



Fondazione  
Altagamma

# AUMENTARE LA CAPACITÀ COMPETITIVA DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA

NOVEMBRE 2015



L'industria culturale e creativa di alta gamma mondiale (High-end CCI), nella molteplicità e trasversalità dei suoi settori e delle sue filiere, serve nel 2015 un mercato mondiale di consumi pari ad 1 trilione di euro. Le imprese europee hanno insieme il 70% di quota di questo mercato.

Le Imprese Altagamma hanno una quota mondiale superiore al 10%, con punte del 40% nel design, del 24% nei beni per la persona e del 24% nell'alimentare.

Le Imprese Altagamma sono i driver di una parte rilevante dell'economia e della società italiana:

1. hanno aumentato del 40% il fatturato tra l'anno 2010 e 2015, anni difficili per l'economia del Paese;
2. occupano direttamente ed indirettamente più di 500.000 persone in Italia;
3. esportano più del doppio delle altre imprese delle filiere in cui operano (50% contro 25%);
4. hanno come punti di forza la combinazione strategica di **HERITAGE + BRANDING + RICERCA + SVILUPPO + MANIFATTURA + TRASVERSALITÀ**;
5. contribuiscono ad attirare in Italia turisti stranieri in misura rilevante: un terzo delle vendite nei negozi italiani di Prodotti di alta gamma. Prodotti di alta gamma per la Persona è fatta a turisti stranieri;
6. trainano le filiere in cui operano, che rappresentano il 27% delle esportazioni italiane ed il 25% del PIL del paese.



Il nostro Paese esprime una vera **smart specialisation** in questa industria.

Il numero di settori in cui essa si esprime è il più elevato rispetto ai paesi concorrenti: Design, Moda, Alimentare, Architettura, Arte, Cultura, Auto, Moto, Nautica, Gioielleria, Ospitalità, Bellezza, Benessere, ...

Specializzazione che merita di essere rafforzata ed approfondita in un quadro competitivo in profonda evoluzione, per più e meglio contribuire allo sviluppo economico e sociale del Paese.

È indispensabile intervenire sulle aree di fragilità di questa industria.

Per affrontare le sfide poste dal cambiamento sistemico, la leadership italiana verrà confermata sulla base di uno sforzo congiunto di intelligenza collettiva, che può derivare soltanto da una collaborazione pubblico-privata e da un approccio olistico e coordinato.

Con l'obiettivo comune di generare nell'economia complessiva, insieme alle filiere coinvolte, l'aumento di 5 punti del PIL ed un milione di nuovi posti di lavoro.

Nelle pagine che seguono sono identificate le aree di fragilità e sono proposti gli interventi necessari a superarle.

È necessario un soggetto, una "**Cabina di Regia**", per permettere all'Industria Altagamma di raggiungere gli obiettivi indicati di aumento del PIL e dei posti di lavoro.



Il soggetto cardine della collaborazione pubblico-privata è stato denominato **“TAVOLO STRATEGICO DELL’INDUSTRIA ALTAGAMMA”**.

Composto da rappresentanti del Fondo Strategico Italiano, del Fondo Italiano d’Investimento, di Fondazione Altagamma e con la partecipazione degli imprenditori leader delle Imprese Design, Moda, Alimentare, Architettura, Arte, Cultura, Auto, Moto, Nautica, Gioielleria, Ospitalità, Bellezza, Benessere, ...

Il **“Tavolo Strategico dell’Industria Altagamma”** opera come Cabina di Regia del Settore dell’Industria Altagamma, con l’obiettivo di:

- **Difendere quello che funziona nel settore**
- **Creare quello che manca**
- **Rilanciare quello che funziona meno, ma è indispensabile**

Il “Tavolo Strategico dell’Industria Altagamma” supervisiona, progetta, definisce le linee operative, orienta le decisioni di chi ne fa parte e degli stakeholder esterni.

Al termine del presente documento ne sono presentate le Modalità Operative.

---

## OBIETTIVI

p. 6

---

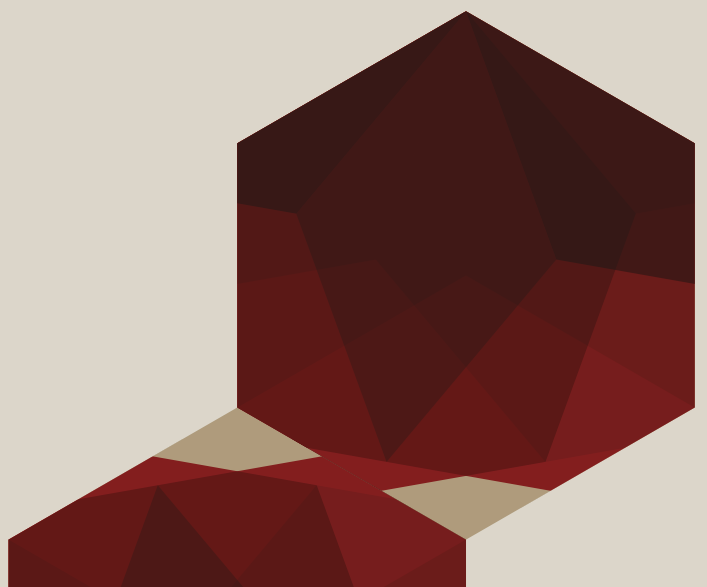
## CRITICITÀ

p. 7

---

## INTERVENTI

p. 8



# OBIETTIVI ALL'ANNO 2025 DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA

---

## OBIETTIVO

A

QUOTA  
DEL MERCATO  
MONDIALE:

**15%**

(crescita del 50% sulla qdm 2015)

---

## OBIETTIVO

B

QUOTA  
DEL MERCATO  
MONDIALE:

**10%**

(mantenimento della qdm 2015)



# CRITICITÀ DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA

**A**

---

**BASSA CRESCITA E LIMITATA  
DIMENSIONE DELLE IMPRESE**

**B**

---

**LIMITATO RICONOSCIMENTO  
DELLE IMPRESE LEADER**

**C**

---

**DEBOLEZZA NEL RETAIL**

**D**

---

**MANCANZA  
DI NUOVI PROTAGONISTI**

**E**

---

**LIMITATA VALORIZZAZIONE  
DEI FATTORI DIFFERENZIANI**

**F**

---

**SVANTAGGI COMPETITIVI  
AD OPERARE IN ITALIA**



# INTERVENTI PER AUMENTARE LA CAPACITÀ COMPETITIVA DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA





**A**

AREA CRITICA

## BASSA CRESCITA E LIMITATA DIMENSIONE DELLE IMPRESE

Salvo limitate eccezioni, le imprese italiane crescono alla velocità del mercato o ancora meno.

La causa più rilevante risulta essere la loro debolezza del retail.

Cui si aggiungono, in molti casi, le debolezze dell'impresa familiare: in campo finanziario, gestionale, organizzativo, progettuale, commerciale, ...

L'obiettivo **A)** al 2025 - quota di mercato del 15% - risulta irraggiungibile senza uno sforzo congiunto pubblico-privato.

In mancanza del quale, anche il raggiungimento dell'obiettivo **B)** - mantenimento del 10% di quota di mercato - non sarebbe garantito.

## INTERVENTO

---

- 1 **COMPETENZA-CHIAVE DEL “TAVOLO STRATEGICO DELL’INDUSTRIA ALTAGAMMA” CHE DEFINISCE LE DIREZIONI DI INTERVENTO E GLI INVESTIMENTI NECESSARI PER FAVORIRE LA CRESCITA DIMENSIONALE E DI MERCATO, E IDENTIFICA POSSIBILI AGGREGAZIONI.**

### **COMPOSTO DA**

**Fondo Strategico Italiano + Fondo Italiano d'Investimento  
+ Fondazione Altagamma + Imprenditori Leader**

**B**

AREA CRITICA

**LIMITATO  
RICONOSCIMENTO  
DELLE IMPRESE  
LEADER**

Se Armani, B&B Italia, Ferragamo, Flos, Kartell, Luxottica, Max Mara, Prada e Zegna fossero imprese francesi o britanniche, sarebbero considerate “campioni”, patrimoni e risorse nazionali.

## INTERVENTO

---

- ① **COMPETENZA-CHIAVE DEL “TAVOLO STRATEGICO DELL’INDUSTRIA ALTAGAMMA” CHE DEFINISCE LE DIREZIONI DI INTERVENTO E GLI INVESTIMENTI NECESSARI PER RAFFORZARE IL SISTEMA ITALIANO NEL SUO COMPLESSO, ANCHE FACENDO LEVA SULLE IMPRESE LEADER, E IDENTIFICA POSSIBILI AGGREGAZIONI.**

**COMPOSTO DA**

**Fondo Strategico Italiano + Fondo Italiano d’Investimento  
+ Fondazione Altagamma + Imprenditori Leader**





## AREA CRITICA

**DEBOLEZZA  
NEL RETAIL**

Il vissuto italiano del made-in come manifattura artigianale di lusso, rischia di far diventare l'Italia la "fabbrica degli altri".

Bisogna passare dalla logica artigianale a quella del valore aggiunto, che si massimizza nel retail.

Le aziende moda e accessori hanno già un'incidenza retail vicina all'80% e semmai in futuro ridurranno il numero dei pos per averne di più grandi e meglio integrati col digitale.

Nel design siamo all'inizio di una rivoluzione, innescata dalla scomparsa dei pos multimarca indipendenti.

Nell'alimentare c'è il mondo intero - della distribuzione - da conquistare.

## INTERVENTI

---

- ① **AGGREGARE ATTORI DIVERSI PER DARE VITA A RETI DI POS MULTIMARCA, NEL DESIGN, NELLA GIOIELLERIA, NELL'ALIMENTARE, NELLA MODA.**
- ② **IBRIDARE I SETTORI: DESIGN + FOOD + MODA, PER DARE VITA A FORMAT "LIFESTYLE" CAPACI DI SODDISFARE COMPIUTAMENTE LE ASPETTATIVE DEL CONSUMATORE CONTEMPORANEO DI ALTAGAMMA.**
- ③ **DEFINIRE IL FORMAT DI UN MEDIO DEPARTMENT STORE ITALIANO DA ESPORTARE IN MERCATI CHIAVE.**

**SOGGETTI**

Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma  
+ Imprese Italiane Distribuzione



AREA CRITICA

## MANCANZA DI NUOVI PROTAGONISTI



In molte aree: in quella dei talenti creativi, in quella dei nuovi imprenditori, dei nuovi manager, dei nuovi brand. Insieme alla mancanza di risorse umane adeguatamente formate per la produzione.

Nei ranking internazionali delle scuole di moda solo una scuola italiana appare tra le migliori del mondo: il Polimoda di Firenze al 6° posto nel settore under-graduate ed al 9° posto nel settore graduate.

Nei ranking internazionali delle scuole di design nessuna scuola italiana appare tra le migliori del mondo, sia nel settore under-graduate che in quello graduate.

Manca un soddisfacente numero di talenti manageriali sia per la gestione delle imprese esistenti che per la creazione di nuove. E questo limita lo sviluppo del sistema, così come l'attrazione di capitali esterni.

Non si creano più nuovi brand come succedeva, sia nel settore moda che design, alla fine del secolo scorso. Sono certamente cambiate le condizioni del contesto competitivo.

Ma non esistono in Italia strutture che possano promuovere ed incubare start-up.

AREA CRITICA

# MANCANZA DI NUOVI PROTAGONISTI

## INTERVENTI

---

- ① DARSÌ L'OBIETTIVO DI AVERE UN'ALTRA SCUOLA DI MODA E DUE DI DESIGN TRA LE PRIME DIECI MONDIALI, IN 5 ANNI.

**SOGGETTO**

Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma

- ② STIMOLARE LE PRINCIPALI UNIVERSITÀ ITALIANE A DARE VITA A CORSI DI FORMAZIONE PER IMPRENDITORI, PER UN'INDUSTRIA CHE RICHIEDE CAPACITÀ DI INTEGRARE LE REGOLE DEL "GENERAL MANAGEMENT" CON GLI INTANGIBILI.

**SOGGETTO**

Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma

- ③ CREARE L'ORGANISMO "**IDEAM\*** - INNOVAZIONE DESIGN, ALIMENTARE E MODA" SUL MODELLO DEL "VIA" FRANCESE (VALORISATION DE L'INNOVATION DANS L'AMEUBLEMENT).  
INCUBATORE DI START-UP, CON COACHING E MENTORSHIP ALLE START-UP ED AI TALENTI IMPRENDITORIALI, MANAGERIALI E CREATIVI, RICERCA DI FINANZIAMENTI, ATTIVITÀ DI MARKETING E DI PROMOZIONE.

**SOGGETTI**

Ministero Sviluppo Economico

+ Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma



- ④ CREARE IL “**POOL TALENTI MANAGERIALI\***” CHE SI APPIAZZA E MERCATO PER UNA GENERAZIONE MANAGERIALE ITALIANA DI QUALITÀ, APERTO A MANAGER STRANIERI, ALIMENTATO ANCHE DA STRUMENTI DA CREARE, DEL TIPO; “LUXURY OPPORTUNITY NETWORK” OPPURE “LUXURY LINKEDIN”

**SOGGETTO**

Tavolo Strategico dell'Industria Altgamma

- ⑤ CREARE LA “**SCUOLA POLITECNICA DEL SAPER FARE ITALIANO**” PROGETTO PILOTA E LOCOMOTIVA DEL RILANCIO DELL'ISTRUZIONE E DELLA FORMAZIONE TECNICA E PROFESSIONALE NEL PAESE.

**SOGGETTO**

Tavolo Strategico dell'Industria Altgamma

**E**

## AREA CRITICA

**LIMITATA  
VALORIZZAZIONE  
DEI FATTORI  
DIFFERENZIANTI**

L'industria di altagamma ha fatto dell'integrazione di **"heritage + branding + ricerca + sviluppo + manifattura + trasversalità"** la propria bandiera.

Ne è derivato un patrimonio di know-how e di conoscenza che merita di essere valorizzato per farlo diventare un vantaggio competitivo.

I rating system dei prodotti dell'industria altagamma (così come i media più autorevoli) sono quasi esclusivamente anglosassoni, talvolta francesi. E ciò comporta una valorizzazione non adeguata dei prodotti italiani.

**INTERVENTI**

- ① **CREARE "L'ISTITUTO ITALIANO DI CERTIFICAZIONE\*" PER LA CERTIFICAZIONE DI COPYRIGHT, MARCHI, MODELLI, KNOW HOW, AI FINI DI UNA MAGGIORE TUTELA DELLA INTELLECTUAL PROPERTY IN ITALIA E ALL'ESTERO, E PER LE CERTIFICAZIONI PREVISTE DALL'OCSE NEL PROGETTO BEPS.**

**SOGGETTI**

Ministero Sviluppo Economico  
+ Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma

\*denominazioni provvisorie

- ② **CREARE IL "LUXURY KNOWLEDGE CENTER\*" CHE REALIZZI IL SISTEMATICO MONITORAGGIO DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA IN TUTTO IL MONDO, SIA A LIVELLO DELL'OFFERTA CHE DELLA DOMANDA. AFFERMANDO UNA LEADERSHIP DI PENSIERO STRATEGICO.**  
**DEFINIZIONE DEGLI ALGORITMI NECESSARI AD ELABORARE ANALISI UTILI AI BRAND, AI RETAILER, AGLI INVESTITORI, ALLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI, AI GOVERNI, ...**

**SOGGETTO**

Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma

- ③ **CREARE "LUX-ADVISOR\*" AUTOREVOLE BUSSOLA ON-LINE DEL LUSO/DELLA COOLNESS MONDIALE. DALLA MODA AL DESIGN, ALLA NAUTICA, ALL'OSPITALITÀ, ALLA RISTORAZIONE. CHE ABBA COME OBIETTIVO LA LEADERSHIP INTERNAZIONALE.**

**SOGGETTI**

Tavolo Strategico dell'Industria Altagamma  
+ Impresa Editoriale



**F**

## AREA CRITICA

**SVANTAGGI COMPETITIVI  
AD OPERARE IN ITALIA**

Con i decreti ex legge Delega Fiscale e con la introduzione del Patent Box, si sono sostanzialmente ridotti gli “svantaggi competitivi” ad operare in Italia, rispetto all’operare negli altri principali paesi europei.

Restano svantaggi competitivi, principalmente nell’area della “ricerca e sviluppo” ed in quella dell’amministrazione della giustizia.

**INTERVENTI**

---

- ① **RIVEDERE LA NORMATIVA DEL LUGLIO 2015 SU “RICERCA & SVILUPPO” IN MODO DA RENDERLA APPLICABILE A TUTTE LE IMPRESE ALTAGAMMA.**

**SOGGETTI**

Ministero Sviluppo Economico + Ministero Economia e Finanze  
+ Tavolo Strategico dell’Industria Altagamma

- ② **MODIFICARE IL CODICE PROCESSUALE CIVILE IN MODO DA RICREARE UN SISTEMA GIURISDIZIONALE DUALE, UNO PER LE PERSONE ED UNO PER LE IMPRESE.**

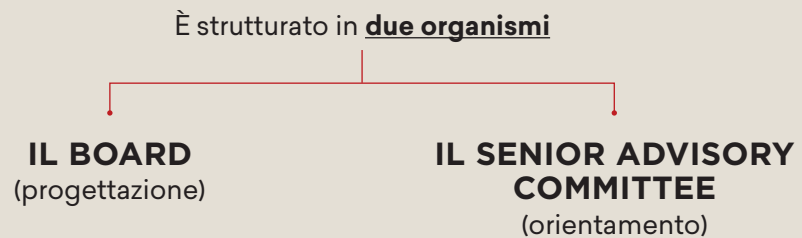
**SOGGETTI**

Ministero Giustizia  
+ Tavolo Strategico dell’Industria Altagamma

# IL MODELLO OPERATIVO DEL TAVOLO STRATEGICO DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA

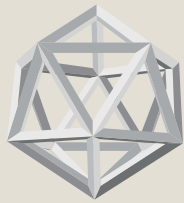
## II TAVOLO STRATEGICO DELL'INDUSTRIA ALTAGAMMA

è composto da Fondo Strategico Italiano,  
da Fondo Italiano d'Investimento e da Fondazione Altagamma.



### Tre le aree di attività:

- (A) SVILUPPO DI PROGETTI DI INVESTIMENTO**  
in imprese esistenti o da creare
- (B) STIMOLO PROGETTUALE NEI CONFRONTI DI ISTITUZIONI E PRIVATI**  
per creare un ecosistema più favorevole all'innovazione e alla crescita di capacità competitiva
- (C) VARO E GESTIONE DI PROGETTI E STRUMENTI OPERATIVI PER IL SETTORE** (centri di ricavo):
  1. IDEAM – Innovazione Design Alimentare Moda\*
  2. Pool talenti manageriali\*
  3. Scuole di eccellenza – Scuola Politecnica Del Saper Fare Italiano\*
  4. Istituto Italiano Di Certificazione\*
  5. Luxury Knowledge Center\*
  6. Luxadvisor\*



Fondazione  
Altagamma

[WWW.ALTAGAMMA.IT](http://WWW.ALTAGAMMA.IT)