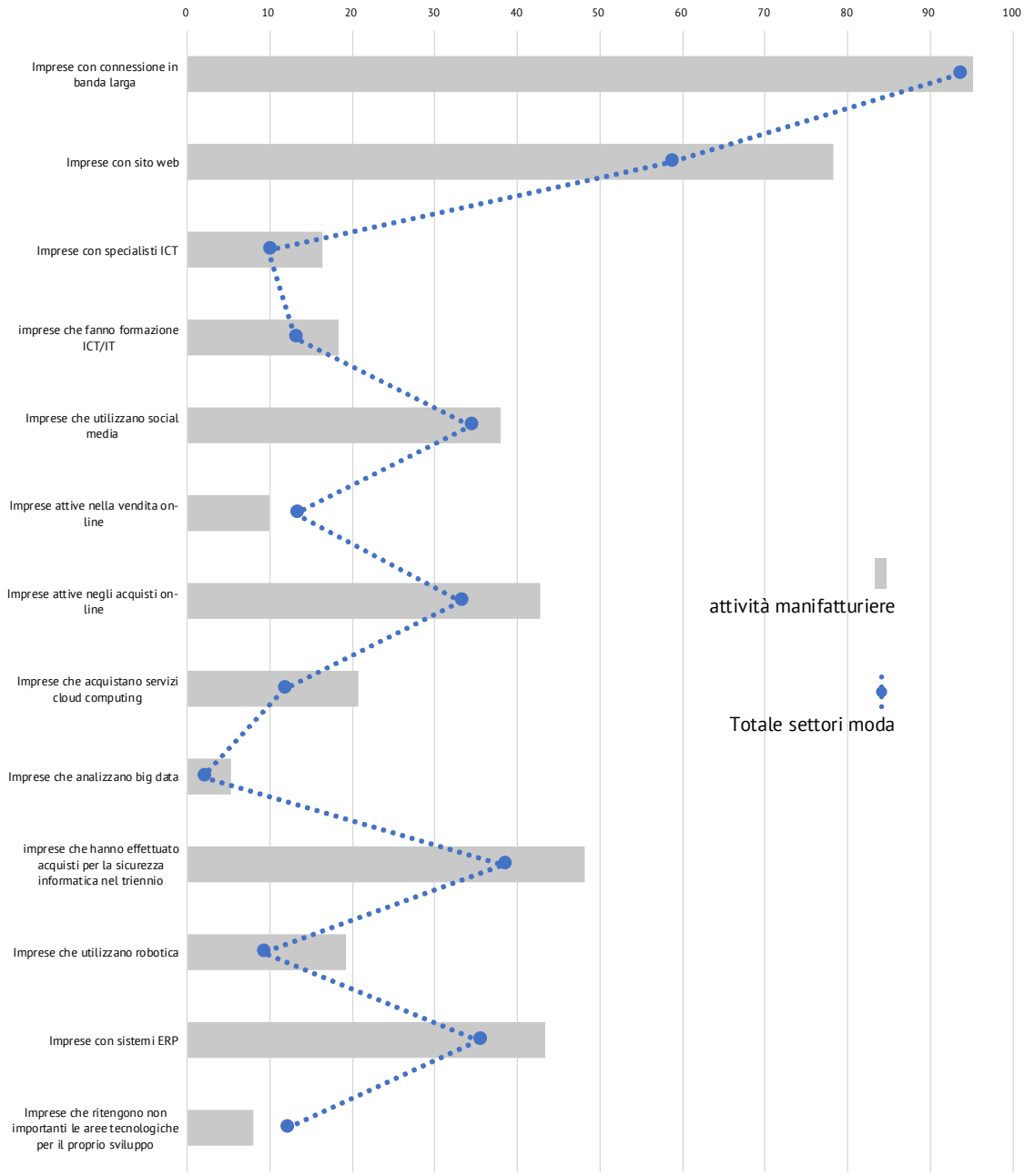
Ad un prima e complessiva lettura del posizionamento del settore rispetto alla media del manifatturiero si materializza in modo inequivocabile un generalizzato deficit ICT. Delle 13 variabili selezionate, l'unico risultato che colloca il settore oltre la soglia raggiunta dal manifatturiero è quella sull'accesso alle tecnologie della rete per realizzare servizi di vendita, che in ogni modo supera di poco la soglia del 10%.

Anche rispetto all'utilizzo più elementare, come l'apertura di un sito web, la distanza dalla media del manifatturiero è particolarmente significativa. Ovviamente questa forbice non si chiude quando si rivolge l'analisi agli usi più avanzati della tecnologia ICT, come ad esempio, robotica, sicurezza informatica, cloud, e sistemi ERP.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Livello di utilizzo/dotazione ICT nel settore per le imprese con oltre 10 addetti *(incidenza %)*



Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

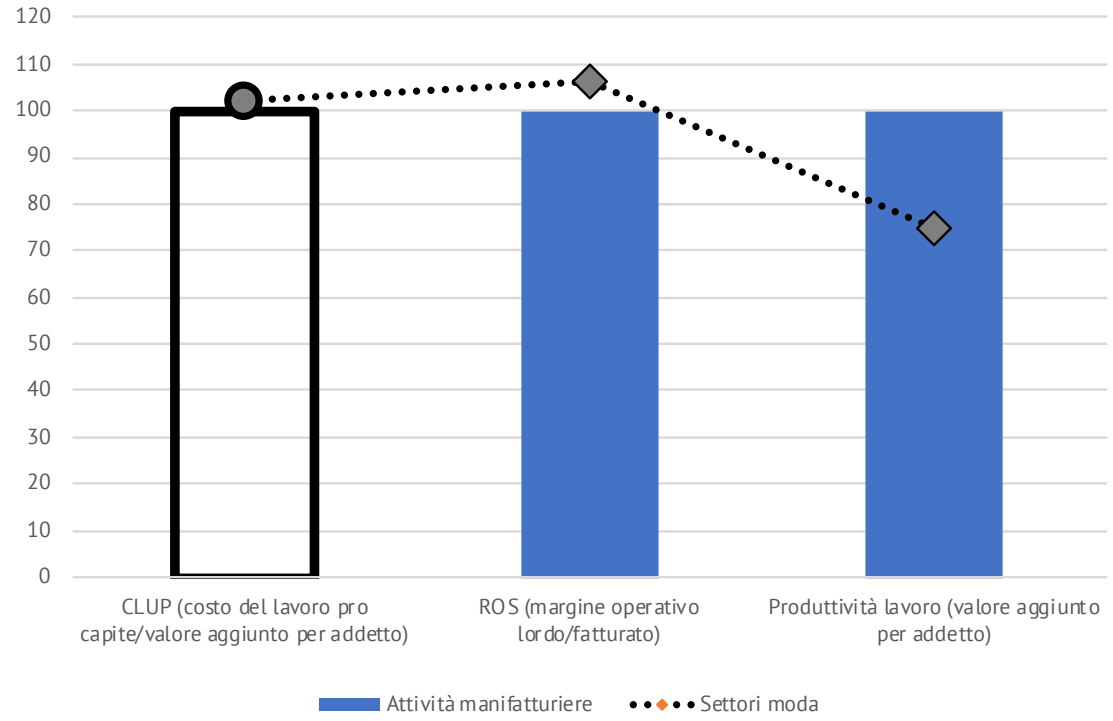
Il racconto sull'apparato produttivo attraverso un set di variabili che vanno dalla dimensione delle imprese, alla presenza internazionale fino al posizionamento rispetto a temi come investimenti, innovazione e ICT, sono tutti elementi che trovano sintesi nei risultati di redditività ed efficienza.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

A questo riguardo, è possibile affermare che nonostante le criticità descritte nelle pagine precedenti, il settore moda si posiziona nella media del manifatturiero sia rispetto al CLUP, ossia, al rapporto tra costo unitario del lavoro rispetto al contributo al valore aggiunto di ciascun addetto, sia rispetto al reddito operativo per ciascuna unità di fatturato. Da notare che queste performance sono state raggiunte nonostante una situazione di produttività, misurata dal valore aggiunto per addetto, ben lontana dal dato del manifatturiero. Posizione che in larga parte la si può far discendere da una estesa presenza di micro imprese.

Una misura della performance attraverso tre indicatori (manifatturiero = 100)



Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

3.3 struttura dell'occupazione

Sono 9 le variabili con cui in questo paragrafo sarà descritto l'assetto occupazionale dell'industria della moda. Anche per questa parte dell'analisi si seguirà un approccio comparato che consente di leggere i comparti su cui si declina l'aggregato moda rispetto alla media del manifatturiero.

Cominciando dai fattori anagrafici, quello della moda si conferma una realtà che più di altri settori riesce a dare un contributo positivo al grave fenomeno italiano dello sbilanciamento occupazionale verso gli uomini.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Attualmente, l'intero aggregato moda è rappresentato da una quota di donne pari al 48%, con un punto di massimo nell'abbigliamento dove la componente femminile sale al 61% (18% nella media del manifatturiero).

Non si può dire altrettanto rispetto all'annoso tema dello svantaggio occupazionale dei giovani. Il cui contributo per la coorte 15-29 anni si ferma al 12%, ossia, una misura in linea che la media del manifatturiero. Da notare che ad una comparazione tra comparti, spicca l'aggregato della concia e pelletteria con una crescita del peso dei più giovani fino al 17%.

Anche per quanto riguarda le due coorti successive, quella 30-49 anni e quella 50 ed oltre, si conferma una composizione che non si discosta da quella media del manifatturiero (rispettivamente 54% e 35%). Anche se spicca nella classe dei più adulti, un risultato anormalmente alto nel tessile, dove gli ultracinquantenni pesano per il 40%.

Di particolare interesse in questa ricostruzione rispetto alle variabili anagrafiche è la partecipazione degli stranieri alla forza lavoro moda. I dati Istat infatti, raccontano di una componente straniera pari al 23% contro un dato del manifatturiero che si ferma al 13%. Anche in questo caso non mancano differenze significative tra comparti, dove la forbice oscilla da una minima presenza nel tessile con il 13% di lavoratori stranieri ed un contributo massimo nell'abbigliamento e nella concia-pelletteria dove si raggiunge il 30%.

Per quanto riguarda l'insieme di variabili che consentono di raccontare l'inquadramento lavorativo, l'unico elemento che vede divergere il sistema moda dal manifatturiero è il peso del tempo parziale che nel settore raggiunge il 24% rispetto ad una media generale del 12%.

Interessante notare che nonostante il maggiore frazionamento produttivo, e una componente artigiana bel oltre la media (34% nel settore rispetto al 25% del manifatturiero) la quota di dipendenti si attesta all'83% senza far registrare differenze ne tra comparti ne rispetto al manifatturiero.

Ad allinearsi alla media è anche il dato sulla componente di lavoratori a tempo determinato che si attesta all'8%

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

9 variabili per descrivere la struttura della forza lavoro - totale occupazione settore = 100

		totale settori moda	tessile	abbigliamento	pelletteria	concia	calzature	Attività manifatturiere
TIPOLOGIA IMPRESE (occupati)	Industria	66	73	61	67			75
	Artigianato	34	27	39	33			25
DIMENSIONE D'IMPRESA (occupati)	0--1	4	3	5	3	2	2	3
	2--9	25	22	29	23	15	21	19
	10--19	19	17	20	18	22	19	14
	20--49	18	19	16	19	22	22	15
	50-249	18	25	13	17	26	23	22
	250 e più	16	14	18	19	13	14	27
GENERE (occupati)	Maschi	52	61	39	62		58	82
	Femmine	48	39	61	38		42	18
ETA' (occupati)	15-29 anni	12	9	11	17		12	12
	30-49 anni	54	51	57	53		51	55
	50 anni e più	35	40	32	30		37	33
PAESE DI NASCITA (occupati)	Italia	77	87	71	70		84	87
	UE esclusa Italia	2	2	3	2		3	3
	Extra UE	21	11	27	28		14	10
POSIZIONE LAVORATIVA (occupati)	Dipendenti	83	83	83	83		85	83
	Indipendenti	14	14	15	11		12	12
	esterni	1	1	1	1		1	1
	temporanei	2	2	1	5		2	4
QUALIFICA PROFESSIONALE (dipendenti)	Dirigente	1	1	1	0		0	1
	quadro	1	1	1	1		1	3
	impiegato	22	24	24	19		18	27
	operaio	72	71	71	74		75	66
	apprendista	3	2	2	5		4	3
	Altro	1	1	1	1		2	0
REGIME ORARIO (dipendenti)	Tempo Pieno	76	84	66	82		84	88
	tempo parziale	24	16	34	18		16	12
CARATTERE OCCUPAZIONE (dipendenti)	tempo determinato	8	6	8	8		9	8
	tempo indeterminato	92	94	92	92		91	92

Fonte: Eleborazioni Ares 2.0 su dati Istat

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

4. PRINCIPALI DINAMICHE DEL CAMBIAMENTO CHE INFLUENZERANNO IL SETTORE

4.1 Metodologia per la costruzione dello scenario

Continuando, in questo capitolo, nel nostro esercizio di analisi settoriale, stavolta con un approccio di scenario proveremo, a tratteggiare i principali fattori di trasformazione che caratterizzano il settore.

Si tratta di una pluralità di spinte verso il cambiamento che, in un orizzonte temporale di medio e lungo periodo, andranno a incidere sul sistema produttivo nel suo assetto strategico organizzativo e, per questa via, sui fabbisogni di competenze e di nuove figure professionale delle imprese.

Questo lavoro di definizione più specifico degli orizzonti del cambiamento è stato svolto combinando due momenti: quello *desk* che si avvale della ricognizione sui principali fattori di cambiamento che emergono dalla letteratura disponibile; quello *field* caratterizzato da un approfondimento qualitativo realizzato attraverso un ciclo consultazioni con un panel di esperti del settore (ricercatori, consulenti, manager ed imprenditori). A questo secondo livello di indagine è stato affidato il compito di una valutazione utile, non solo ad identificare in modo più preciso i fattori di cambiamento, ma anche a graduarne l'impatto, in relazione a fattori quali la competitività, l'assetto strategico-organizzativo e, quindi, l'assetto professionale. Non va, infatti, dimenticato che il punto di arrivo del lavoro di messa fuoco e interpretazione degli scenari è proprio quello di anticipare i cambiamenti sul lavoro.

Per affrontare in modo sistematico questa fase di attività, è stata elaborata una scheda di analisi che si articola su 3 macro-categorie tematiche al cui interno sono proposti, attraverso parole chiave, i contenuti specifici del cambiamento:

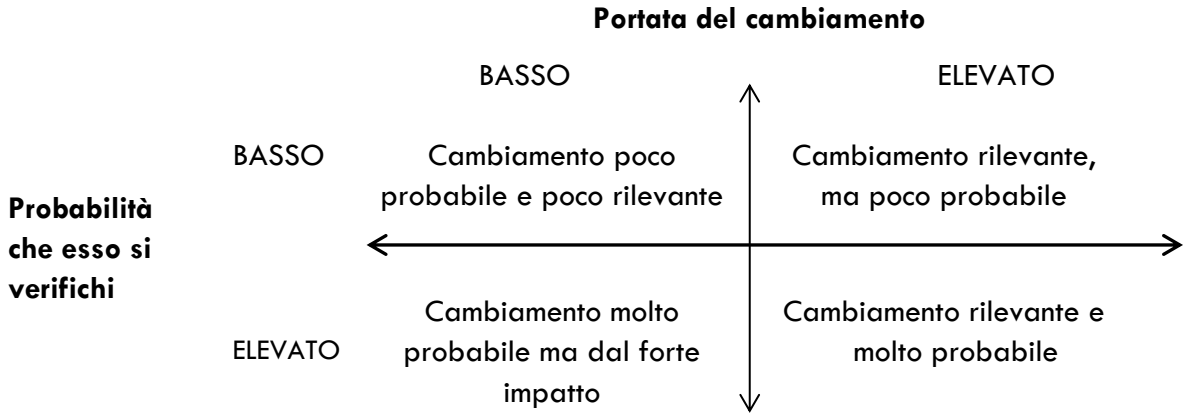
- *concorrenza, internazionalizzazione, sistema regolatorio*
- *fattori demografici, socioculturali, ambientali ed orientamento del mercato*
- *fattori di innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico*

Con riferimento a ciascuna macro-categoria, definita utilizzando materiale a supporto di natura scientifica, politica e istituzionale, i soggetti scelti per l'indagine di campo sono stati chiamati a individuare e descrivere nel dettaglio quei cambiamenti (trend e driver) in grado di influenzare maggiormente il settore e la sua struttura professionale. In particolare, una volta messa a punto una lista condivisa di fattori di cambiamento che potrebbero avere un certo impatto sul settore, in particolare sugli assetti organizzativi di impresa, è stato chiesto a ciascun esperto di graduare l'importanza di ogni singolo fattore in base a due macro dimensioni - quella della portata del cambiamento e quella della probabilità che questo si verifichi - collocandolo all'interno dei quadranti sottesi dagli assi cartesiani rappresentanti nella tabella sottostante.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Schema di analisi dei fattori di cambiamento a livello settoriale



L'incrocio dei due assi, infatti, ci permette di analizzare ogni singolo fattore di cambiamento e di classificarlo in quattro differenti tipologie: i cambiamenti poco rilevanti e poco probabili; quelli poco rilevanti ma fortemente impattanti; quelli scarsamente probabili anche se dal potenziale molto impattante; quelli rilevanti fortemente probabili. Si tratta di un procedimento analitico che in una prospettiva di costruzione di scenario ci consente rapidamente di passare in rassegna tutti i fattori di cambiamento e di concentrarci solo su quelli più probabili e più impattanti, tralasciando (o comunque considerano solo superficialmente) i fattori che sono classificati all'interno degli altri 3 quadranti.

4.2 Principali fattori di cambiamento che influenzeranno il settore

Procedendo con ordine, partiamo subito con l'enunciazione dei principali fattori di cambiamento che potrebbero influenzare il settore in un orizzonte di medio periodo. In questo contesto, la tabella che segue fa sintesi di quanto analizzato, raggruppando i principali trend e driver di cambiamento nelle tre macro-categorie che abbiamo sviluppato partendo dall'analisi desk e che successivamente abbiamo integrato e modificato sulla base delle considerazioni emerse durante le nostre consultazioni.

PRINCIPALI FATTORI DI CAMBIAMENTO
CONCORRENZA, INTERNAZIONALIZZAZIONE, SISTEMA REGOLATORIO
Crescita dei consumi nella regione asiatica (Cina-Hong Kong e india) e conseguente cambiamento nelle caratteristiche dei consumatori finali: abitudini diverse, consumatori

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

nativi digitali, attenti ai temi ambientali, interessati ad un lusso casual.
Necessità di processi produttivi rapidi e flessibili per rispondere in maniera tempestiva alla crescente complessità degli stili di consumo e alle esigenze di personalizzazione dei prodotti finali.
Per meglio presidiare i mercati internazionali, cresce la spinta a una maggiore integrazione d'impresa anche attraverso i canali digitali e una maggiore fiducia tra i partner della catena di approvvigionamento.
Legislazione nazionale e internazionale sempre più stringente in materia ambientare e spinta dei grandi marchi verso standard di sostenibilità per tutta la filiera di fornitura e subfornitura in molti casi ben più vincolanti di quanto previsto dalla normativa.
Recovery Fund come possibile motore di un profondo cambiamento verso una maggiore sostenibilità, innovazione, ricerca e sviluppo rispetto a nuovi prodotti, nuovi materiali e processi produttivi più efficienti, digitalizzazione e sviluppo tecnologico.
FATTORI DEMOGRAFICI, SOCIOCULTURALI, AMBIENTALI E ORIENTAMENTO DEL MERCATO
Crescente complessità data dalla coesistenza di cinque generazioni di consumatori attivi nel mondo, che obbliga i brand a fare i conti con le differenze non solo anagrafiche, ma anche di comportamenti al consumo.
Spinta verso una personalizzazione dei prodotto non tanto nel senso delle misure sartoriali quanto nell'unicità di uno stile "cucito addosso" alle abitudini personali.
L'e-commerce come canale sempre più rilevante per raggiungere il mercato, in particolare quello estero.
I cambiamenti nelle aspettative dei consumatori finali spingono il mercato verso un investimento nelle tecnologie indossabili.
Spinta verso un marketing integrato che sfrutta le nuove tecnologie: vendite social, marketing personalizzato e fusione dei canali online e offline.
Crescente fusione tra il mondo digitale e quello fisico grazie all'utilizzo di tecnologie digitali che consentono il monitoraggio degli stili di consumo del clienti finale, consentendo di realizzare capi personalizzati e su misura.
Sostenibilità e circolarità domineranno ogni settore nell'economia globale. Si punterà sempre di più su prodotti sostenibili, riciclati e prodotti senza emissioni di carbonio.
I concetti di sostenibilità e circolarità avranno un impatto anche sul tema del riuso, della

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

riparazione e del noleggio dei capi tecnici.
Crescente ricerca di trasparenza e tracciabilità dei prodotti da parte del consumatore.
Responsabilità sociale di impresa come dimensione imprescindibile per soddisfare le richieste dei consumatori finali
FATTORI DI INNOVAZIONE, RICERCA E SVILUPPO TECNOLOGICO
Spinta all'innovazione che non risparmia alcun ambito dell'azienda: dalla fase creativa a quella del marketing, fino al prodotto ed il processo produttivo su cui è organizzata la sua realizzazione.
Crescente importanza dei dati come strumento per creare valore. La possibilità di gestire grandi quantità di dati permette alle aziende di prendere decisioni in tempo reale sulla base di informazioni dettagliate, altrimenti non disponibili.
Crescente importanza degli algoritmi e dei sistemi di Machine Learning a dettare le mode e il business del futuro.
Le nuove tecnologie spingo nella realizzazione di quella condizione di omnichannel dove lo spazio fisico dovrà convivere con lo sviluppo sempre più importante del canale e-commerce.
Un utilizzo mirato della tecnologia blockchain in ambito fashion potrebbe essere utilizzata al fine di migliorare la tracciabilità permettendo di certificare materiali e prodotti in tutte le fasi della catena di approvvigionamento.
La tecnologia già oggi disponibile (Intelligenza artificiale, l'internet delle cose, robotica) ci autorizza immaginare un controllo di processo che sarà sempre più digitalizzato e controllato a distanza.
Crescente importanza della stampa 3D al fine di sviluppare tessuti innovativi e tecnici, per scopi specifici (sportivi, sanitari, emergenziali), dotati di straordinarie capacità (resistenza al calore, traspirabilità, indistruttibilità)
Sviluppo di nuove fibre e tessuti per rispondere alla sfida della sostenibilità ambientale.
Investimenti crescenti nella realizzazione e progettazione di una fibra e/o abito integrato con la tecnologia che rendono il capo "intelligente".

a. Concorrenza, internazionalizzazione e sistema regolatorio

Partendo dalla macro-categoria che comprende i fattori legati alla concorrenza, all'internazionalizzazione e al sistema regolatorio emerge un quadro di crescente

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

complessità determinato dai cambiamenti nella geografia di mercato, dai mutamenti negli stili di consumo, da un quadro normativo e da nuove sensibilità d'impresa fortemente orientate al tema della sostenibilità ambientale. All'interno di questo contesto, uno dei principali motori di cambiamento è rappresentato dallo sviluppo del mercato asiatico, all'interno del quale, secondo una ricerca di The European House-Ambrosetti, emerge un consumatore tipo con alcune caratteristiche ben definite: giovane, iper-connesso, attento all'ambiente, che si rivolge al mercato della moda dell'alto di gamma. In questa prospettiva, il successo competitivo di molte imprese dipenderà anche dalla capacità di dare risposte a questo nuovo modello di consumatore, che vive in un contesto culturale e sociale molto differente da quello occidentale e che conseguentemente ha abitudini diverse: un consumatore che essendo giovane è, inoltre, nativo digitale e sviluppa gusti che afferiscono a un modello di lusso non tradizionale, più casual e attento alle innovazioni.

Sempre nell'ambito della competizione internazionale, si colloca il report di McKinsey (2019) che ha individuato sette trend che dovranno guidare la strategia delle imprese del settore per rafforzare il proprio posizionamento competitivo nel prossimo decennio. Ci riferiamo all'individuazione di strategie di investimento che guardino al futuro con visione ma che si sviluppino con cautela e prudenza (elemento che si rafforza con l'attuale situazione legata all'evoluzione della pandemia); alla crescente attenzione che occorre riservare all'ascesa dei mercati emergenti tra cui quello indiano; allo sviluppo di un modello di Trade 2.0 che integri le nuove tecnologie a tutti i livelli; al tema della responsabilità sociale; al tema delle efficienza produttiva e alla rapidità di processo per soddisfare consumatori sempre più impazienti che vogliono acquistare i prodotti nel momento stesso in cui li scoprono; alla trasparenza e alla tracciabilità delle materie prime; alla digitalizzazione.

In questo quadro, le imprese del sistema moda italiano sono alla ricerca di un difficile equilibrio. A fronte di un rafforzamento della domanda mondiale di prodotti moda sarà priorità del settore costruire un posizionamento di prodotto adeguato a intercettare i nuovi bisogni e i nuovi segmenti di domanda estera. Pertanto, le prospettive di sviluppo delle vendite estere del sistema moda italiano saranno sempre più legate alla capacità delle singole imprese di selezionare i singoli mercati, investendo sul corretto rapporto qualità-prezzo, su un'offerta di servizi adeguata e su nuove modalità distributive che mettano insieme la dimensione fisica da quella digitale in un'ottica omnichannel.

Per raggiungere questo obiettivo, le aziende, oltre a rafforzarsi nella dimensione e nella capacità di presidiare i mercati internazionali, dovranno essere collegate digitalmente e avere un'alta fiducia tra i partner della catena di

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

approvvigionamento in un'ottica di maggiore integrazione di filiera. Si tratta di una prospettiva che renderebbe la produzione più efficiente e in linea con i nuovi trend di mercato anche nella prospettiva di una migliore tracciablità, che, tuttavia, ad oggi appare ancora lontana da un suo pieno sviluppo. Come emerso dalle nostre consultazioni, infatti, ogni marchio nel sistema moda e nel calzaturiero tende ad avere il proprio sistema gestionale e a imporlo alla propria catena di subfornitura. In questa prospettiva, specialmente le imprese contoterziste che hanno tanti clienti di medie dimensioni si trovano a dover fare i conti con diversi sistemi gestionali, spesso antitetici l'uno dall'altro, e non sempre con un adeguato livello di digitalizzazione. Da questo punto di vista, se un processo di digitalizzazione appare inevitabile, una maggiore integrazione di filiera in un'ottica di sistema appare ancora come piuttosto distante.

Inoltre, la competizione internazionale e, come vedremo meglio più avanti, le evoluzioni di mercato, impongono alle imprese una scelta strategica nel campo dell'economia circolare, dell'impatto zero, oltre che una crescente attenzione al benessere della forza lavoro, non solo come fattore di marketing, ma come scelta di competitività e capacità di attrazione delle professionalità.

In assoluta coerenza con questo nuovo orientamento, sono molti i vincoli normativi europei recepiti dall'Italia che condizionano e condizioneranno sempre di più le scelte di business delle imprese del settore moda. A questo riguardo vale la pena menzionare il Reach concernente la registrazione, valutazione, autorizzazione e restrizione delle sostanze chimiche (REACH), già in vigore e la Direttive europee sull'Economia circolare che prevede che entro il 2025 dovrà essere effettuata la raccolta differenziata dei rifiuti tessili urbani. Si tratta di interventi molto importanti nella direzione di una maggiore sostenibilità e tracciabilità dei prodotti finali, che tuttavia, specie nel caso del REACH vedono il mercato già più avanti rispetto al legislatore. Come, infatti, sottolineato durante le nostre consultazioni, già oggi i capitolati che le imprese del settore definiscono nei contratti di fornitura prevedono standard di sostenibilità sulla produzione e sugli agenti chimici e le materie prime da utilizzare ben più elevati di quanto stabilito dalla normativa comunitaria.

Infine, sempre sul tema legislativo, un discorso a parte va fatto per il Recovery Fund che certamente nello scenario che stiamo considerano avrà un grande impatto sul sistema produttivo e conseguentemente sulle competenze professionali necessarie per sostenere il cambiamento. Infatti, se pur manca ancora una definizione operativa che definisca chiaramente le modalità di intervento pubblico, è del tutto evidente che, specialmente in un settore come quello della moda, già fortemente orientato alla sostenibilità, l'utilizzo delle risorse europee finalizzato a sostenere l'economia e la società verso una riconversione ecologica e una progressiva spinta all'innovazione, alla ricerca e alla digitalizzazione avrà importanti ripercussioni per

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

le imprese e per i lavoratori. In questo clima di investimento pubblico, infatti, è facile immaginare un ulteriore sviluppo di nuovi materiali, la ricerca continua di processi produttivi innovativi e sostenibili, con un utilizzo minore di sostanze chimiche, nuove forme di economia circolare e conseguentemente un crescente sviluppo di fabbisogni professionali per intercettare le nuove opportunità economiche e gestire i processi di digitalizzazione e di innovazione sostenibile. Come sottolineato anche nelle nostre consultazioni, tuttavia, questa sarà una sfida di cruciale importanza, anche se molto complessa, in quanto il tessuto di piccole e medie imprese su cui poggia il settore non ha ancora al suo interno quel sistema di competenze in grado di lavorare in sinergia tra loro per intercettare finanziamenti pubblici.

b. Fattori demografici, socio-culturali, ambientali e orientamento al mercato

Passando, invece, in rassegna la seconda macro-categoria, quella demografica, socioculturale, ambientale e di orientamento del mercato, che più semplicemente può essere riassunta considerandola come quella a cui afferiscono tutti i fattori di cambiamento che a vario titolo influenzeranno le scelte dei consumatori finali, osserviamo anche in questo caso una pluralità di elementi che ci consentono di andare a definire il nostro scenario.

Da questo punto di vista i cambiamenti nella struttura demografica assumono certamente rilevanza in quanto, "viviamo in un momento di grande complessità in quanto per la prima volta nella storia co-esistono cinque generazioni di consumatori attivi nel mondo, dalla silent generation (nati prima del 1945) alla generazione Z (nati dopo il 1995), tutte con caratteristiche e aspettative specifiche. Una complessità che obbliga i brand a fare i conti con le differenze non solo anagrafiche, ma anche di comportamenti al consumo" (Federica Levato, partner Bain&Co). Questa eterogeneità generazionale, infatti, influenza certamente gli stili di consumo complicando l'organizzazione delle collezioni. Tuttavia, con l'allungamento della vita media e i cambiamenti negli stili di vita, la questione demografica diventa un ulteriore fattore di complessità all'interno di un mercato che già di per sé è sempre più diversificato. Sta, infatti, progressivamente cambiando il paradigma su cui poggia la domanda attorno a tre punti focali quali la personalizzazione, la connessione, l'ambiente: tutte elementi che sono maggiormente significativi nelle coorti di consumatori più giovani (ma non solo) e che conseguentemente accresceranno la loro importanza nel futuro. In questo quadro, la personalizzazione corrisponde alla possibilità di creare uno stile "su misura", non tanto nel senso delle misure sartoriali quanto nell'unicità di uno stile "cucito addosso" alle abitudini personali, con implicazioni tanto nel fast fashion quanto nell'alta moda, entrambe

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

costrette a fare i conti con collezioni sempre più diversificate e produzione di lotti di poche unità. La connessione, invece, si riferisce al dialogo tra l'abito, chi lo indossa e il contesto esterno, la quale trova il suo apice nell'evoluzione delle *wearable Technologies* (tecnologie indossabili) e nelle loro possibili applicazioni future. Infine, l'ambiente, come abbiamo in parte già visto nei fattori di competizione internazionale, rappresenta una spinta forte verso la sostenibilità anche da parte di un consumatore sempre più attento ed esigente.

Tutti questi elementi portano le imprese a fare i conti con un crescente bisogno di flessibilità organizzativa e produttiva che, come emerso dai nostri esprti, significa "individuare tempestivamente i fabbisogni del cliente, metterli in pratica e svilupparli in maniera veloce e competitiva" facendo dialogare tutte le aree aziendali (o della filiera) in un processo circolare che va dallo sviluppo della collezione, alla prototipazione, alla produzione finale, fino al marketing e commercializzazione, che a sua volta, attraverso i feedback ricevuti dal cliente finale, è in grado di diventare uno strumento a sostegno della definizione delle nuove collezioni.

Ai fattori appena richiamati va aggiunto che tutte le survey internazionali sul comportamento al consumo restituiscono un quadro convergente, in cui l'e-commerce rappresenta un canale di vendita sempre più rilevante per raggiungere il mercato, in particolare quello estero. All'interno di questa prospettiva cresce la quota di consumatori che preferisce i canali social non solo per scoprire nuove tendenze e prodotti di moda online ma anche per seguire i brand preferiti, condividere le proprie scelte e preferenze fino ad arrivare a svolgere direttamente i propri acquisti. Inoltre, cresce soprattutto tra i giovani la richiesta di un livello di servizio creativo (opinioni sui prodotti, consigli su oggetti e tendenze) o digitale da integrare all'offerta del bene moda.

L'intero settore, quindi, è di fronte a un cambio nelle aspettative e nelle richieste dei potenziali acquirenti che attribuiscono un valore crescente alle potenzialità che ci sono dietro le tecnologie e agli strumenti di comunicazione digitale. La moda, quindi, per rispondere a queste sfide, deve innovarsi sfruttando tutte le leve tecnologiche sia nelle fasi di comunicazione e vendita sia in quelle della realizzazione dei capi che dovranno integrare sempre di più elementi tecnologici e nuove funzioni.

Da questo punto di vista le principali indagini di settore ci mostrano come la maggior parte delle imprese abbiano iniziato a rispondere a tali cambiamenti attraverso tre principali innovazioni tecnologiche che stanno rivoluzionando la commercializzazione dei prodotti della moda: vendite social, marketing personalizzato e fusione dei canali online e offline.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Oggi, infatti, per il settore della moda, personalizzare la propria attività di marketing è forse importante quanto personalizzare gli abiti. I marchi attivi su tutti i canali online sono così numerosi che per evitare che i messaggi vengano ignorati e arrivino a destinazione è essenziale una personalizzazione intelligente che passa attraverso un utilizzo strategico delle informazioni raccolte su più fonti online per ciascun cliente. Lo vedremo meglio nella parte sulla tecnologia, ma appare già in questa fase evidente come la raccolta e l'utilizzo dei dati, diventeranno nel futuro prossimo un fattore produttivo fondamentale.

Sempre restando nell'ambito del marketing digitale, va precisato la tecnologia non sostituisce il negozio e il calore e la specializzazione dell'assistenza clienti, ma certo obbliga a una ridefinizione del ruolo degli spazi commerciali, il che implica una doppia sfida per i rivenditori: rendere disponibili in negozio le tante informazioni reperibili online e trasferire su un sito Web il calore e l'assistenza diretta al cliente tipica dei negozi fisici.

Questa fusione tra il mondo digitale e quello fisico sta rapidamente diventando un forte elemento competitivo. Gli esempi che vanno in questa direzione sono molti tra cui l'emblematico progetto Data Dress, un'applicazione realizzata da Google e H&M che si basa proprio sui concetti di connessione e personalizzazione. Una volta scelta l'occasione, l'app monitora per una settimana le abitudini dell'utente, le attività svolte e il contesto esterno e costruisce su queste un abito su misura. Attraverso questa tecnologia, l'abito diventa un capo unico, una rappresentazione della vita e della personalità di chi lo indossa, che può essere ulteriormente modificato con pochi click e successivamente acquistato.

Altrettanto importanti sono alcune tecnologie sviluppate per creare un'armoniosa *customer experience* attraverso tutti i punti di contatto possibili tra la marca e il cliente. In questo senso vanno gli investimenti di importanti brand nello sviluppo di *loyalty kiosk*, applicazioni situate su *mini-kiosk* o totem che permettono al cliente di identificarsi all'interno del punto vendita, autenticarsi, accedere al proprio profilo e ricevere informazioni, promozioni o sconti personalizzati. Un certo sviluppo, inoltre, potrebbero averlo le applicazioni per la realtà aumentata che riconoscono ergonomicamente il consumatore che si avvicina allo schermo e lo vestono del prodotto selezionato (*magic mirror*), oppure il *Digital signage*, che attraverso cabine multisensoriali danno vita a mondi virtuali e contesti emozionali. Si assiste quindi a un nuovo modo di fare shopping da parte del consumatore e di conseguenza alla necessità della azienda di coinvolgere il cliente in modo nuovo.

Infine, altro tema cardine che viene determinato dalle scelte del consumatore sarà quello della sostenibilità ambientale e dell'economia circolare. Cresce, infatti, la sensibilità degli utenti finali rispetto al tema delle 3R: ridurre, riciclare e riutilizzare,

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

e certamente le generazioni future saranno più attente all'ambiente rispetto alle generazioni dei loro genitori e nonni. Anche se esiste una forte eterogeneità nel comportamento al consumo, complessivamente le imprese dovranno puntare sempre di più su prodotti sostenibili, riciclati e prodotti senza emissioni di carbonio. Ogni marchio globale dovrà garantire di essere sostenibile al 100% nel prossimo futuro, e la sfida maggiore sarà di tipo tecnologico.

Se da questo punto di vista le imprese del settore sembrano già molto avanti, un elemento di novità che sti sta sviluppando in questi ultimi anni è dato dalla gestione della vita del capo di abbigliamento in un'ottica di riparazione e di rivendita dell'usato. Si tratta di una nuova prospettiva che sta coinvolgendo sia marchi del fast fashion quali H&M che il settore del lusso, entrambi ambiti di produzione che per ragioni differenti hanno sempre avuto profonde diffidenze nei confronti dell'usato. Tuttavia, in un'ottica di sostenibilità e di economia circolare potremmo attenderci in futuro ulteriori investimenti su questo tema. Non è un caso che in questi ultimi anni si sia sviluppata una piattaforma on line, The Real Real per certificare l'autenticità dell'usato di lusso.

Sempre nell'ottica della circolarità, anche la prospettiva dell'affitto dei capi sembra crescere di importanza. Si tratta di un ambito che certamente ha un potenziale di mercato molto elevato rispetto agli abiti e le calzature tecnico-sportive, che ben si prestano ad essere noleggiate per un utilizzo giornaliero o stagionale, tuttavia anche in altri ambiti questa prospettiva sembra in crescita. Ci riferiamo, ad esempio alla compagnia Mud Jeans che basa il suo business interamente sull'economia circolare, attraverso la commercializzazione dei propri jeans in forma di affitto con l'obbligo per il cliente di riconsegna all'azienda a fine vita, in maniera da poter riciclare il prodotto.

Infine, si inquadra all'interno del tema della sostenibilità anche la crescente ricerca della trasparenza e della tracciabilità. Secondo una ricerca condotta da Pwc (network di consulenza strategica) il 66% degli appartenenti alla "Generazione Z" (i nati tra il 1995 ed il 2010) considera come fattore determinante nel processo di acquisto, non solo la qualità di un prodotto ma anche le iniziative di sostenibilità e trasparenza connesse al prodotto. In questa prospettiva applicazioni blockchain connesse con la tecnologia dei chip RFID (Radio Frequency Identification), sono ad oggi una strada già percorribile anche se non ancora praticata che potrebbe permettere di tracciare il percorso logistico delle materie prime e dei prodotti finali in tutto il loro percorso distributivo, dal fornitore fino al consumatore finale, garantendo in questo modo l'autenticità delle informazioni e l'impossibilità che vengano alterate, perse e distrutte.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

c. Innovazione, ricerca e sviluppo tecnologico

Il tema della blockchain ci introduce all'ultima macro-categoria di fattori di cambiamento: quella relativa all'innovazione, alla ricerca e più in generale allo sviluppo tecnologico. Si tratta di spinte al cambiamento che, in un'ottica di scenario, rappresentano senza dubbio la principale sfida che non risparmia alcun ambito dell'azienda, dalla fase creativa a quella del marketing, fino al prodotto e il processo produttivo su cui è organizzata la sua realizzazione.

La più grande innovazione introdotta da Industria 4.0 è l'utilizzo di dati come strumento per creare valore. Come in parte abbiamo già accennato per quanto riguarda il marketing personalizzato, infatti, la possibilità di gestire grandi quantità di dati permette alle aziende di prendere decisioni in tempo reale sulla base di informazioni dettagliate, altrimenti non disponibili. Usare e analizzare i big data cambia infatti il modo in cui si fa business. Gli utenti online, che navigano sui siti e-commerce, lasciano dietro di loro una incredibile mole di dati che se interpretati nel modo corretto forniscono agli operatori nozioni fondamentali sulla clientela. Una mole quasi illimitata di tracce digitali viene filtrata e analizzata per diventare una preziosissima fonte di informazione per le aziende che saranno così in grado di conoscere in maniera talmente approfondita i gusti dei propri clienti/utenti/fruitori da poter offrire loro esattamente quello che stavano cercando e di creare una strategia di contenuti quasi *tailor made*. Dati sempre maggiori, sempre più precisi e puntuali, analizzati in maniera non solo quantitativa, ma rielaborati anche attraverso un *insight* qualitativo sono così in grado di creare un approccio "ecologico" e vincente non solo nella strategia di targettizzazione ma anche nella gestione della logistica, nella produzione, nello stoccaggio, nel *buying* e nel visual merchandising. Quanto più le aziende saranno in grado di sfruttare queste analisi in maniera veloce e tempestiva, adeguando le loro risposte/produzioni/soluzioni alle richieste delineate tanto più dovrebbero essere vincenti.

Se la raccolta e l'analisi strategica dei dati rappresenta una priorità in un sistema moda sempre più basato sulla personalizzazione, l'apice di questo processo è rappresentato dallo sviluppo di strumenti di intelligenza artificiale AI che attraverso il *machine learning* consentono di analizzare le tante informazioni raccolte attraverso algoritmi che via via evolvono e migliorano la loro capacità di intercettare i gusti e le modalità di consumo dell'utente finale.

Si tratta di una prospettiva che è già entrata prepotentemente negli atelier dei principali brand. Già da anni, infatti, l'utilizzo combinato degli strumenti di progettazione CAM e CAD in 3D ha progressivamente digitalizzato il processo di ideazione e produzione dei capi di abbigliamento e delle calzature. Oggi con i nuovi strumenti di raccolta ed elaborazione dati è possibile trasformare il processo

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

sempre più in una direzione *data driven*. Non è un caso, infatti, che secondo le Figaro, da Zara ci sarebbero tanti matematici quanti sono i designer. In pratica siamo in presenza di una azienda di moda che si affida a un gruppo di scienziati informatici in grado di incrociare i risultati delle vendite in tempo reale con le tendenze del momento per essere più vicini alle aspettative dei consumatori: un sistema che garantisce collezioni di successo e in linea con i gusti contemporanei, totalmente automatizzato, che mescola dati, intelligenza artificiale e robotica a scapito del concetto tradizionale di creatività.

Nella stessa direzione, già nel 2016, Zalando presentava Projetc Muse, un esperimento nato in collaborazione con Google in cui è stata data alla luce una "macchina del design" che attraverso l'apprendimento automatico dava vita a bozzetti e capi di moda virtuali in perfetta sintonia con le tendenze del momento. Questo è stato fatto combinando i dati dei fashion trend del motore di ricerca Google con gli style trend di Zalando per poi rielaborarli in sketch che rispondono perfettamente ai gusti e allo stile dei consumatori. Ma gli esempi in tal senso sono molteplici. Tommy Hilfiger con IBM e il Fashion Institute of Technology ha ideato il progetto Reimagine Retail per individuare, con l'Intelligenza Artificiale, le tendenze più rapidamente rispetto agli esperti "umani" del settore, mentre Amazon, con il suo Amazon Lab 126 sta creando un designer AI in grado, di sostituire appieno nelle loro funzioni stilisti e designer con lo studio di un algoritmo che apprendesse "il mestiere": analizzando svariate immagini di moda. C'è poi il caso di Stitch Fix che, oltre ad aver scelto l'online come unica piattaforma di vendita, sta investendo moltissimo in Intelligenza Artificiale con la creazione di Hybrid Design, la prima linea di abbigliamento creata da un algoritmo. È del tutto evidente, quindi, che saranno sempre più gli algoritmi e i sistemi di Machine Learning a dettare le mode e il business del futuro.

L'aumento degli investimenti in attività legate all'implementazione di AI e analytics sono le chiavi a supporto anche di una nuova customer experience. Una risposta sempre più importante per realizzare quella condizione di omnichannel dove lo spazio fisico dovrà convivere con lo sviluppo sempre più importante del canale e-commerce. Un esempio emblematico sono i "DressingRoom" 2.0, che utilizzano la realtà aumentata AR per consentire agli acquirenti di provare gli abiti su un avatar, personalizzati per le misure corrette, prima di acquistare un prodotto. Nella stessa direzione va anche la nuova shopping experience proposta da Zara, che prevede l'impiego della realtà aumentata per coinvolgere i propri acquirenti i quali su apposite installazioni attraverso il proprio smartphone possono visualizzare gli outfit che desiderano acquistare. Ma altri esempi possono essere trovati guardano all'esperienza di Amazon Prime Wardrobe ed Echo Look, o al camerino digitale di "Ralph Lauren.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Abbiamo, poi, già citato il tema della tecnologia blockchain come strumento che permette di certificare materiali e prodotti in tutte le fasi della catena di approvvigionamento. Tuttavia, occorre segnalare che secondo i nostri esperti consultati questa prospettiva va guardata con prudenza rispetto alla sulla piena applicazione nel settore. Se, infatti, la blockchain appare con uno strumento di tracciamento e controllo qualità molto efficace per le produzioni semplici, può avere alcune difficoltà applicative su filiere complesse con un significativo impatto manifatturiero e caratterizzate dall'assenza di standard rispetto ai modelli di produzione. Se, perciò, può risultare prematuro parlare di una possbile diffusione su vasta scala della blockchain, è, tuttavia, importante menzionare che dei più importanti marchi del lusso quali LVMH, il gruppo Prada e Cartier, abbiano recentemente fondato Aura Blockchain consortium, un progetto che promuove l'utilizzo di un'unica soluzione blockchain globale aperta a tutti i marchi del lusso, finalizzata a offrire ai consumatori maggiore trasparenza e tracciabilità sull'originalità dei prodotti. In questa prospettiva, perciò, possiamo aspettarci che in futuro gli investimenti in questa tecnologia di tracciamento possano intensificarsi, specialmente nel segmento del lusso, più attento al tema della garanzia di originalità.

Non può puoi mancare il tema della robotica e dell'internet delle cose, che mette tutti i macchinari di produzione in rete, garantendo controllo a distanza a parametrazione in remoto. A tal proposito occorre segnalare il sistema cinese "Autoseam" di Vetron che prova a imitare un operatore di cucito attraverso un robot autonomo. Tuttavia, anche in questo caso siamo di fronte a una prospettiva che ad oggi non sembra ancora trovare un grande appeal, specialmente nei settori dell'alta gamma, dove il marchio distintivo del prodotto made in Italy viene definito proprio dalla capacità di coniugare l'innovazione e la creatività con la maestria artigiana.

Tra le tecnologie di produzione, inoltre, si sta facendo strada anche la possibilità di utilizzare la stampante 3D al fine di realizzare tessuti o applicare su di essi alcuni elementi al fine di dare risposte in campo medico, antinfortunistico e relativo ai capi ulta-tecnici. Si tratta, tuttavia, di un ambito ancora sperimentale che potrebbe dare vita ad alcune promettenti applicazione. Ci riferiamo ad esempio, ad alcune applicazioni di tipo medicale come il tessuto morbido in collagene proteico sviluppato dal MIT, ad alcune applicazioni che possono avere un importante risvolto nell'abbigliamento sportivo, come nel caso del prototipo realizzato dall'università del Maryland che grazie alla stampa 3D ha permesso di utilizzare una miscela di alcool polivinilico e nitruro di boro, per massimizzare la conduttività termica del tessuto sviluppato e far si che sia in grado di assorbire il calore da chi lo indossa o a tessuto che possono essere utilizzati nelle come dispostivi di sicurezza, come il tessuto double-face rame e carbonio che ha la capacità di isolare termicamente o

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

dissipare calore a seconda del lato dal quale lo si indossa sviluppato dall'Università di Stanford.

Ma le grandi trasformazioni che sta subendo il tessuto non passano solamente dalla stampa 3D. In questo ambito a giocare un ruolo da protagonista è anche la progettazione di una fibra e/o abito integrato con la tecnologia che rendono il capo "intelligente". Lo smart clothing, infatti, rappresenta un elemento di grande innovazione a cui molti brand stanno lavorando. Gli esempi in tal senso sono molteplici e i campi di applicazione sono potenzialmente infiniti e ancora tutti da esplorare. Ci sono i capi di abbigliamento che consentono di interagire con il proprio smartphone tramite bluetooth per rispondere alle chiamate o ricevere informazioni di navigazione senza toccare il cellulare (Google in partnership con Levi's) o scambiare biglietti da visita in maniera digitale e interagire con dispositivi elettronici con un semplice contatto tra i sensori a forma di bottone sulla manica (Samsung insieme al brand Rogatis). Esistono poi molteplici applicazioni in campo sportivo, come ad esempio i pantaloni per yoga Nadi X, sviluppati da Wearable X, che sono in grado di produrre delle vibrazioni localizzate quando si assumono posizioni errate durante gli esercizi, la maglietta sviluppata da Ambiotex che monitora in tempo reale il battito cardiaco e ad altre attività biologiche degli atleti durante le loro performance, le calze da corsa dell'azienda Sensoria che grazie ai sensori a pressione applicati rilevano informazioni riguardo al passo, allo stile di corsa, al tempo impiegato e alla distanza. Ma ci sono anche molte applicazioni in campo medico, come ad esempio la startup francese Spinali che ha realizzato un bikini intelligente Neviano Uv, che permette, grazie a un piccolo sensore impermeabile da applicare su una precisa parte del costume, di rilevare i livelli dei raggi Uva durante l'esposizione al sole. Esistono, infine, tutta una serie di altri esempi che consentono una termoregolazione dei capi, l'utilizzo di luci a led per essere visibili nelle ore notturne, o la possibilità di applicare ai tessuti dei mini pannelli fotovoltaici integrati nel capo che permettono di ricaricare smartphone e piccoli dispositivi elettronici ovunque e in qualsiasi momento.

Parlando sempre di tessuti, un altro elemento di frontiera potrebbe diventare quello delle nanotecnologie applicate. Lavorando su dimensioni nanometriche, queste ultime permettono di modificare alcune caratteristiche strutturali e fisiche della materia conferendo alle fibre proprietà antimicrobiche, resistenza allo strappo, all'abrasione, alle macchie, alle pieghe, protezione dai raggi UV e molto altro senza l'impiego né di sostanze tossiche né di un consumo energetico elevato.

Infine, anche in quest'ultimo blocco macro-tematico torna in maniera importante il più volte citato tema della sostenibilità. Ricerca e sviluppo tecnologico, infatti, possono giocare un ruolo fondamentale rispetto a questa fattore di cambiamento che, nell'economia globale, ma nella moda in maniera ancora più sostanziale, ormai

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

assume una dimensione determinante. In una prospettiva di medio periodo, perciò, dobbiamo attenderci investimenti significativi che coinvolgeranno sia le imprese del settore che le principali istituzioni di ricerca pubblica e privata per la ricerca di nuovi materiali naturali e sostenibili, per la riduzione degli agenti chimici e per individuazione di nuovi processi produttivi. Tuttavia su questo fronte già oggi non mancano esempi importanti come i tessuti realizzati con materiali organici di Salvatore Ferragamo che ha presentato una collezione di foulard realizzata sfruttando una fibra naturale ricavata dalla buccia d'arancia, di Ananas Anam, che realizza un simil-cuoio partendo dalla fibra delle foglie di ananas, alla startup MycoWorks che ha realizzato un sostituto della pelle partendo dal micelio dei funghi.

4.3 Scenario: il settore moda nel medio periodo

La lunga lista di fattori di cambiamento che influenzeranno il settore in un orizzonte di medio periodo mette in evidenza che siamo di fronte a una fase storica di grande trasformazione che imporrà alle imprese che vogliono rimanere competitive sul mercato uno sforzo in termini di investimenti e di capacità di dotarsi delle competenze e delle professionalità appropriate alla profondità delle varie sfide. In questo elenco articolato, abbiamo, tuttavia, voluto tenere fuori il tema del COVID 19 non in quanto non rappresenti un elemento di grande frizione a livello internazionale anche per il macro aggregato della moda, quanto perché rappresenta un fattore esogeno che influenza tutte le sfere della società e dell'economia.

In questo quadro, dall'analisi dei principali documenti di politica economica nazionale e internazionale e sulla base delle consultazioni realizzate, possiamo affermare con un certo livello di sicurezza che la pandemia non rappresenta un nuovo fattore di svolta, ma si configuri come un acceleratore dei tanti processi che abbiamo sin qui descritto. Da questo punto di vista, se è pur vero che nel breve periodo il COVID 19 di fatto ha bloccato il settore moda, con una forte contrazione degli ordini e conseguentemente dei fatturati, spingendo molti operatori, specialmente quelli più piccoli e meno strutturati, a rimandare alcune scelte di investimento, nel medio e lungo periodo i processi evidenziati nel paragrafo precedente vedranno nelle politiche di rilancio post pandemia dei volani per la loro espansione.

Ci riferiamo al tema della digitalizzazione, sia in termini di e-commerce che di marketing online, che il tema della dematerializzazione del processo produttivo e del controllo in remoto di tutte le fasi, entrambi elementi che le politiche di distanziamento fisico hanno reso non più rimandabili, ma anche al tema della sostenibilità e della ricerca e sviluppo, in quanto come abbiamo visto,

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

rappresentano i due principali pilastri da cui i governi europei hanno scelto di provare a far ripartire l'economia. Infine, sempre pensando all'emergenza sanitaria, non possiamo non pensare alla grave crisi che ha messo in ginocchio il settore degli eventi quali fiere e sfilate di moda. Da questo punto di vista, però, occorre sottolineare come per quanto riguarda il settore della moda e delle calzature, queste tipologie di marketing BTB stavano già vivendo una fase di profondo declino per diversi ordini di ragioni. Le soluzioni adottate per permettere comunque lo svolgimento di eventi fieristici o sfilate in modalità remota, ripensando i linguaggi della comunicazione, si pensi all'esempio di Dior che ha realizzato una sfilata senza pubblico nel centro di Lecce trasmessa in diretta streaming, può essere visto come un processo che partendo dall'emergenza COVID prova a rivitalizzare questo ambito di vendita attraverso modalità e linguaggi nuovi.

Fatte queste considerazioni, quindi, è del tutto immaginabile in un'ottica di scenario che i principali fattori di cambiamento, segnalati attraverso le nostre consultazioni come molto probabili e particolarmente impattanti, a partire dalla crisi COVID possano subire un'ulteriore accelerazione sia nella loro realizzazione che nella loro portata. In questa prospettiva, quindi, sulla base della letteratura analizzata e sulla base di quanto emerso nel giro di consultazioni, possiamo ragionare su un orizzonte di analisi caratterizzato da uno scenario che si poggia su sette principali fattori: spinta del Recovery fund; crescente flessibilità organizzativa; maggiore internazionalizzazione; personalizzazione, digitalizzazione sostenibilità; nuove tecnologie.

Da un punto di vista normativo, infatti, le risorse che saranno attivate dal Recovery fund saranno un'occasione unica che il settore moda non può permettersi di perdere. A tal fine, le imprese saranno incoraggiate a sviluppare nuove tecnologie, nuovi prodotti e nuovi processi produttivi in un'ottica di rafforzamento della propria competitività nazionale ma soprattutto internazionale e di sostenibilità ambientale. In questa prospettiva dotarsi di competenze in grado di intercettare le risorse pubbliche che saranno attivate e fare rete con le altre imprese per realizzare progetti finanziati, rappresenta un elemento imprescindibile per il sistema. Parallelamente, il mercato sempre più segmentato e la necessita di rispondere alle esigenze dell'utente finale con efficienza, qualità e customizzando i prodotti, darà luogo a un processo di ampliamento dei campionari e conseguente riduzione dei lotti di produzione. Si tratta di elementi che costringeranno le imprese a rivedere il proprio processo produttivo e a immaginare soluzioni sempre più flessibili. In questo quadro, come abbiamo visto, e-commerce, digitalizzazione e marketing personalizzato diventano elementi fondamentali per mantenere quote di mercato anche a livello internazionale in un contesto di consumatori sempre più eterogenei ed esigenti. Ma il cambiamento non si esaurisce nel nuovo profilo del consumatore.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

C’è un avanzamento tecnologico che condiziona e determina sempre di più il campo di gioco per le imprese moda. Come abbiamo visto, infatti, la leva tecnologica sarà probabilmente uno dei pilastri fondamentali su cui si determinerà lo scenario futuro. Tra le tante nuove tecnologie ad oggi già disponibili indubbiamente un ruolo chiave lo avrà la gestione dei dati attraverso AI e machine learning applicate sia al marketing che alla produzione, ma anche i temi dello smart textile e della ricerca di nuovi tessuti sostenibili i quali rappresentano entrambi due aree di investimento sempre più rilevanti. Infine, come abbiamo visto, il tema della sostenibilità tocca tutti e tre i macro-fattori di cambiamento che abbiamo elencato e che non rappresenta un elemento rivolto al futuro ma già una realtà in continua espansione. Si tratta, quindi, di un insieme di sei macro-pilastri su cui poggia il nostro scenario di medio periodo, che come vedremo meglio nel prossimo capitolo avranno un impatto sostanziale sul sistema delle competenze e sull’avvento di nuove figure professionali.

Queste considerazioni generali trovano un loro sviluppo analitico nei 10 fattori qui di seguito elencati, sui quali la ricostruzione bibliografica supportata dalle consultazioni con gli esperti, ha stabilito che lo scenario di medio periodo più probabile potrebbe articolarsi:

1. Sostenibilità come elemento focale sia sul lato della domanda che dell'offerta
2. Centralità dei dati e crescente importanza degli algoritmi e dei sistemi di Machine Learning che consentono di processare grandi quantità di informazioni e sviluppare strategie di business che si adattano in tempo reale ai gusti del consumatore finale.
3. Economia circolare sia sul piano della produzione efficiente e sostenibile che nella direzione del riuso, della riparazione e del riciclo e del noleggio dei tessuti/abiti.
4. Orientamento al consumatore finale sia attraverso la realizzazione di servizi di marketing intelligence sia attraverso una produzione che fonde il mondo digitale e quello fisico grazie all'utilizzo di tecnologie digitali che consentono il monitoraggio degli stili di consumo del clienti finale realizzando capi personalizzati e su misura.
5. Diffusione delle tecnologie indossabili e della stampa 3D per la realizzazione di capi e tessuti intelligenti
6. Diversificazione delle strategie di produzione in una chiave di integrazione d'impresa, efficienza e flessibilità per far fronte a stili di consumo diversificati e a una customizzazione spinta

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

7. Diffusione delle nuove tecnologie dell'automazione e digitali nel ciclo produttivo al fine di sviluppare innovazione di prodotto e controllo di processo
8. Spinta verso un marketing integrato che sfrutta le nuove tecnologie: vendite social, marketing personalizzato e fusione dei canali online e offline in un'ottica omni channel
9. Crescita dell'importanza dei nuovi mercati asiatici
10. Trasparenza e tracciabilità dei prodotti come nuova determinante di mercato in un'ottica di sicurezza, sostenibilità e responsabilità sociale di impresa.

5. STRATEGIA DELLE RISORSE UMANE PER INTERPRETARE IL CAMBIAMENTO

5.1 L'impatto del nuovo scenario sull'organizzazione del lavoro

Il lavoro di ricostruzione che ha condotto all'analisi delle caratteristiche del settore e alla definizione dello scenario di medio periodo più probabile per il sistema moda, è alla base di questo capitolo di approfondimento sulle trasformazioni più significative rispetto al sistema delle professioni e delle competenze necessarie per interpretare al meglio i cambiamenti in corso.

Le principali dinamiche che caratterizzano i mutamenti economici, produttivi e organizzativi in precedenza tracciati consentono di ipotizzare quali potranno essere i cambiamenti più significativi in termini di fabbisogni professionali e di individuare, a un crescente livello di dettaglio, le competenze emergenti. Si tratta di un'analisi che si pone l'obiettivo di verificare la coerenza delle professioni tipiche del comparto con i nuovi trend e driver che modificheranno l'assetto produttivo del settore e provare a immaginare quale dovrà essere la loro evoluzione per rispondere al meglio alle sfide del cambiamento. Parallelamente, compito del capitolo è di individuare quelle aree di trasformazione che necessiteranno l'introduzione di nuove figure professionali o l'attivazione di figure professionali esterne al sistema moda, che possano comunque contribuire allo sviluppo di alcune aree di competenza propria del settore.

In questa prospettiva, il fabbisogno previsionale di competenze che ne risulta viene definito in termini prettamente qualitativi. Più precisamente l'obiettivo è quello di prefigurare come le competenze, le conoscenze, i ruoli/compiti lavorativi ancorati a specifiche professioni potrebbero/dovrebbero trasformarsi o innovarsi, nel medio periodo, sotto l'influsso dei *trend* e dei *driver* individuati come determinanti nello scenario prescelto. Perciò, pur consapevoli che i processi di digitalizzazione e di crescente automazione già in corso, accelerati dalle nuove esigenze emerse in relazione alla pandemia, hanno reso molti dei profili professionali meno qualificati

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

e specializzati del mercato del lavoro maggiormente soggetti alla transizione occupazionale (MGI 2021), lo scopo del capitolo non è l'analisi dell'evoluzione della struttura occupazionale, ma l'analisi qualitativa dei cambiamenti all'interno delle professioni e nei fabbisogni di competenza del settore.

Prima di delineare nel dettaglio come le principali dinamiche identificate nei capitoli precedenti impattino sul sistema delle professioni, è opportuno procedere alla definizione di alcuni elementi centrali nella nostra analisi. In particolare, il D.Lgs. 16/01/2013, n. 13, che rappresenta lo strumento regolativo attorno al quale è stato validato l'intero dibattito sulle competenze nel nostro Paese, definisce la competenza come la "capacità di utilizzare, in situazioni di lavoro, di studio o nello sviluppo professionale e personale, un insieme strutturato di conoscenze e di abilità acquisite nei contesti di apprendimento formale, non formale o informale", dove per conoscenze si intende quell'insieme di "fatti, principi, teorie e pratiche relative ad un settore di lavoro o di studio", mentre per abilità si fa riferimento "alle capacità di applicare conoscenze e di utilizzare know-how per portare a termine compiti e risolvere problemi". A questa macro definizione va inoltre aggiunto che, nel contesto del Quadro europeo delle qualifiche, le conoscenze possono assumere connotazione teoriche o pratica, mentre le abilità possono essere di tipo cognitivo (comprendenti l'uso del pensiero logico, intuitivo e creativo) o pratiche (comprendenti l'abilità manuale e l'uso di metodi, materiali, strumenti).

All'interno di questo articolato quadro definitorio, questo capitolo si concentrerà prevalentemente sull'analisi delle competenze necessarie per affrontare le sfide connesse allo scenario, pur non dimenticando l'importante ruolo delle conoscenze e delle abilità. La competenza, infatti, rappresenta un elemento più adatto al nostro lavoro in quanto indica un comportamento organizzativo riconoscibile nel quale confluiscono conoscenze tacite ed esplicite, abilità e tecniche che il soggetto mette in atto per realizzare compiti e attività più o meno complessi in un contesto dato. Così concepita, la competenza assume la funzione di identificare non tanto e non solo le conoscenze, le abilità e/o le capacità possedute dalla persona quanto di connotarne la riconoscibilità effettiva all'interno di un determinato contesto di azione dato.

Fatte queste premesse possiamo iniziare a sviluppare il nostro ragionamento mettendo in relazione i 10 elementi individuati come architrave dello scenario di medio periodo con gli effetti attesi sul piano dell'organizzazione del lavoro che per semplicità abbiamo sintetizzato nelle 5 macro dinamiche di cambiamento elencate di seguito:

- I cambiamenti nel mercato in un'ottica di forte customizzazione e le esigenze del consumatore sempre più diversificate impongono un profondo

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

cambiamento nell'organizzazione del lavoro e della cultura organizzativa all'interno dell'azienda attraverso l'attuazione di un modello di business estremamente efficiente rapido e flessibile e una produzione che fonde il mondo digitale e quello fisico grazie all'utilizzo di tecnologie che consentono il monitoraggio degli stili di consumo del clienti finale realizzando capi personalizzati e su misura.

- La leva tecnologica permea tutti i livelli dell'azienda e impone investimenti in tecnologie di produzione, in innovazione di prodotto (anche attraverso l'utilizzo di tecnologie indossabili e stampa 3d) e ricerca e sviluppo rispetto a nuovi tessuti e nuove applicazioni.
- Il tema della sostenibilità e dell'economia circolare spinge a una trasformazione in tutte le dimensioni dell'impresa, con implicazioni sulla produzione lungo tutta la catena di fornitura (efficienza energetica, riduzione delle emissioni e dell'utilizzo dei prodotti chimici, capitolati sempre più stringenti), sulla logistica, sulla ricerca e sviluppo, sull'introduzione di novi servizi e nuovi ambiti di business nel canale del riuso, sul marketing orientato a promuovere il tema della responsabilità di impresa e la tracciabilità dei prodotti.
- La centralità dei dati e crescente importanza degli algoritmi e dei sistemi di Machine Learning per sviluppare strategie di business intelligence su tutti i livelli dell'impresa impone la riorganizzazione del sistema di produzione in un'ottica di integrazione e flessibilità oltre che investimenti anche in termini di capitale umano specializzato.
- la crescente importanza della dimensione del marketing che utilizza le nuove opportunità tecnologiche per sviluppare un piano integrato che sappia presidiare le vendite social, sviluppare piani di marketing personalizzato e mettere a fattore comuni i canali online e quelli offline in un'ottica omni channel attiva un processo di acquisizione di competenze specifiche che vanno oltre il solo campo della comunicazione, per svilupparsi lungo la dimensione tecnologica, dell'analisi dei dati e del ambito interculturale, specialmente in un contesto in cui il consumatore è attento e in cui il raggio di azione si allarga a nuovi contesti internazionali.

Come possiamo vedere, quindi, lo scenario che abbiamo individuato sottende molteplici processi articolati che portano il sistema a caricarsi di nuovi fabbisogni professionali. Prendendo ad esempio il solo driver della customizzazione, infatti, possiamo osservare come questo metta in moto una profonda riorganizzazione aziendale che impone integrazione produttiva, efficienza; flessibilità; gestione di lotti sempre più piccoli e di campionari crescenti; ricerca continua di nuovi stili e di prodotti diversificati in grado di venire in contro a un mercato che presenta

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

consumatori attenti, votati alle nuove tecnologie, afferenti a cinque generazioni; capacità di gestire enormi quantità di dati; business intelligence. Parallelamente, la leva tecnologica e il tema della sostenibilità ambientale permeano tutte le sfere dell'azienda ridefinendo gli assetti produttivi, le modalità di gestione della catena di fornitura, la modalità di presentare i prodotti ai propri clienti.

Si tratta di un cambiamento atteso che, come vedremo, determinerà un arricchimento delle competenze professionali a tutti i livelli, la nascita di nuove professioni e l'ibridazione di alcune figure professionali che per rispondere alle sfide poste dello scenario dovranno farsi carico di nuove mansioni e di nuovi compiti. In questo contesto, la capacità di interpretare fenomeni produttivi complessi e identificare soluzioni basate sull'esperienza, rappresenteranno i prerequisiti fondamentali su cui costruire la strategia di reclutamento delle risorse umane. Coloro che non saranno in grado di leggere i dati, analizzarli e determinarne la natura in modo indipendente, perderanno competitività. Si tratta di un processo che investirà l'intero quadro delle professioni. Non solo la componente manageriale, infatti, ma anche gli addetti di ogni livello dovranno avere una maggiore autonomia nella gestione delle proprie mansioni e una rinnovata capacità di problem-solving. In tutti i campi, infatti, si assiste alla svalorizzazione progressiva del lavoro esecutivo, ossia di quel tipo di lavoro che, in fabbrica o in ufficio, si limita a eseguire programmi o ordini calati dall'alto. In altre parole, lo scenario futuro prevede lavoratori maggiormente polivalenti, cooperanti e comunicativi tra loro: lavoratori più istruiti, digitalizzati, che comunicano in reparto, lavorando gomito a gomito con team leader, ingegneri, tecnologi, logistici, manutentori. Connesso con il processo di job enrichment va inoltre considerato il tema della flessibilità. le determinanti del nostro scenario impongono il passaggio da una conoscenza riproducibile, ovvero, meccanica e di tipo puramente applicativa a forme sempre più flessibili di conoscenza, che presuppongano una sperimentazione costane di nuove soluzioni operative.

In estrema sintesi, quindi, i 10 pilastri su cui poggia il nostro scenario danno origine a un processo multilivello che spinge verso una maggiore complessità e conseguentemente un processo di arricchimento delle competenze che investirà tutti i comparti del sistema moda e la quasi totalità delle figure professionali. Risulta, perciò, evidente che la formazione continua rappresenterà una leva di competitività determinante in un orizzonte di medio periodo.

5.2 Il sistema delle competenze in un orizzonte di medio periodo

Dopo aver meglio definito le implicazioni del nostro scenario sull'organizzazione del lavoro e dopo aver presentato in termini generali i principali fabbisogni

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

professionali ad esso connessi, proviamo ad approfondire il tema delle competenze e a sistematizzare il nostro ragionamento all'interno di uno schema analitico più puntuale. Per fare questo utilizziamo in prima battuta la tabella sottostante che sintetizza le principali conoscenze e le differenti famiglie di competenze che caratterizzeranno il nostro scenario. Si tratta di un insieme di competenze e conoscenze che saranno sempre più richieste dalle imprese, le quali si distribuiscono tra le diverse figure professionali. In altri termini, quindi, la tabella non deve essere interpretata come un elenco di caratteristiche che devono essere possedute da ciascun lavoratore che verrà reclutato nel settore, ma quanto un elenco di fabbisogni professionali a cui l'impresa nel sul complesso dovrà fare fronte.

I principali cambiamenti attesi in relazione alle conoscenze e alle principali famiglie di competenze

Conoscenze	Legislazione e gestione dei capitolati, tematiche ambientali, chimica dei materiali, matematica e statistica, corporate social responsability, lingua inglese avanzata, E-skills, marketing, conoscenza tecnica generale, conoscenza dei prodotti e dei processi, conoscenza dei meccanismi di funzionamento della filiera, conoscenza dei macchinari e dei device per il loro controllo a distanza, tecnologia CAM e CAD, conoscenza dei processi globali.
Competenze di natura manageriale	Approccio strategico e di visione, orientamento al cambiamento, alla qualità, al miglioramento continuo, Supply Chain Management
Competenze tecnico produttive	Analisi dei dati, gestione di macchinari complessi, controllo a distanza del processo.
Competenze orientate all' imprenditorialità	Orientamento al cliente e all'innovazione, spiccata comprensione del *core business,* competenze logistiche, competenze legate alla Network-based Knowledge
Competenze orientate al problem-solving	Multiskilling, interdisciplinarietà degli approcci, intraprendenza, creatività, sperimentazione e verifica, adattabilità.
Competenze orientate al self-management	Apprendimento attivo, capacità di pianificazione, capacità di gestione del tempo e dello stress, flessibilità, capacità di approcci multipli e concomitanti, capacità di lavorare a distanza.
Competenze sociali	Adattabilità e flessibilità, lavorare in gruppo, lavorare in sinergia con le diverse divisioni aziendali, gestione del team, comunicazione, capacità di fare rete.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Da un punto di vista generale, osserviamo che le figure professionali chiamate a gestire lo scenario nel settore moda dovranno avere un bagaglio di conoscenze e competenze maggiore rispetto al passato. In primo luogo, se pure con gradi diversi in base al tipo di occupazione, osserviamo un allargamento del perimetro di azione individuale che sfocia in una maggiore enfasi sulle competenze sociali, sulla capacità di lavorare in team, sulla flessibilità e nell'allargamento delle conoscenze in un'ottica multidisciplinare. Integrazione di processo, infatti, significa prevedere la presenza di manager e operatori che conoscano i meccanismi aziendali nel loro complesso e che sappiano mettersi in connessione tra loro e tra i diversi ambiti produttivi.

Grande rilevanza, inoltre, assumono le competenze manageriali che si diffondono progressivamente lungo tutta la struttura di impresa dal CEO fino agli operai meno specializzati. Il cambiamento organizzativo per far fronte alla sfida della customizzazione spinta e l'integrazione del sistema grazie alle tecnologie digitali, crea un fabbisogno di personale sempre più autonomo, con competenze di self-management a supporto della necessità di lavorare sotto pressione e in condizioni di competitività crescente. Un ambito che spinge verso la ricerca di collegialità nei processi decisionali in ragione dell'ampia gamma di fattori da tenere in considerazione per muoversi in direzione del cambiamento. A livello apicale, inoltre, lo scenario richiede una sempre maggiore capacità di visione e di approntamento di strategie a medio e a lungo termine, soprattutto in considerazione di trend di sviluppo di mercati in continua evoluzione e di competenze sociali e di comunicazione che possano spingere e ispirare le i propri collaboratori a intraprendere questo processo di crescita personale e professionale necessario a raccogliere la sfida del nuovo scenario.

Cresce, inoltre, a tutti i livelli l'enfasi su un approccio multiculturale accompagnato da solide e crescenti basi di comunicazione in lingue straniere a supporto della competizione internazionale. Da questo punto di vista le lingue asiatiche e le conoscenze della cultura presente nei paesi che oggi guardano con interesse al sistema moda italiano rappresenta un elemento certamente importante. Cresce, inoltre, l'esigenza di attrarre competenze comunicative capaci di utilizzare linguaggi innovativi a cavallo tra il digitale e la comunicazione in ambito offline e attente ai temi sociali che valorizzino non solo i prodotti ma anche i valori d'impresa e la sostenibilità delle materie prime utilizzate.

Infine, il tema dell'innovazione si ripercuote in maniera significativa sul quadro delle conoscenze e delle nuove competenze. Da un lato, infatti, lo scenario impone maggiori conoscenze tecniche specifiche e di contesto che devono potersi associare alla conoscenza di mercato e della domanda del cliente finale. Dall'altro

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

l'innovazione è sempre più organizzata attorno ad approcci fortemente orientati all'interdisciplinarietà e basati su forme di *cooperative learning*. In questo contesto, cresce il fabbisogno di comportamenti organizzativi maggiormente orientati alla ricerca supportata da una spiccata capacità di comprensione delle traiettorie dell'innovazione di base, di nuovi prodotti e processi nella direzione della capacità crescente di rapportarsi a contesti variabili e a differenti tipologie di partners al fine di realizzare *Network-based Knowledge* tra impresa, università e istituti di ricerca pubblici e privati.

Sempre nell'ambito dell'innovazione, cruciali appaiono le competenze digitali, soprattutto in direzione dell'analisi dei dati, dello sviluppo della blockchian per la tracciabilità dei prodotti e della necessità di lavorare su modelli previsionali, machine learning, anticipazioni dei fabbisogni degli utenti finali, business intelligence. Si tratta di competenze e conoscenze molto specialistiche che non necessariamente devono essere possedute internamente dalle imprese, ma che possono anche estrinsecarsi attraverso l'acquisto di servizi esterni. In quest'ultima accezione, tuttavia, l'impresa nel suo complesso deve comunque dotarsi di personale interno che sappia comprendere le possibilità tecnologiche e sappia farsi orientare nelle proprie scelte di investimento in maniera consapevole.

Quanto abbiamo appena descritto si riferisce a quei fabbisogni generali sui quali il settore dovrà confrontarsi e fare i conti per mantenere competitività all'interno dello scenario che abbiamo prefigurato. All'interno di questa ricostruzione, diventa un esercizio interessante provare a declinare queste considerazioni più generali all'interno dei profili delle principali categorie professionali. A tal proposito la tabella sottostante si muove in questa direzione fornendoci una serie di informazioni che torneranno utili nel corso del prossimo paragrafo in cui entreremo a pieno titolo sul tema delle professioni emergenti e delle professioni che subiranno un processo di ibridazione.

Conoscenze e competenze associate ai principali gruppi professionali

Manager	Le figure apicali nel nostro scenario saranno chiamate a: - Saper leggere i cambiamenti in corso - Motivare e guidare il personale nel processo di cambiamento - Saper osservare le innovazioni tecnologiche e affidarsi ad esperti per sviluppare gli investimenti più adeguati al proprio business - Saper utilizzare i dati nella definizione delle strategie di business - Guidare il processo nella direzione dell'apertura di nuovi mercati e nella customizzazione - Sviluppare la sostenibilità e la responsabilità sociale di impresa

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

	- Conoscere le potenzialità tecnologiche - Avere visione della filiera e della catena della logistica - Saper gestire capitolati e certificazioni sempre più stringenti *Questi elementi si traducono in un fabbisogno di competenze che si articola su 5 macro aree:* - *Competenze manageriali che facilitino la comprensione dei cambiamenti delle relazioni tra domanda e offerta e supportino la capacità di sviluppo di nuovi business, di ottimizzazione dei processi e di adeguamento tecnologico* - *Competenze sociali che ispirino i dipendenti e i collaboratori alla crescita personale e al lavoro di squadra* - *Competenze logistiche che favoriscano l'integrazione di processo* - *Competenze centrate, a tutti i livelli, su un approccio multiculturale accompagnato da solide e crescenti basi di comunicazione in lingue straniere a supporto della strategia internazionale.* - *Competenze di self-management a supporto della necessità di lavorare sotto pressione e in condizioni di competitività crescente.*
Ingeneri della produzione e ingegneri per la ricerca e sviluppo	Gli ingegneri di produzione e gli esperti di ricerca e sviluppo saranno chiamati a: - Sviluppare processi integrati che rispondano alla domanda personalizzata di prodotti in tempi sempre più rapidi - Ottimizzare il processo riducendo gli scarti e tenendo in considerazione la dimensione della sostenibilità e dell'economia circolare - Utilizzare e sperimentare materiali innovativi, rispettosi dell'ambiente e della salute - Utilizzare i dati per la produzione in linea con le esigenze del cliente finale - Sviluppare nuovi prodotti in linea con la domanda diversificata - Sviluppare nuovi materiali - Sviluppare la capacità di *cross fertilization* tra impresa e università. - Conoscere tecniche specifiche (processi organizzativi e della produzione, caratteristiche specifiche dei prodotti) e di contesto (legislazione, sicurezza, ambiente, forme contrattuali) che devono potersi associare alla conoscenza delle business views e della domanda del cliente - Avere visione della filiera e della catena della logistica *Questi elementi si traducono in un fabbisogno di competenze che si articola su 6 macro aree:*

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

	- *Competenze sociali di team working orientate all'innovazione e all'interdisciplinarietà e fondati su basi di conoscenza sempre più ampie e in continuo rinnovamento tematico e tecnico.* - *Competenze sociali, linguistiche e interculturali, nonché spiccate doti comunicative.* - *Competenze matematiche e statistiche per la lettura e l'analisi dei dati* - *Competenze di risk management orientate ad avere consapevolezza che la realizzazione e l'utilizzo di nuovi materiali può avere degli effetti sul ambiente e sulla salute* - *Competenze nell'analisi dei dati e nella diagnosi a supporto delle scelte sulla Supply Chain.* - *Competenze di management nell'acquisto e utilizzo di brevetti necessari allo sviluppo aziendale.* - *Competenze relazionali in un'ottica di network-based Knowledge*
IT professional	Gli esperti informatici saranno chiamati a: - Supportare il processo di innovazione delle aziende monitorando i sistemi informatici e contribuendo alla loro integrazione nel sistema produttivo - Promuovere la business intelligence attraverso l'implementazione di algoritmi, Machine Learning, big data analysis - Diagnosticare problemi e trovare soluzioni tecnologiche per sostenere l'ottimizzazione di processo - Fornire l'impalcatura informatica per rispondere alle esigenze di customizzazione dei prodotti - Interagire costantemente con il management e con gli addetti alla produzione per monitorare il corretto utilizzo delle strumentazioni tecnologiche e pianificare i nuovi investimenti - Sviluppare e gestire piattaforme per il marketing digitale che sappiano coniugare online e offline in un'ottica omni channel *Questi elementi si traducono in un fabbisogno di competenze che si articola su 4 macro aree:* - *Competenze tecniche e digitali avanzate e sempre aggiornate* - *Competenze di supporto infrastrutturale e gestionale ai differenti processi produttivi di impresa* - *Competenze relazionali per il team working e per l'interazione con il management e gli addetti alla produzione* - *Competenze di risk management in relazione alla sicurezza informatica e alla segretezza dei prodotti e dei brevetti.*
Progettisti, designer e	Le figure professionali nell'ambito della creatività saranno chiamate a:

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

figure professionali connesse con le attività creative	- Progettare beni personalizzabili e in linea con le richieste mutevoli del mercato - Migliorare i processi di progettazione rendendoli digitali più rapidi e processabili lungo tutta la catena - Conoscere le tendenze di mercato - Conoscere il processo produttivo - Interagire costantemente con tutti i livelli produttivi con particolare riferimento al settore marketing - Operare con macchinari di progettazione digitale - Coniugare le nuove tecnologie ai saperi tradizionali *Questi elementi si traducono in un fabbisogno di competenze che si articola su 4 macro aree:* - *Competenze tecniche e digitali avanzate e sempre aggiornate* - *Competenze informatiche nell'utilizzo di programmi CAD e CAM2* - *Competenze di marketing e di lettura dei trend della moda* - *Competenze manageriali per sviluppare nuove collezioni in linea con la domanda* - *Competenze relazionali per il team working e per l'interazione con il management e gli addetti alla produzione*
Operatori di vendita e marketing	Gli addetti alle vendite saranno chiamati a: - Svolgere attività di data analysis e marketing intelligence - Svolgere attività di indagine di mercato per individuare sia strategie di penetrazione verso nuovi mercati; sia strategie di difesa in relazione ai nuovi competitors - Conoscere le tendenze di mercato e i gusti dei consumatori finali - Conoscere in dettaglio i processi e i prodotti per favorire la loro collocabilità di mercato e la loro vendita - Sviluppare strategie di vendita personalizzate - Conoscere l'inglese e altre lingue utili allo sviluppo del commercio internazionale *Questi elementi si traducono in un fabbisogno di competenze che si articola su 4 macro aree:* - *Competenze informatiche in particolare relative alla dimensione dell'acquisto e della vendita on line* - *Competenze matematiche e statistiche* - *Competenze linguistiche e interculturali avanzate* - *Competenze relazionali nel rapporto con i clienti e con le altre divisioni aziendali*

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

	- *Competenze imprenditoriali per indirizzare le strategie di business internazionali*
Operatori della produzione	Gli operatori alla produzione saranno chiamati a: - Conoscere i nuovi macchinari e le nuove dotazioni tecnologiche - Conoscere i linguaggi di progettazione digitali - Rinnovare costantemente le proprie conoscenze tecniche - Conoscere i nuovi processi e avere una consapevolezza generale elle catene essenziali dei processi produttivi attivati e controllati allo scopo di migliorare le competenze diagnostiche e di autocorrezione - Potenziare la propria capacità decisionali e la propria autonomia lavorativa. - Interagire a distanza con i macchinari attraverso l'ausilio di nuove apparecchiature - Intensificare i rapporti con le aree di progettazione in un'ottica di interscambio *Questi elementi si traducono in un fabbisogno di competenze che si articola su 3 macro aree:* - *Competenze tecnico-scientifiche costantemente aggiornate* - *Competenze manageriali finalizzate a una maggiore proattività, a una rinnovata flessibilità e alla gestione dello stress* - *Competenze relazionali e di team working*

5.3 Le principali figure professionali coinvolte dal cambiamento

Come abbiamo visto, lo scenario di cambiamento descritto nei paragrafi precedenti produce delle trasformazioni sui fabbisogni professionali necessari alle imprese del settore per far fronte alle sfide del futuro. In questa prospettiva è del tutto evidente che questo nuovo insieme di competenze fondamentali per la competitività di medio periodo modifichi gli assetti professionali fin oggi esistenti determinando la progressiva scomparsa di alcuni lavori, l'emergere di nuove figure professionali e la trasformazione di alcune professioni per specializzazione e per ibridazione. Come sottolineato da un recente studio di Manpower (2021), "le professioni non sono un insieme statico e immutabile ma, al contrario, il mercato in cui sono inserite è estremamente mutevole e si deve adattare costantemente alle richieste delle imprese che, nel tentativo di competere in settori sempre più globalizzati, cercano nuove competenze e professionalità capaci di raggiungere gli obiettivi desiderati". In questa prospettiva, i processi sottesi dai nostri dieci fattori che compongono lo scenario definito nel capitolo precedente, accelerati dagli effetti derivanti dalla

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

strategia di ripresa post pandemica, daranno senza dubbio luogo a un percorso di adattamento del settore che nel giro di pochi anni sarà chiamato a rinnovare il proprio repertorio professionale: un percorso che vedrà le imprese impegnate in un processo di formazione continua e di acquisto sul mercato di nuove competenze e professionalità.

All'interno di questo percorso di rafforzamento del capitale umano presente nelle aziende, il fabbisogno professionale non sarà esclusivamente colmato dal rafforzamento delle competenze e dalla ricerca di nuovo personale interno. Quando parliamo di nuove professioni, infatti, se pur guardiamo in maniera prevalente a quelle figure che sono proprio del settore moda, tuttavia, nell'ottica di scenario non possiamo dimenticare quelle professionalità non interne al settore ma che comunque servono al sistema moda per evolvere nella prospettiva di scenario. Si tratta di professionisti e consulenti che di volta in volta saranno interpellati per la realizzazione di servizi specifici, come ad esempio le professioni più specializzate del settore IT o quelle figure tecniche specializzate nell'economia circolare, nella logistica lungo tutta la supply chain, nella gestione della comunicazione.

Procedendo con ordine nella nostra ricostruzione è del tutto evidente che il settore moda è inserito all'interno di una dinamica internazionale di cambiamento nel mercato del lavoro, che già da alcuni anni, specialmente in rapporto all'adozione delle nuove tecnologie digitali, vede il declino di alcune professioni e la crescita di importanza di altre. I processi di automazione e la capacità di raccogliere i dati e di processarli in maniera sempre più avanzata, infatti, mettono a rischio le professioni più rutinarie e a bassa specializzazione dando luogo a quel processo che alcuni studiosi, già da un decennio hanno definito come "race against the machines" (Brynjolfsson and McAfee): una competizione tra l'uomo e la macchina che rende obsolete alcune professioni e impone una crescita complessiva delle competenze professionali per far si che il lavoro umano continui a mantenere competitività rispetto a quello delle macchine.

In questa prospettiva, pur essendo all'interno di un settore che fa della maestria e del saper fare tipico dell'uomo un elemento indissolubile dal prodotto finale, è facile immaginare un processo di progressivo declino di alcune professioni, non solo quelle più rutinarie e facilmente automatizzabili, ma anche quelle più pericolose per la salute. Ci riferiamo a titolo esemplificativo agli addetti ai macchinari per la produzione di scarpe con compiti di incollatura delle diverse componenti, gli addetti alla tintoria dei capi, gli addetti alle prime fasi della concia.

Parallelamente, lo scenario spinge verso l'emergere di nuove figure professionali o la crescita di importanza di professioni più consolidate ma che si collocano a cavallo tra le tradizionali mansioni del settore e quelle dei servizi avanzati, come marketing,

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

logistica, informatica. Rispetto a queste ultime possiamo immaginare un duplice processo, da un lato la nascita di nuove professioni per specializzazione dall'altro la ricerca di servizi specializzati da andare a rintracciare in altri settori e da attivare all'occorrenza per la gestione di processi complessi e specialistici.

Da questo punto di vista Il Word Economic Forum (2021) ha recentemente pubblicato una lista di 20 professioni che a livello internazionale avranno un crescita nello scenario post pandemico e un elenco di altrettante professioni che invece vedranno una forte contrazione occupazionale. All'interno di questa lista, tra le professioni più ricercate si segnalano tutte quelle ad alta specializzazione IT dedicate allo sviluppo della data analysis, del machine learning, e della robotica applicata, oltre che a specializzazioni in marketing digitale, sicurezza informatica, ingegneria logistica e risk managment. Tra le professioni che perdono di importanza, invece, si segnalano tutte quelle funzioni amministrative e d'ufficio a basso contenuto di valore aggiunto, quali data entry e amministrazione contabile, le funzioni manifatturiere più elementari, e quelle figure che si occupano di marketing relazionale legato al porta a porta. Si tratta di professioni che sono state analizzate in chiave cross-settoriale, ma che come vediamo sono rappresentative dei ragionamenti sin qui sviluppati rispetto al settore moda, con un'enfasi sulla tecnologia e sui dati e una perdita di rilevanza degli aspetti più rutinari e legati al marketing tradizionale.

A queste figure cross-settoriali, occorre poi aggiungere tutta una serie di professioni che emergono dal nostro nuovo scenario, che sono legate al tema della sostenibilità, dell'economia circolare, e della strategia di marketing sempre più personalizzata e orientata all'omni channel. A questo scopo ci viene in soccorso un recente report di McKinsley (2021), che traccia lo stato dell'arte del sistema moda nello scenario post pandemia. Secondo lo studio, infatti, le aziende stanno facendo i conti con un accelerazione dei processi in corsa alla quale non erano ancora pronte. In questa prospettiva, i ruoli tradizionali continueranno sicuramente ad avere la loro importanza, ma necessitano di essere affiancati da nuove figure professionali. Ci riferiamo a figure come il reseller, al corporate responsability manager, al designer 3D, al curatore, al web marketing specialist, al communicator designer e a figure legate all'ambito della progettazione finanziata.

Come abbiamo visto, infatti, il tema del acquisto degli abiti usati si sta rapidamente sviluppando nel settore specialmente tra i più giovani, parallelamente il tema della sostenibilità e dell'economia circolare appaiono come una frontiera ineludibile per le imprese. In questa cornice, la responsabilità sociale di impresa è fondamentale e lo diventa ancora di più in un contesto social, che rende la comunicazione virale e relazionale con un pubblico sempre più attento alle tematiche di tipo sociale. Un contesto sempre più digitale e customizzat in cui la capacità di saper progettare

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

bozzetti in 3D diventa centrale per coinvolgere l'utente finale in tutte le fasi di produzione. A supporto della produzione emergono, inoltre, quelle figure che possono valorizzare i prodotti utilizzando nuovi linguaggi che vadano oltre le sfilate e le fiere e che sappiano coniugare il livello digitale da quello reale. Infine, il recovery fund metterà in campo risorse pubbliche per finanziare iniziative e progetti per rilanciare l'economia a partire dai temi della digitalizzazione, della sostenibilità e della ricerca. In questo quadro il settore moda dovrà essere attrezzato a raccogliere questa sfida anche dotandosi di quelle figure professionali che sappiano come interagire con la pubblica amministrazione e partecipare efficacemente a gare e bandi.

In questa prospettiva non dobbiamo aspettarci che le imprese, specialmente quelle più piccole, si dotino in proprio di tutte le figure elencate sia nel report del WEF che di McKnsley, specialmente in riferimento a quelle professioni ultra specializzate nel ambito dell'ingegneria e dell'informatica, ma che sappiano di volta in volta attivare percorsi di sviluppo che si interfaccino con professionisti e società di consulenza di altri settori al fine di sviluppare i corretti strumenti per gestire il proprio business. Questa ricerca di professionalità esterne, ha comunque un forte impatto anche sulla struttura delle professioni proprie del settore. Queste ultime, infatti, sono chiamate a lavorare con i nuovi strumenti che possono essere sviluppati esternamente e a dialogare costantemente con i loro sviluppatori in un processo di ibridazione della professione e di allargamento delle competenze sia tecniche che di base. Come abbiamo già accennato, infatti, la gran parte delle trasformazioni delle competenze avverrà all'interno delle singole unità professionali. Si tratta di un passaggio che porterà le professioni a diventare via via più articolate e interconnesse tra di loro. In tale prospettiva, quindi, al lavoratore verrà richiesto un costante processo di arricchimento delle proprie competenze sia tecniche che trasversali e una certa attitudine motivazionale.

Per aiutarci a comprendere questa trasformazione ci basiamo sulla classificazione europea ESCO[1] che ci mostra come il nostro perimetro di riferimento si compone di 107 professioni, di cui 21 afferenti al sistema calzaturiero, 34 alla moda, 22 al sistema della concia e della pelletteria e 30 al mondo del tessile. Si tratta di un panorama ricco di sfaccettature, con alcune professioni che si sovrappongono tra i diversi settori o che presentano specificità molto limitate per comparto. Partendo proprio da questa classificazione, abbiamo selezionato quelle figure professionali che saranno sottoposte alle maggiori trasformazioni, al fine di fornire una rappresentazione analitica e schematica dei principali elementi di trasformazione all'interno del sistema professionale della moda, delle calzature e della pelletteria

[1] ESCO è la classificazione multilingue delle qualifiche, competenze, abilità e professioni in Europa.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

utile a individuare gli ambiti primari in cui in futuro occorrerà concentrare gli investimenti sia di natura economica che in ambito di politiche formative.

Dal punto di vista metodologico, la selezione delle figure professionali si poggia sia su un criterio verticale. Sono state, infatti, selezionate quelle figure professionali che subiranno una profonda trasformazione delle competenze all'interno di ciascuna delle principali famiglie professionali[2] (Manager, Professionisti e professioni tecniche qualificate, Professioni impiegatizie e commerciali, Artigiani, operai e professioni non qualificate). In questo esercizio di restituzione, ci siamo avvalsi di alcune tabelle d'analisi, mutuate da quelle prodotte dal sistema INAPP professioni e dalla stessa classificazione ESCO, in cui sono stati riassunti i principali cambiamenti in atto rispetto alle competenze e alle conoscenze di ciascuna delle figure professionali oggetto di approfondimento.

Manager

Denominazione Unità professionale
Manager per sostenibilità ambientale
Descrizione
Il manager per la sostenibilità è tenuto a comprendere le procedure operative intraprese e assicurare che l'ambiente all'interno del processo produttivo sia sicuro, conforme agli standard legali e che tali standard siano mantenuti attraverso procedure adeguate. E' inoltre tenuto a garantire piani di emergenza per eventuali incidenti che possono verificarsi. Infine, si occupa della responsabilità sociale d'impresa rispetto al tema ambientale, proponendo policy e incentivando alla realizzazione di manufatti più sostenibili.
Principali cambiamenti in atto
Figura professionale emergente sottoposta a un processo di job enrichment rispetto al tema dei capitolati, della comunicazione digitale e dell'integrazione produttiva.

Denominazione Unità professionale
Customization manager
Descrizione
Posizione apicale che si occupa di programmare favorire la produzione di prodotti in linea con le esigenze dei clienti finali. È responsabile della conduzione di analisi di prodotti, concorrenza, trend di mercato e panel dei consumatori, fornendo supporto al reparto acquisti per la creazione e la strutturazione della collezione, assicurando che la gamma soddisfi le richieste del mercato.
Principali cambiamenti in atto
Figura professionale nuova che si colloca a cavallo tra il settore marketing e quello della produzione con funzione di coordinamento.

[2] 2 Al fine di fornire una ricostruzione sintetica delle nuove professioni del metasettore moda, le principali famiglie professionali sono state aggregate nel seguente modo: Manager (raggruppamento ESCO 1); professionisti e professioni tecniche qualificate (raggruppamenti ESCO 2 e 3), professioni impiegatizie e commerciali (raggruppamenti ESCO 4, 5), artigiani, operai e professioni non qualificate (raggruppamenti ESCO 6, 7 e 8).

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Competenze
1) Saper costruire strategie per la sostenibilità 2) Saper pianificare interventi specifici 3) Saper investigare soluzioni alternative 4) Saper comunicare e motivare il personale al cambiamento organizzativo 5) Saper valutare l'impatto ambientale
Conoscenze
1) Giuridico-normative su salute e sicurezza 2) Gestionali d'impresa 3) Tematiche in materia di sostenibilità ambientale 4) Responsabilità Sociale d'Impresa 5) Comunicazione

Competenze
1) Saper leggere i cambiamenti di mercato 2) Saper usare gli strumenti per l'analisi delle preferenze dei consumatori 3) Saper anticipare le tendenze 4) Saper lavorare in sinergia tra reparti 5) Saper connettere ricerca e produzione
Conoscenze
1) Mercati internazionali 2) Produttive e di processo legate alla filiera 3) Strumenti di ricerca e analisi di mercato 4) Statistiche e matematiche 5) Marketing

Professionisti e professioni tecniche qualificate

Denominazione Unità professionale
System engineer
Descrizione
Figura professionale che integra tutte le diverse discipline al fine di realizzare un processo strutturato di sviluppo che procede dall'ideazione alla realizzazione fino alla messa in esercizio del sistema. Questo approccio consente di ottimizzare le soluzioni tecnologiche e infrastrutturali fornendo supporto al management e agli specialisti; raccolta dei bisogni espressi dai diversi attori (clienti, unità produttive, fornitori), analisi del rischio di progetto, gestione della configurazione.
Principali cambiamenti in atto
Figura emergente nel metasettore moda, che risponde alle esigenze di

Denominazione Unità professionale
Ricercatore nel settore tessile, dei pellami e delle calzature
Descrizione
Combina la conoscenza delle scienze dei materiali, della chimica, della fisica, delle tecnologie di processo e dell'ingegneria per contribuire alle innovazioni future nei settori del tessile, dell'abbigliamento, della pelle e delle calzature. E' responsabile della realizzazione di progetti di ricerca in relazione a nuovi materiali, nuove applicazioni tessili e lo sviluppo di nuove tecnologie per le aziende clienti che lo richiedono.
Principali cambiamenti in atto
Figura tradizionale che in una prospettiva di scenario diventa determinante per

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

ottimizzazione di processo e di forte riconversione tecnologica	sviluppare nuovi materiali e nuove applicazioni tecnologiche.
Competenze	**Competenze**
1) Saper comprendere i problemi 2) Saper gestire le diverse interfacce 3) Saper processare congiuntamente diversi fattori 4) Saper investigare soluzioni alternative 5) Saper leggere le documentazioni tecniche	1) Saper raccogliere e interpretare dati empirici 2) Saper elaborare proposte organizzative 3) Saper investigare soluzioni alternative 4) Saper lavorare in team e a contatto con i diversi reparti aziendali 5) Saper redigere documentazione tecnica
Conoscenze	**Conoscenze**
1) Project management 2) Sistemi informatici 3) Linguaggi di programmazione 4) Logico-matematiche 5) Processi e procedure aziendali	1) Chimico-farmaceutiche, fisiche, ingegneristiche 2) Statistiche 3) Informatiche 4) Linguistiche (Inglese) 5) Marketing e tendenze di mercato

Professionisti e professioni tecniche qualificate

Denominazione Unità professionale	**Denominazione Unità professionale**
Designer delle calzature	Designer della produzione di abiti
Descrizione	**Descrizione**
Crea un'idea stilistica delle scarpe e la disegna o a mano o attraverso la progettazione assistita da computer (CAD). Il designer è perciò, tenuto ad aggiornarsi con le tendenze della moda emergenti e le tendenze generali relative a tessuti, colori e forme. Pianifica e sviluppa le collezioni e collabora con i team di vendita per garantire che l'articolo si adatti al cliente, al mercato e ai prezzi.	Crea un'idea stilistica del capo di abbigliamento e la disegna o a mano o attraverso la progettazione assistita da computer (CAD). Il designer è perciò, tenuto ad aggiornarsi con le tendenze della moda emergenti e le tendenze generali relative a tessuti, colori e forme. Pianifica e sviluppa le collezioni e collabora con i team di vendita per garantire che l'articolo si adatti al cliente, al mercato e ai prezzi.
Principali cambiamenti in atto	**Principali cambiamenti in atto**
Professione tradizionale che nello scenario subisce grandi trasformazioni. La tecnologia digitale impone un passaggio dal disegno a mano a quello digitale su	Professione tradizionale che nello scenario subisce grandi trasformazioni. La tecnologia digitale impone un passaggio dal disegno a mano a quello digitale su

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

sistema CAD e a un approccio che veda la figura del designer sempre più integrata con le divisioni marketing e ricerca e sviluppo. Il prodotto calzaturiero, infatti, deve anticipare le tendenze, essere customizzabile e rapportarsi con le innovazioni nei tessuti.	sistema CAD e a un approccio che veda la figura del designer sempre più integrata con le divisioni marketing e ricerca e sviluppo. Il prodotto moda, infatti, deve anticipare le tendenze, essere customizzabile e rapportarsi con le innovazioni nei tessuti.
Competenze	**Competenze**
1) Saper disegnare calzature in ogni singola parte 2) Saper utilizzare i nuovi software per la progettazione grafica (CAD) 3) Saper anticipare le mode 4) Saper interagire con altri reparti aziendali 5) Saper interpretare indagini di mercato	1) Saper raccogliere e interpretare dati empirici 2) Saper elaborare proposte organizzative 3) Saper investigare soluzioni alternative 4) Saper lavorare in team e a contatto con i diversi reparti aziendali 5) Saper redigere documentazione tecnica
Conoscenze	**Conoscenze**
1) Grafiche e creative 2) Disegno attraverso CAD 3) Tecniche riferite alle proprietà dei materiali 4) Mercato e preferenze dei consumatori 5) Ciclo produttivo	1) Chimico-farmaceutiche, fisiche, ingegneristiche 2) Statistiche 3) Informatiche 4) Linguistiche (Inglese) 5) Marketing e tendenze di mercato

Artigiani, operai e attività non qualificate

Denominazione Unità professionale	**Denominazione Unità professionale**
Conduttore di macchine utensili automatiche e semiautomatiche industriali	Tessitore
Descrizione	**Descrizione**
Si occupa di programmare, controllare, condurre e/o supportare il funzionamento di macchine utensili industriali automatiche, semiautomatiche e a controllo numerico al fine di realizzare manufatti. Nella sua attività si occupa di realizzare componenti, assemblarli e rimontarli, realizzare lavori di fresatura e di taglio die materiali.	Gestisce il processo di tessitura con le tradizionali macchine per tessere a mano. Monitora la qualità e le condizioni dei tessuti per abbigliamento, usi domestici o tecnici. Esegue lavorazioni meccaniche su macchine che convertono i filati in tessuti come coperte, tappeti, asciugamani e materiale di abbigliamento. Ripara malfunzionamenti del telaio e completano il check-out dei telai.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

Principali cambiamenti in atto
Figura tradizionale sottoposta a cambiamento dovuto alle nuove tecnologie e alla maggiore integrazione tra i vari reparti. In particolare gli addetti a queste mansioni dovranno interfacciarsi con i dispositivi elettronici per il controllo a distanza dei macchinari e saper dialogare con le altre aree produttive.
Competenze
1) Saper interfacciarsi con i dispositivi elettronici 2) Saper realizzare le lavorazioni rispettando le specifiche tecniche richieste e le norme di sicurezza 3) Saper adattarsi alla flessibilità dei processi 4) Saper lavorare a distanza 5) Saper analizzare le informazioni per la preparazione del ciclo di lavorazione
Conoscenze
1) Produzione e processo 2) Meccaniche 3) Informatiche ed elettroniche 4) Progettazione tecnica 5) Normative e di sicurezza

Principali cambiamenti in atto
Figura tradizionale che si carica di nuove competenze dovute all'innovazione tecnologica e all'integrazione di processo. Il tessitore dovrà integrare le sue competenze manifatturiere tradizionali con le competenze digitali. In particolare in relazione ai nuovi macchinari, ai nuovi dispositivi per il controllo della qualità agli strumenti di progettazione digitale.
Competenze
1) Saper gestire e organizzare il ciclo di produzione 2) Saper condurre la macchina da tessitura 3) Saper fare manutenzione dei macchinari 4) Saper valutare la qualità dei lavorati 5) Saper gestire il ciclo in sicurezza
Conoscenze
1) Produzione e processo 2) Meccaniche 3) Proprietà tecniche dei materiali 4) Interfaccia dei nuovi macchinari 5) Standard di produzione e di qualità

6. CONCLUSIONI

Lo scenario di cambiamento che abbiamo ricostruito in queste pagine sottende a numerose sfide su cui l'aggregato moda sarà chiamato a rispondere nei prossimi anni. Si tratta di una evoluzione che già era in moto da tempo e che con la pandemia si è riproposta con maggiore vigore, innescando un cambiamento di equilibri e dinamiche a cui le imprese di tutto il mondo non erano ancora del tutto pronte. Digitalizzazione, sostenibilità, customizzazione e innovazione rappresentano quattro pilastri fondamentali su cui si caratterizzerà il nostro scenario.

Per cavalcare questo salto di qualità e cogliere le nuove opportunità ciascuna impresa dovrà dotarsi di competenze nell'ottica di un arricchimento professionale che coinvolgerà tutte le classi professionali. Alle competenze tecniche associate a

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15

ciascuna professione, infatti, se ne assommeranno altre di natura più trasversale. Self management, competenze relazionali, approccio multidisciplinare, problem solving diventeranno le principali leve professionali che ciascun lavoratore dovrà avere per svolgere al meglio la propria mansione all'interno dell'industria del futuro.

In questa prospettiva, sebbene i ruoli tradizionali continueranno sicuramente ad avere la loro importanza, si faranno largo una serie di nuove figure in grado di interpretare al meglio questa evoluzione. Ci riferiamo prevalentemente alle professioni specializzate nell'ambito dell'informatica, dell'analisi e nella gestione dei dati, del machine learning e della comunicazione digitale.

Oltre alle nuove figure professionali che potranno emergere nel settore o che saranno coinvolte in sinergia con altri settori, i principali cambiamenti avverranno all'interno delle figure professionali già consolidate, che saranno soggette a processi di ibridazione delle competenze e di allargamento delle mansioni.

Le imprese saranno, quindi, chiamate a investire in innovazione di prodotto, in processi più efficienti e in capitale umano, dove saper valorizzare le competenze interne, favorire processi di riconversione professionale e selezionare sul mercato nuove figure professionali adatte alle esigenze del futuro diventerà una chiave determinante per la competitività. A tale fine, la formazione continua e le risorse che l'attore pubblico sta mettendo in campo con il recovery fund rappresentano l'architrave per dare sostanza allo scenario descritto e consentire alle imprese di gestire efficacemente le sfide del futuro.

Ares 2.0 Srl Largo Messico 7 00198 Roma
PI 10877331008
info@ares20.it - ares20.it
+39.0685866260

ISO 9001 Certificato n° 30700813 QM15