

IL COMPARTO

Dall'intuizione del «grande creatore» a un sistema dominato da scala industriale, finanza e comunicazione: nel mercato del lusso, passato in tre decenni da 70 a 400 miliardi di dollari, oggi vige la legge dei grandi numeri

«Da economia e consumi segnali di crescita»

Il quadro congiunturale mostra negli ultimi periodi segnali concreti di miglioramento dell'economia italiana, sostenuti dal rientro dell'inflazione, dal recupero del potere d'acquisto e da una ripresa dei consumi più diffusa rispetto ai mesi precedenti. È quanto emerge dalla congiuntura dell'Ufficio studi di Confcommercio diffusa ieri. Le prospettive di crescita per il 2026 sono moderatamente ottimistiche con un +0,9% nei dati grezzi, dopo il +0,6% del 2025 e restano fortemente dipendenti dall'evoluzione dei consumi. «Da ottobre-novembre si osserva un cambiamento significativo nel clima di fiducia: per le imprese, in crescita mese su mese da settembre per quattro mesi consecutivi, circa +3% rispetto a luglio; per le famiglie +1,7% a dicembre su novembre», si legge nella Congiuntura. I primi riscontri sono già visibili nei dati: il Black Friday ha generato 4,9 miliardi di euro di spesa (+19,5% rispetto al 2024); i consumi natalizi mostrano un aumento reale del 2,8% per famiglia; i viaggiatori italiani nel ponte dell'Immacolata crescono del 4,9%. E bene anche le vendite al dettaglio reali che registrano due mesi consecutivi di crescita congiunturale (+0,5% a ottobre, +0,6% a novembre), evento che non si verificava dall'inizio del 2024. Anche i primi dati sui saldi sarebbero positivi. Il turismo conferma un contributo positivo, con presenze in aumento dell'1,6% nel bimestre ottobre-novembre. «Per rendere la crescita più robusta è necessario continuare a ridurre le tasse su famiglie e imprese, semplificare la burocrazia e creare migliori condizioni per la partecipazione di giovani e donne al mercato del lavoro», ha sottolineato il presidente di Confcommercio, Carlo Sangalli.

Filiera, organizzazione e marketing: «Così è cambiata la moda italiana»

ANDREA ZAGHI

Mondi diversi, epoche differenti, distanti quasi anni luce. Eppure così vicine nel tempo. Tutto si è consumato in qualche decennio. Tutto, oggi, è completamente cambiato. Oggi «fenomeni» come Armani e Valentino molto probabilmente non sono più possibili. È vero, rimane un comparto, quello della moda e del lusso, che vale comunque miliardi e che porta in giro per il mondo l'Italia del bello, ma è un settore che ragiona in base a canoni molto distanti da quelli di un tempo. Non basta più il creatore di moda geniale, occorrono l'industria artigiana e la finanza che accompagni il primo e la seconda.

La scomparsa, nel giro di pochi mesi, di Giorgio Armani prima e, poi, di Valentino Garavani, è l'occasione per guardare con attenzione al sistema della moda e del lusso in un mondo in cui gli estremi si allontanano sempre di più, un mondo che pare aver dimenticato l'importanza della bellezza e che, soprattutto, deve fare i conti con dimensioni economiche e organizzative impensabili quando proprio Armani e Valentino hanno iniziato. *Avvenire* ne ha parlato con Angela Missoni (presidente di Missoni spa, in prima fila da decenni nel comparto) e Matteo Marzotto (presidente di MinervaHub, il principale gruppo italiano specializzato in finiture e materiali per accessori d'alta gamma). Se una volta c'era il grande sarto che dettava la linea, oggi c'è il mercato che detta legge. Quella dei grandi numeri. «Le dimensioni del mer-

cato sono completamente diverse rispetto a qualche decennio fa, per competere occorre essere grandi non solo in termini di estro creativo ma di organizzazione», dice Missoni. Marzotto aggiunge: «Armani e Valentino crescono professionalmente alla fine degli anni Sessanta, diventando un brand in un mondo che fino al Duemila era costituito da un mercato tutto sommato piuttosto ristretto». È il cosiddetto «Occidente» che comprende l'Europa, l'America ma anche il Giappone e parte della Corea: 700-800 milioni di persone potenziali clienti di un certo stile di vita. Poi il salto: «La Cina - dice Marzotto - si struttura per diventare la fabbrica del

Angela Missoni: «La globalizzazione amplifica le differenze e innalza le soglie di successo per le imprese». Matteo Marzotto: «Per competere occorre essere grandi, ma talento e genialità troveranno sempre spazio»

mondo, arrivano le nuove tecnologie, la comunicazione di massa, il Web. Quella che oggi è la globalizzazione. La ricchezza si sposta. Si muovono l'India e il Sud-Est asiatico». Gradualmente il mondo del fashion diventa quello che è oggi: potenzialmente un bacino costituito da cinque miliardi di persone, tra cui decine di migliaia di grandi ricchi. Un mondo, occorre sottolinearlo, in cui la facilità di

comunicazione accentua anche le differenze e la voglia di raggiungere traguardi sempre più alti. Internet cambia in modo irrevocabile il modo di comunicare e di vendere il prodotto. La globalizzazione amplifica le differenze e innalza le soglie di successo per le imprese. Intendiamoci, dice Missoni, «la moda c'è sempre, è il segno del tempo, la modalità di espressione di una società. Ma fino a qualche anno

fa era il mercato che seguiva l'alta moda, oggi è il contrario». Il salto sta davvero nelle dimensioni. Non si compete più solamente con il disegno e la creatività, ma con l'organizzazione e l'attenta comunicazione. Lo capiscono bene prima di tutto i grandi gruppi francesi che fanno incetta di marchi italiani (tra cui proprio Valentino). E lo comprendono anche gli italiani, che però partono dopo. Oggi, i grandi brand sono davvero globali ma in termini industriali, anche se resistono alcuni esempi global, cioè con una presenza internazionale ma non globale. Per capire il cambiamento bastano due numeri: il comparto dei beni di lusso (catego-

ria inventata alla fine degli anni Novanta da una grande banca americana), in trent'anni è passato da un valore di circa 70 miliardi di dollari a 400. Ma è un lusso diverso dal passato. Prima era il lusso che costava caro, di altissima qualità e con un mercato limitato; oggi le barriere sono il prezzo e la creatività ma non più la scarsità. «Se continuiamo a pensare che una collezione di poche creazioni artistiche disegnata in una torre d'avorio possa prosperare, non leggiamo i tempi», sottolinea Marzotto. Che aggiunge: «Ad un grande brand corrisponde un'intera filiera, una artigianalità industriale capace di produrre bene, un'organizzazione efficace, la capacità di mantenere i clienti consolidati e conquistarne di nuovi».

E l'Italia? «Grande Paese fatto di grandi artigiani e grandi creativi, ma spesso passiamo il tempo a parlar male di noi stessi piuttosto che a valorizzarci», dicono quasi all'unisono Missoni e Marzotto perché, spiegano, «la nostra filiera è preziosa e insostituibile e non va bistrattata e nemmeno confusa con pochi che lavorano male». Attenzione poi alla concorrenza: «In trent'anni - avvertono - gli stilisti cinesi sono cresciuti e sono in grado di creare brand globali di alta moda». Già, gli stilisti. Oggi un altro Valentino e un altro Armani avrebbero le stesse possibilità? «Oggi - dice Angela Missoni - forse nessuno avrebbe il coraggio di investire in un giovane sarto di provincia». Mentre Marzotto confida: «Talent e genialità troveranno sempre spazio».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA SCOMPARSA A ROMA LA CELEBRAZIONE DELLE ESEQUIE



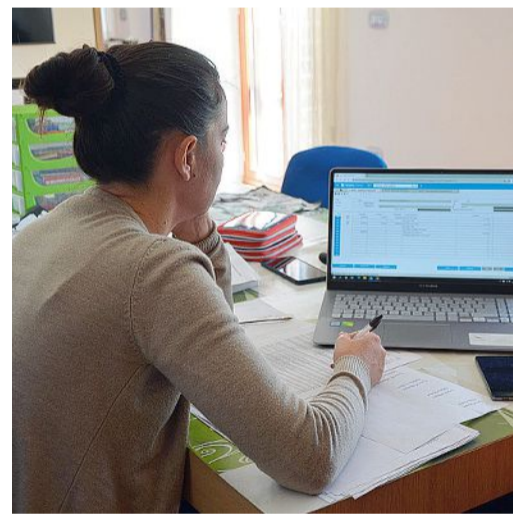
Oggi i funerali di Valentino «Emblema del nostro stile»

Secondo giorno di camera ardente ieri per lo stilista Valentino Garavani. Dopo la chiusura delle porte in serata, il feretro è rimasto nella sede di piazza Mignanelli a Roma. Stamane verrà trasferito verso la Basilica di Santa Maria degli Angeli e dei Martiri: a celebrare le esequie sarà don Pietro Guerini, parroco della Basilica. Dopo la celebrazione, la salma sarà portata al cimitero Flaminio - Prima Porta. «Valentino è colui che insieme ad altri, ricordo ovviamente pure Armani, ha fatto conoscere la moda italiana, lo stile italiano quale unico indiscutibile prodotto di un Paese che sull'eccellenza e sulla qualità costruisce la sua sfida produttiva», ha sottolineato ieri il ministro delle Imprese e del Made in Italy, Adolfo Urso, uscendo dalla camera ardente.

GENDER GAP

Per le donne pensioni più basse del 26%

Indagine dell'Inps sugli assegni previdenziali: importo medio di 1.056 euro (contro i 1.437 degli uomini)



COSTANZA OLIVA

Nel 2025 le donne sono andate in pensione ricevendo un assegno medio di 1.056 euro, contro i 1.437 euro degli uomini: il 26,51% in meno. Un dato ancora troppo alto - nel 2024 la distanza superava il 29,1% - che riassume molte delle condizioni di svantaggio delle donne in Italia. Perché quella percentuale racconta carriere più brevi, lavori meno stabili, salari più bassi e un sistema che continua a scaricare sulle donne il lavoro di cura, trasformando le disuguaglianze accumulate nel tempo in un reddito finale più povero. Secondo l'ultimo Rendiconto di genere dell'Inps, nel 2023 il tasso di occupazione femminile si è fermato al 52,5%, quasi 18 punti percentuali in meno rispetto al 70,4% degli uomini. Un ruolo determinante

lo ha la difficoltà di conciliare vita lavorativa e carichi familiari. Nel 2023, le giornate di congedo parentale utilizzate dalle donne sono state 14,4 milioni, contro appena 2,1 milioni degli uomini. Si aggiunge poi una maggiore instabilità: solo il 18% delle assunzioni femminili avviene a tempo indeterminato, contro il 22,6% di quelle maschili. A pesare poi è il tema del gap retributivo di genere: le donne percepiscono stipendi inferiori di oltre venti punti percentuali rispetto agli uomini. In particolare, fra i principali settori economici, la differenza è pari al 20% nelle attività manifatturiere, 23,7% nel commercio, 16,3% nei servizi di alloggio e ristorazione, 32,1% nelle attività finanziarie, assicurative e servizi alle imprese. Che sia il riflesso dei livelli di istruzione? No, in questo caso il sorpasso è di segno opposto sia tra i

diplomati che tra i laureati. La superiorità nel percorso di studi, però, per le donne non si traduce in una maggiore presenza nelle posizioni di vertice. Appena il 21,1% dei dirigenti è donna, mentre tra i quadri il genere femminile rappresenta solo il 32,4%. «Il sistema previdenziale finisce per amplificare disuguaglianze già esistenti, invece di correggerle», afferma la senatrice di Italia Viva Annamaria Furlan. «Di fronte a questo quadro il Governo resta sostanzialmente fermo: misure come Opzione Donna sono state addirittura cancellate». Nel 2025 l'accesso anticipato alla pensione, è stato scelto da 2.147 lavoratrici con un calo del 40,5% rispetto alle 3.612 registrate nell'anno precedente. A pesare sul calo le strette sull'accesso alla misura introdotta negli ultimi anni.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

A incidere sono soprattutto alcuni fattori come la durata inferiore delle carriere e il minor tasso di occupazione



Sportello amico

Formazione professionale in carcere: a Civitavecchia il progetto «Lievit Madre» finanziato dall'Europa

La questione del reinserimento sociale e lavorativo delle persone detenute, una volta conclusa la pena, resta spesso sullo sfondo delle analisi sul sistema penitenziario italiano, nonostante sia vivo il dibattito su come rendere la reclusione, quando possibile, riabilitativa anche per un sostanziale miglioramento delle condizioni di vita nelle carceri. In questo quadro, la formazione professionale può rappresentare uno strumento efficace per impiegare il tempo della detenzione nel costruire

un progetto di vita spendibile al di fuori. Il progetto Lievit Madre, finanziato dalla Regione Lazio e svolto, nel 2025, presso la Casa Circondariale G. Passerini di Civitavecchia rappresenta una esperienza significativa. Trenta detenuti della sezione maschile sono stati inseriti in un percorso di formazione professionale realizzato da ENAIP Impresa Sociale, l'Ente formativo delle Acli, che prevedeva attività teoriche, pratiche e tirocini. Nell'arco di otto mesi, grazie ad un preparato staff di

formatori, i partecipanti hanno acquisito le competenze tecnico-professionali per diventare panificatori e pizzaioli, ottenendo anche una qualifica professionale che rappresenta un investimento per il futuro. A conclusione del percorso, infatti, ventuno detenuti sono stati assunti dall'azienda di panificazione GustoLab360, che già aveva collaborato con il carcere offrendo gli spazi per i tirocini, dove i partecipanti, sotto sorveglianza, avevano potuto sperimentare nel concreto il lavoro. Il progetto

Lievito Madre, finanziato con i fondi dell'Unione Europea nell'ambito del Fondo Sociale Europeo Plus 2021-2027, è andato anche oltre, perché prevedendo l'allestimento del laboratorio di panificazione, ha consentito di riqualificare alcuni spazi del carcere che prima erano abbandonati e in disuso. Oggi i ventuno detenuti presenti nell'unità produttiva interna al carcere di Civitavecchia con un regolare contratto di assunzione della FederPanificatori, si occupano ogni giorno di sfornare pinse e

pizze per la grande distribuzione del territorio. Quindi un grande successo per questo laboratorio che è il frutto di un faticoso lavoro di rete, tra la casa circondariale, l'ente di formazione ENAIP, l'azienda GustoLab 360 e il territorio di Civitavecchia. La formazione se realizzata in sinergia tra più istituzioni e nell'interesse delle singole persone può realmente rappresentare una leva di riscatto come vuole dimostrare questa esperienza. Scontare una pena e al contempo formarsi per imparare un mestiere con la prospettiva di riabilitarsi nella società e nel lavoro, è la prova che il carcere non è solo un luogo punitivo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Notizie in breve

FISCO

Amplifon entra nel «regime collaborativo»

Amplifon è stata ammessa dall'Agenzia delle Entrate al regime fiscale di adempimento collaborativo (cooperative compliance): l'azienda spiega che l'adesione a questo regime permetterà di aumentare sempre più il livello di certezza sulle questioni fiscali rilevanti mediante una costante e preventiva interlocuzione con l'Agenzia delle Entrate sulle situazioni suscettibili di generare rischi.

LUSSO

Damiani compra Baume & Mercier da Richemont

Il gruppo italiano Damiani ha firmato un accordo con la svizzera Richemont per l'acquisto di Baume & Mercier, storico marchio di orologi. Con questa acquisizione, il gruppo Damiani amplia il proprio portafoglio di beni di lusso, che comprende anche Salvini, Bliss e Calderoni, Venini.

L'ACCORDO

Intesa Acri-Adsi per tutelare le dimore storiche

Intesa tra l'Acri, l'associazione di Fondazioni e di Casse di Risparmio e l'Adsi che riunisce le Dimore Storiche Italiane per promuovere forme di collaborazione per la tutela, la valorizzazione e la fruizione delle dimore storiche, in particolare nei piccoli centri e nelle aree interne. L'accordo Acri-Adsi riguarda un patrimonio di oltre 46.000 dimore storiche.