

One Man Travel

Politecnico di
Milano

Scuola del Design

Corso di Laurea Specialistica

Design per il Sistema Moda

Anno Accademico 2011/2012

Patrizia Ferro

Matricola: 720897

Relatrice: Paola Bertola

Correlatore: Sergio Corneliani

Correlatrice: Federica Vacca

a mio padre, il viaggiatore d'affari
che mi ha trasmesso la curiosità del mondo e
il desiderio di volare lontano
per vedere con gli occhi e toccare con mano,

e

a mia madre, la viaggiatrice culturale
che mi ha insegnato a perseguire
la conoscenza e l'apprendimento permanente
per la ricchezza dell'animo e l'apertura della mente.

Indice

Introduzione pag. 06

Parte Prima
immobile pag. 09

1 i pag. 17

1.1 Consumo ergo sum, qualcosa è cambiato pag. 21

1.2 iLike: l'edonismo contemporaneo pag. 29

1.3 Alla ricerca dell'autenticità perduta pag. 39

1.4 Ad personam pag. 54

1.5 Lector in fabula pag. 68

2 mobile pag. 87

2.1 Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole pag. 93

2.2 Like a rolling stone pag. 107

2.3 Tra le nuvole pag. 119

2.4 The importance of being connected pag. 135

2.5 L'ubiquità con un touch pag. 150

Parte Seconda

Travel Measure

pag. 168

3 A travel-ID

pag. 176

3.1 Il viaggio d'affari pag. 184

3.2 Il viaggiatore d'affari pag. 202

3.3 Il viaggio del viaggiatore d'affari pag. 227

3.3.1 Il trasporto pag. 232

3.3.2 L'hotellerie pag. 243

3.3.3 Le tecnologie mobile pag. 254

3.3.4 Il bagaglio pag. 263

4 Corneliani

pag. 280

4.1 Nel presente la qualità del passato pag. 287

4.2 Prezzo + Prodotto + Distribuzione + Comunicazione pag. 296

4.2.1 Prezzo pag. 298

4.2.2 Prodotto pag. 302

4.2.3 Distribuzione pag. 314

4.2.4 Comunicazione pag. 328

4.3 Mappa di posizionamento e analisi SWOT pag. 338

Bibliografia immagini pag. 357

Bibliografia pag. 363



IL movimento, il flusso, la leggerezza, la Rete sono le dimensioni della modernità liquida, in cui si muove il nuovo viaggiatore contemporaneo. Nuovo perchè il paradigma spazio-temporale é diverso rispetto al passato: la globalizzazione, l'urbanizzazione del mondo, la nascita e sviluppo dei moderni mezzi di trasporto, hanno contratto le distanze; la rivoluzione tecnologica e infomatica ha interconnesso ogni angolo del grande villaggio globale. Viaggiatore perchè in nessuna epoca precedente a quella attuale, si è viaggiato in maniera così frequente. I viaggiatori d'affari sono i protagonisti del mutamento epocale in corso, i più adatti, per formazione cultural-professionale e per mentalità, a sostenere il ritmo veloce di questa fase di passaggio di trasformazione globale.

La Parte Prima I-MOBILE costituisce una mappatura dei principali macro trend in atto nella società contemporanea: **ì** (capitolo 1) pone l'accento sul protagonismo e la centralità dell'io, per cui beni e servizi sono pensati e progettati per essere fonti di piacere e benessere; **mobile** (capitolo 2) è la parola chiave per raccontare la società liquida, di flusso e della Rete, in cui si muove il viaggiatore contemporaneo, nomade e digitale.

La Parte Seconda TRAVEL MEASURE rappresenta lo scenario di indagine e di azione per l'elaborazione della risposta progettuale: **Travel-ID** (capitolo 2) intende tracciare il profilo dell'uomo viaggiatore d'affari, modus vivendi in divenire, un modello antropologico proprio della modernità liquida; il capitolo 4 consiste nell'analisi del caso aziendale **Corneliani**, realtà produttiva in cui il bino

mio tradizione/ tecnologia ha ispirato e continuano ad influenzare la ricerca dell'eccellenza qualitativa a livello operativo e strategico. La terza parte consiste nella risposta progettuale: **one man travel** è un sistema di servizi pensato per rispondere ai bisogni essenziali e ai desideri potenziali del viaggiatore d'affari. Il progetto ha come obiettivo quello di generare un'opera aperta, un'interazione dinamica e collaborativa tra chi produce e l'utenza, in cui i benefici ricevuti, il costante scambio di informazioni, la partecipazione, determinano la rete del valore.

in

Mlo

obile

IN "L'era dell'accesso", Rifkin scrive che un nuovo archetipo umano ha fatto la sua apparizione: «uomini e donne cresciuti nei common-interest developments, la cui salute è gestita dal servizio sanitario, che utilizzano automobili in leasing, acquistano online, si aspettano di ottenere software gratuitamente, ma sono disposti a pagare per servizi aggiuntivi e aggiornamenti. Vivono in un mondo di stimoli sonori che durano sette secondi, sono abituati all'accesso rapido alle informazioni, hanno una soglia d'attenzione labile, sono più spontanei che riflessivi. Pensano a se stessi come a giocatori più che a lavoratori e preferiscono essere considerati creativi piuttosto che industriosi. Sono cresciuti in un mondo di occupazione just-in-time e sono abituati a incarichi temporanei. Anzi, le loro vite, in generale, sono segnate da un grado di mobilità e di precarietà maggiore, sono meno radicate di quelle dei loro genitori. Sono più "terapeutici" che ideologici e pensano più in termini di immagini che di parole: sono meno abili nella composizione di frasi, ma superiori nell'elaborazione di dati elettronici. Ritengono che Disney World e Club Med siano "veri", considerano i centri commerciali pubbliche piazze e non distinguono fra sovranità del consumatore e democrazia. Trascorrono con personaggi di fantasia, nei film, nei programmi televisivi e nel cibernazio, tanto tempo quanto ne dedicano ai propri simili nella vita reale; anzi arrivano perfino a inserire tali personaggi nella conversazione e nell'interazione, rendendoli parte della propria storia personale. Il loro mondo è più fluido, segnato da confini più sfumati. Sono cresciuti a ipertesti, link fra siti Web e anelli

di feedback, e hanno una percezione della realtà più sistemica e partecipativa che lineare e obiettiva. Non si preoccupano della localizzazione geografica delle persone a cui abitualmente mandano e-mail, delle quali conoscono solo l'indirizzo virtuale. Pensano al mondo come a un palcoscenico e alla propria vita come a una serie di rappresentazioni teatrali. Cambiano in continuazione, a ogni passaggio fondamentale della propria esistenza sperimentando stili di vita sempre nuovi. Questi uomini e queste donne non sono interessati alla storia, bensì ossessionati dalla moda e dallo stile. Provano tutto e amano l'innovazione. D'altra parte, nel loro ambiente in rapido e costante mutamento, costumi, convenzioni e tradizioni sono quasi inesistenti»¹. Pur facendo riferimento ad un contesto storico cronologicamente passato (il saggio è stato pubblicato nel 2000), l'autore racconta in modo rivelatore uno scenario che corrisponde quasi completamente alla realtà di un decennio dopo, che abbiamo sotto gli occhi e di cui siamo tutti più o meno partecipi. La lettura in un'ottica contemporanea ci restituisce però una visione più complessa e variabile, meno determinata e forse, meno negativa: i mondi di evasione in cui si mette in scena una vita da fiaba continuano ad essere luoghi in cui vivere sogni, emozioni, esperienze, ma si riconosce la finzione e l'artificio insito in essi ed iniziano ad essere messe in discussione o perlomeno ad essere vissute con un atteggiamento più critico e distaccato; nella quotidianità il soggetto non indossa tante maschere per nascondere la debolezza, ma perché riflette le diversità che caratterizzano il mondo che lo circonda; la liquidità è intesa non come precarietà e mancanza di appiglio ma

come possibilità di sperimentare qualcosa di nuovo e occasione per mettersi in gioco; alcune tendenze (cieca ossessione per moda e stile, assenza di tradizioni) si sono evolute in nuovi orientamenti di consumo e di vivere quotidiano (ad esempio, il desiderio di autenticità e la ricerca di luoghi originali più veri da contrapporre magari ai parchi a tema, per provare esperienze qualitativamente superiori); l'individuo non è una vittima isolata e prigioniera della rete, ma ne è attivo protagonista e si serve di essa per perseguire obiettivi personali e per relazionarsi con gli altri in quanto ciò che le nuove tecnologie hanno contribuito a modificare, sono i comportamenti mentali che ognuno ha assorbito come nuovi parametri del pensare, del decidere, del valutare. La **centralità dell'individuo** e la **mobilità fisica e tecnologica** costituiscono i principali macro trend che investono ogni aspetto della vita quotidiana: l'espressione i-Mobile identifica, quindi, un *modus vivendi* proprio della società contemporanea nella dimensione spazio-temporale reale, e la sua trasformazione e prolungamento nel "qui" e "ora" continui, di flusso, propri della dimensione virtuale.

¹ J. Rifkin *The Age Of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-For Experience*, trad. italiana di P. Canton, *L'età dell'accesso*, Oscar Mondadori, 2000, pp.249-250.



L'iPOD è il lettore di musica digitale presentato sul mercato da Apple il 21 Ottobre 2001. Si tratta del più importante prodotto

di largo consumo mai creato da Apple (seguito poi da iPhone, iTouch, iPad, etc.) ed è in buona posizione come prodotto tecnologico più venduto degli ultimi 10 anni (con un market share del settore pari al 74%)¹. Esso rappresenta non solo una rivoluzione che nel giro di un decennio ha completamente stravolto gli assetti dell'industria discografica e ha imposto nuovi metodi di distribuzione e di programmazione musicale, ma è anche e soprattutto un simbolo della quotidianità (il successo planetario dell'iPod è la consacrazione della musica come compagnia stabile per il consumatore nomade postmoderno), un elemento di identificazione (come status symbol incarna un certo tipo di cliente, ma taglia trasversalmente le vecchie distinzioni sociali e generazionali poiché riguarda il mindstyle), un'icona culturale (il colore bianco di tutte le sue componenti, il design dell'interfaccia, la semplicità e immediatezza del software hanno fatto di esso un oggetto pop di culto): l'iPod è più di un semplice music player, è una **estensione della personalità.**

È curioso quindi notare come la lettera "i" iniziale, il tipico prefisso Apple, più che internet o interfaccia di rete, serva per dare personalità al prodotto e, seppure scritta in minuscolo, sembra porre l'accento sulla nuova centralità dell'io soggetto possessore. L'innovazione dell'iPod ben esemplifica il cambiamento in corso nella società attuale: così come ognuno di noi può acquistare singole canzoni di differenti artisti



THE IPOD REVOLUTION

The world's first commercially available mp3 player, the iPod (1st gen), was released in May of 1998. It boasted 128 MB of storage, enough to hold at least one album, and was a steal at just \$250! Three years later, the first iPod hit the market. After that, the rest of the mp3 player market never stood a chance.

The first generation iPod was introduced on October 23, 2001



5GB
1000 songs
\$399

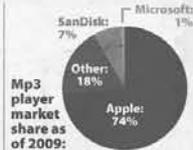
By the end of 2001, Apple sold 125,000 iPods.

By 2005, 11% of American adults owned an iPod. That's 22 million people.

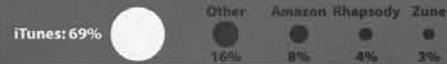
By 2010: 225 million iPods have been sold.



Touted as an "iPod killer" the Zune was released by Microsoft on November 14, 2006.

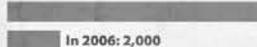


iTunes Market Share vs. The Competition



1 in every 4 songs sold in the U.S. are sold through iTunes

No. of retail music chain stores in operation in 1991: 9,500



The average teenager's iPod has 800 illegally downloaded tracks on it.



Feb. 24, 2010

71 year-old Louie Sulzer downloads the 10 billionth song on iTunes.

"Guess Things Happen That Way" by Johnny Cash.

His prize: a \$10,000 iTunes gift card.

\$10,000 would only buy enough iTunes downloads to fill a 160 gb iPod Classic to 25% capacity.

The Ting Tings record sales spiked by 2181% after their song



"Shut Up and Let Me Go" was used in an iPod commercial.

Cost of a 10GB iPod in 2002: \$499



Cost of a 64GB iPod Touch in 2010: \$399

Cost to download "Who Let the Dogs Out" from iTunes in 2003: \$.99
In 2010: \$1.29



58 million users
280 million apps downloaded in Dec., 2009
\$250 million in revenue

Robbery rates decreased nationwide in the U.S. each year from 1993 - 2004.

However... coincidence?



And speaking of crime, illegal downloads also skyrocketed in 2006 to 5 billion, a 47% increase.



Design & Illustration by Ricky Lim

Online Schools online-schools.org

(non più o non per forza l'intero album) di genere musicali spesso molto diversi, per comporre e aggiornare continuamente la personale biografia di suoni che risponde ai propri gusti, alle proprie intime emozioni e sensazioni del momento, così nella vita di tutti giorni, ognuno di noi è nuovamente protagonista consapevole delle proprie scelte. Lontano dal ruolo debole, incerto e passivo rispetto a chi produce, oggi emerge una nuova tendenza per cui beni e servizi vengono ripensati e reinterpretati creativamente, personalizzati sino a farne qualcosa di unico e privato, diverso da tutti gli altri perché fatto apposta per il singolo soggetto. Una nuova centralità dell'individuo che partecipa al mondo della produzione non soltanto per l'uso o la sovrassignificazione dei beni secondo criteri che non coincidono con quelli dalla produzione, o perché nell'assemblaggio partecipa creativamente, o perché ancora il consumo si rivela sempre più come un significativo comportamento dai risvolti sociali che vanno ben oltre i semplici valori d'uso o la fruizione soltanto individuale; con l'estendersi della grande rete l'individuo sta acquisendo per molti versi anche il ruolo di produttore e co-produttore perché condivide il proprio sapere con il mondo della produzione e può essere così una fonte preziosa e potente in grado di esprimere input progettuali e produttivi.

consumo ergo sum. qualcosa è cambiato

VIVIAMO oggi in una società in fase di transizione che si manifesta con discontinuità rispetto a gran parte dei paradigmi del passato in molte dei suoi aspetti i quali afferiscono al sistema di valori, agli stili di vita, all'impatto delle nuove tecnologie, ai modi di produzione, all'impetuoso emergere di nuovi protagonisti a livello internazionale. Una società, quella della post-modernità, dove la vita quotidiana acquisisce una centralità del tutto particolare e dove il consumo, che della quotidianità è una delle dimensioni più significative e cruciali, è destinato ad assumere un ruolo e un'importanza incomparabili rispetto al passato. Il consumo costituisce, molto più di altre aree di studio del cambiamento, un osservatorio in costante evoluzione dei macro-processi e dei trend sociali che li determinano a monte, e della loro dinamica. Sociologi, antropologi, semiologi, filosofi concordano nel sostenere che studiare la scrittura e l'evoluzione dei consumi significa studiare un **«agire sociale dotato di senso»**³, disporre di una prospettiva privilegiata per la comprensione delle dimensioni psicologiche, socio-antropologiche, semiotiche, esistenziali che lo generano e che, in un'epoca in cui la relazione tra bisogni e consumi diviene sempre più labile, assumono un crescente rilievo. Se interpretato come agire sociale, il consumo ha infatti un grande spessore antropologico e culturale, poiché consente di spaziare dalla cultura alle mode, dall'abitazione al viaggiare, implica la vita quotidiana e gli stili di vita, uso del tempo e della propria energia, investimento in conoscenza

e informazione, capacità di relazione con gli altri e senso della propria identità: tutte dimensioni incompressibili nella sola variabile monetaria. I consumi, dunque, al plurale, come area del vivere, in cui la discontinuità tra società moderna e la società nuova a cui stiamo approdando risulta più marcata; ma mentre nell'era della modernità gli viene riconosciuta una propria distintiva specificità in quanto il consumo dipende in tutto e per tutto dalla produzione o in funzione del reddito, nella società nuova non solo il consumo acquisisce una riconosciuta centralità sia individuale che sociale, ma la stessa tradizionale separazione tra produzione e consumo tende a sfumarsi e vede sempre di più il consumatore nella veste di produttore o di partner dell'impresa, in uno scenario totalmente inedito. Qualcosa è cambiato, e il cambiamento è ancora in corso. Nelle scelte di consumo si concretizza e diviene visibile lo stile di vita: è attraverso le scelte alimentari, vestimentarie, dell'abitazione e del suo arredo, dell'impiego del tempo libero, delle letture, dell'universo delle marche, che si definisce uno stile di vita. La relazione tra stili di vita e consumi nella società in cui viviamo è quindi assai stretta, per molti, provocatoriamente, si tratta ormai di due sinonimi. Gli stili di vita, sempre più numerosi, socialmente permeabili, coerenti con i nuovi modi di vivere e di consumare, sono apparsi come la naturale evoluzione della classe sociale e sono diventati le forme sociali che meglio consentono di raccontare la società. Ma è stato compiuto un ulteriore step evolutivo: lo stile di vita si deve muovere

un una dimensione più profonda, legata all'interiorità del consumatore e al suo modo di esistere nel mondo in termini più discreti ed individuali. Si parla quindi di **mindstyle**. Siamo sostanzialmente passati dal consumo unidimensionale e cieco del soggetto rigido delle società di massa al consumo multidimensionale e critico dell'attuale soggetto complesso e flessibile. A differenza di quella che era una volta la classe sociale, ed è questa la novità rispetto al passato, i mindstyle hanno un'estrema permeabilità e assenza di barriere rigide per il passaggio da uno stile all'altro, non sono gerarchicamente ordinati, possono coesistere contemporaneamente. Sono liberamente scelti, perché è il singolo individuo che, consapevolmente, ne fa il proprio tessuto connettivo, il proprio palinsesto aggiornato e rivisitato continuamente per tenere insieme le proprie scelte nelle più diverse aree esistenziali. Per molti anni si è associato il consumo alla ricerca ed esibizione dello status, al sistema degli status symbol, a un uso cioè rivolto ad ostentare il proprio prestigio, successo, ricchezza. O meglio, per esprimersi nei termini di Thorstein Veblen, la propria agiatezza. In realtà non è più considerato così da molto tempo o comunque è divenuto una dimensione soltanto marginale, nonostante la continua enfasi posta dai media su questo stereotipo: in una società complessa e stratificata il consumo non può e non è soltanto orientato a significare omologazione o adeguamento a scelte conformistiche o a rappresentare uno status a cui non si appartiene. Semmai, è rivolto principalmente a trasmettere tratti identitari all'insegna dell'io più autentico. . In quanto espressione individuale e



2. Barbara Kruger, Consumo ergo sum, 1987.

progettuale di conferma del sé, è attraverso i beni di consumo che si comunica agli altri, ma anche a se stessi, le proprie scelte e prese di posizione. La nuova realtà vede un soggetto sempre meno disponibile ad omologarsi agli altri e che esige beni rispettosi della sua unicità di individuo. Il consumo diventa quindi fattore identitario che pone in secondo piano i suoi aspetti di valore-segno per enfatizzare le componenti sensoriali ed esperienziali; esso è caratterizzato da un'interpretazione più intimistica e privata, poiché i beni materiali ed immateriali sono da vivere più che da esibire per uno stato di soddisfazione fisica sensoriale ed esperienziale che consente di essere più indipendenti, mobili, appagati, di migliorare la qualità della vita, di conseguire un certo benessere. La crescita economica è stata nell'immaginario collettivo sinonimo e presupposto di benessere generalizzato. Sino a trasformarsi in una vera e propria religione da perseguire a tutti i costi: per affrancare per sempre il pianeta da antiche schiavitù in primo luogo quella dal bisogno, per sostenere e far crescere tutta l'impalcatura economica, per garantire l'occupazione, per elevare costantemente la qualità della nostra vita, per accedere a un benessere generalizzato e condiviso da tutti. Si è a lungo perpetuato l'equivoco di fondo "più si ha, meglio è", perché il benessere è sinonimo di ben-avere, che si misura anche e forse, soprattutto, con la quantità di consumi. E allora siamo diventati, più o meno consapevolmente, obesi in gran parte delle aree del consumo: manifestazioni analoghe a quelle alimentari hanno iniziato infatti a comparire in molti settori merceologici, invadendo la vita quotidiana. «Sono bulimici gran parte dei nostri

guardaroba, dove indumenti poco o niente indossati continuano ad ammassarsi, le cucine delle case sono stracolme di piccoli elettrodomestici che creano problemi di spazio e non vengono praticamente mai usati. Nelle altre stanze si accumulano gadget, elettronici e no, anche questi di scarso utilizzo e le merci più eterogenee, per cui però crea sovente imbarazzo, anche in una società dell'usa e getta, disfarsene. Le seconde case, sono anch'esse poco abitate e divengono, in molti casi, un'ulteriore fonte di preoccupazione e di spesa - oltre che di stoccaggio della sovrabbondanza di oggetti che migrano dall'abitazione principale - compromettendo i nuovi spazi di tempo libero e lo stesso piacere dell'abitare»³. Contemporaneamente, complice l'attuale crisi economica e un potere d'acquisto del consumatore che è andato fortemente erodendosi, sta tuttavia emergendo una sazietà, una diffusa consapevolezza che in alcune aree del consumo si sia oltrepassata una misura, si sia andati cioè oversize, come un abito che è troppo grande e in cui ci si trova a disagio. Una misura intesa come giusto equilibrio tra l'avidità di ieri e l'anoressia che oggi viene professata dai profeti della decrescita, che è divenuta, anche semanticamente, un valore costitutivo di prodotti che si attaglino perfettamente alle proprie esigenze, che non implicino un adattamento rispetto a un bene e un servizio standard creati per la massa: un prodotto appunto taylor made, su misura, fatto per il singolo soggetto. È il piacere di contenere la quantità dei consumi verso dimensioni di qualità, di assaporare meglio ciò di cui ci si circonda a cui si attribuisce un valore personale. Una delle più diffuse semplificazioni delle relazioni col prezzo era quella definita

con l'espressione del **value for money**, dell'orientamento cioè del consumatore a considerare il prezzo in rapporto alla qualità, per cui il costo è sempre da valutare non in assoluto, ma in relazione alle performance che riesce ad esprimere, alla soddisfazione che procura. Ebbene ciò è solo parzialmente vero per definire il nuovo orientamento: sempre più il **value for money** si trasforma in **value for me**. Non è un gioco di parole ma un importante punto di svolta nella percezione del prezzo, nel senso che la disponibilità a spendere per un singolo bene viene anche messa in rapporto non solo con la sua qualità percepita, ma anche con il livello di gratificazione e l'autostima del soggetto. La ricerca del piacere è quindi alla base di gran parte delle scelte di consumo e la dilagante diffusione della **wellness culture** per il corpo e l'anima proprio in questi ultimi anni, è la prova inconfutabile che benessere sia oggi sinonimo di bene vivere. Un cambiamento significativo che connota la società postmoderna è dunque il passaggio dell'enfasi sul tenore della vita alla qualità della vita: benessere significa sempre più piacere in senso olistico. Piacere è un termine polisemico ed è interessante notare come i significati di cui è portatore identifichino alcuni dei trend più attuali: si parla di piacere quando si fa riferimento a un bene materiale e immateriale che procura diletto, godimento divertimento, svago; identifica una sensazione immateriale di appagamento fisico, estetico o intellettuale; è espressione di una libera scelta, della propria discrezione, di volontà personale; indica un atto di cortesia e di gentilezza ed è sinonimo di favore e servizio.

iLike: l'edonismo contemporaneo

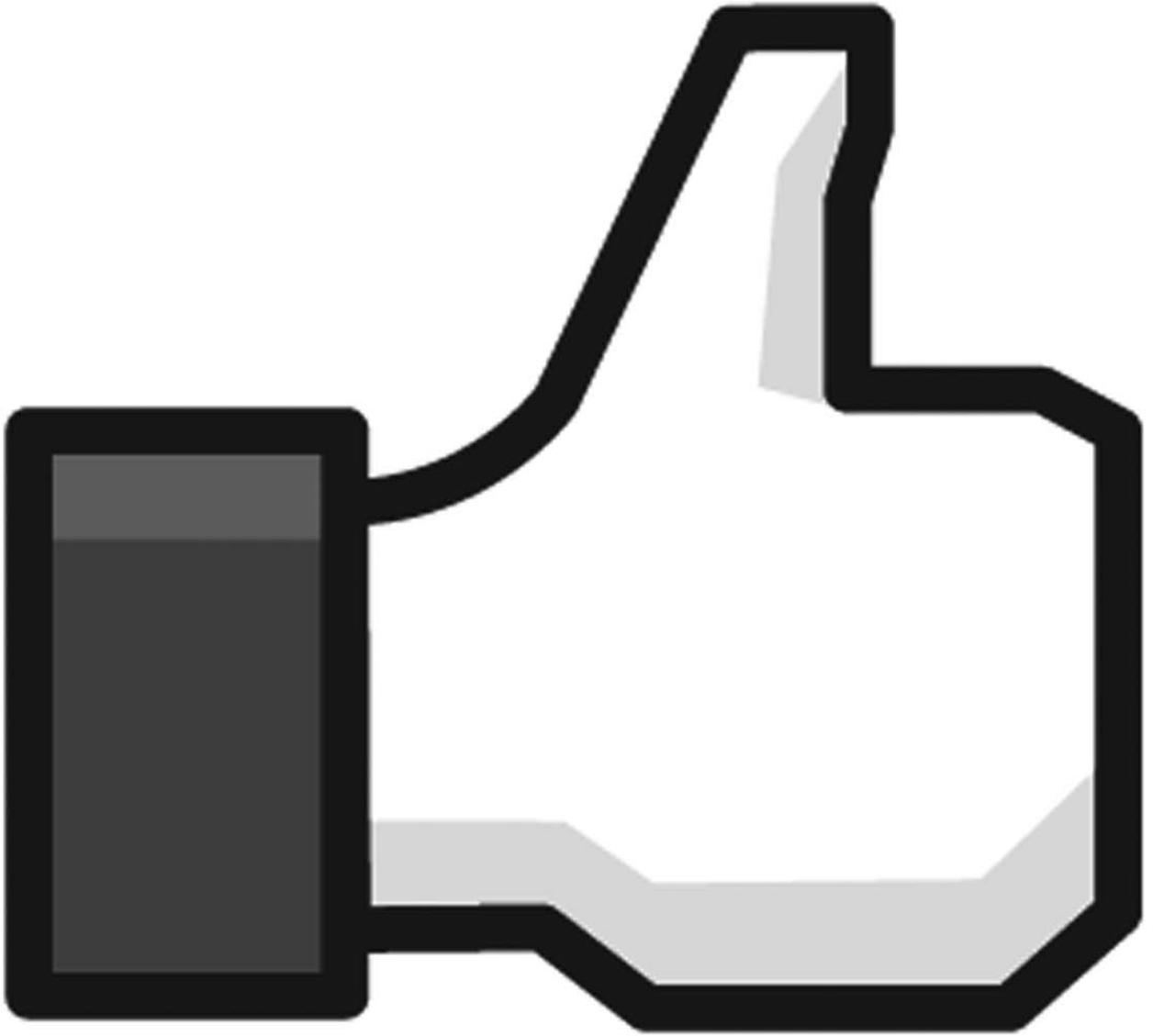
UNO dei principali mainstream che caratterizzano l'epoca postmoderna è una nuova concezione della soggettività, e la ricerca del piacere nei consumi e in gran parte della vita quotidiana è l'espressione del progressivo espandersi della dimensione individuale e privata del soggetto. Il lungo iter dell'emancipazione dell'individuo dalle costrizioni esterne costituisce forse il vero fil rouge che taglia trasversalmente quell'epoca della modernità che va concludendosi, connettendola al tempo in cui viviamo. «È la trasformazione degli stili di vita legata alla rivoluzione del consumo che ha permesso lo sviluppo dei diritti e desideri dell'individuo, il mutamento nell'ordine dei valori individuali. Si realizza un salto in avanti dell'ideologia individualista: il diritto alla libertà, in teoria illimitato ma fino a ora socialmente circoscritto all'economia, alla politica, al sapere guadagna adesso i consumi e il quotidiano»⁴. È singolare come questa forte accentuazione sul sé e la presa di coscienza della propria individualità, avviene in un'area, come quella dei consumi, dominata, da sempre, da locuzioni che indicavano l'esatto contrario: consumi e consumatori di massa, mercati globali, modelli di consumo omologati, primato delle mode e dell'eterodirezione. Le modalità con cui la tendenza alla soggettività si è storicamente espressa ha dato luogo a due principali percorsi che possono coesistere, seppure molto differenziati fra loro: l'individualismo e l'individualità⁵. Il percorso dell' **individualismo** ha caratterizzato principalmente gli ultimi decenni del ventesimo secolo.

Si tratta di un orientamento eterodiretto largamente maggioritario e condiviso dalla popolazione, centrato egoisticamente sulla sfera privata, sul proprio interesse e benessere personale, su una vita declinata al qui e ora, sul culto eccessivo della personalità costruita, dove la massimizzazione del proprio vantaggio è spesso contrapposta all'interesse collettivo, e che trova nei consumi e nella centralità del corpo, una sorta di corsia preferenziale alla felicità. Gli altri esistono se e in quanto spettatori della continua recita della dilatazione dell'io. L'edonismo, il consumismo, l'interesse per la moda, la fiducia cieca nella pubblicità rappresentano i cardini su cui si fonda questo percorso. Il percorso dell' **individualità** costituisce invece una modalità autodiretta di espressione della soggettività. Si tratta di una tendenza più latente, ma che nel corso degli ultimi anni ha registrato un inedito incremento di partecipazione; i sociologi concordano nel dire che non si può parlare di inversione di tendenza rispetto al passato, ma di una fase di mutamento dell'io (che ben si addice all'epoca di transito in cui viviamo), in cui l'individualità si manifesta e fa rima con persona. Individualità, quindi, all'insegna del rifiuto del conformismo e dei condizionamenti sociali, protesa alla propria crescita personale, all'espressione del sé e all'autorealizzazione, intesa anche come ricerca di relazioni con maggiore spessore. L'orientamento è a vivere senza dipendere da modelli uniformi e stereotipati imposti dai ruoli sociali, e la tensione è tutta rivolta alla creazione del sé come opera della propria soggettività. Il rapporto con se stesso e con gli altri, una intensa vita di relazione, rapporti

interpersonali ricchi e frequenti ben esprimono il fine di questa declinazione della centralità del sé. Il conseguimento del piacere rappresenta comunque l'obiettivo principale: appare tuttavia emergere la volontà, da parte del soggetto, di prolungare il piacere temporaneo dall'hic et nunc e dal carpe diem, perché non più fine a se stesso, ed estenderlo ad un piacere eudomonistico, più consapevole e più duraturo. «Esiste un irreprimibile e potente edonismo del quotidiano che sottende e sostiene ogni vita in società; una specie di struttura antropologica: In certi periodi tale edonismo viene emarginato o occupa un ruolo subalterno; in altri diventa invece il perno intorno al quale tutta la vita sociale si ordina in modo eclatante, discreto o segreto»⁶. Anche il consumo di beni materiali si legge in una logica esperenziale e si parla di shopping come un'attività edonistica e ricreativa. Viviamo appunto, adesso, questa fase di primato dell'edonismo.

Edonismo (dal greco antico Edoné) è, in senso generale, il termine con il quale si indica qualsiasi genere di filosofia o scuola di pensiero che riconosca nel piacere il fine ultimo dell'attività umana, facendo in esso consistere il valore stesso del bene morale. Nell'opinione comune il termine è giunto a significare, col tempo, non solo una corrente filosofica, ma più genericamente ogni comportamento e costume di vita, che risulti volto in modo esclusivo o prevalente al raggiungimento del piacere attuale ed immediato. Così come tutte le categorie sociali o psicologiche ma persino fisiologiche, anche l'edonismo è storicamente condizionato, e nel corso del tempo si è evoluto nei suoi contenuti

e nelle modalità con cui si manifesta. Il piacere, secondo l'edonismo tradizionale, può essere raggiunto se legato alla soddisfazione di attività specifiche: il mangiare, il dormire, il sesso e via dicendo. Il piacere dell'edonismo post-moderno appare rivolto a ricercare ed accentuare il piacere in tutte le circostanze della vita: è la vita stessa a diventare una fonte di piacere. Il consumo, nella sua declinazione più lata, rappresenta la scorciatoia più immediata, e facilmente percorribile per la ricerca del piacere, che coinvolge la globalità dei sensi e delle emozioni; si parla di **sensation seeking** come bisogno di sensazioni ed esperienze varie, nuove e complesse, e di **emotion seeking**, letteralmente ricerca di emozioni, come sua più attuale evoluzione. Già nel 1972 Baudrillard sosteneva che il moderno consumatore non potesse sfuggire all'obbligo della felicità e del piacere in quanto, nella nuova concezione dell'etica, esso rappresenta l'equivalente della tradizionale costrizione al lavoro e alla produzione; il moderno cittadino doveva essere costantemente pronto a realizzare tutte le sue potenzialità, tutte le sue capacità di consumare poiché non ha diritto a non essere felice. Non è un caso quindi che il conseguimento del piacere costituisca la motivazione più spesso evocata per giustificare gli acquisti, facendo del consumatore edonista l'oggetto di studio e teorie della letteratura manageriale e non solo. Il piacere è stato a lungo esorcizzato, tutto ciò che aveva a che fare con esso era visto, con un certo bigottismo, come qualcosa di non necessario e superfluo, qualcosa di secondario perché prima il dovere e quindi i bisogni maslowiani, e poi, forse tutto il resto; ma oggi il



3. i-Like icon.

concetto piacere vive una nuova legittimazione: iLike è un modo di dire e fare proprio della società postmoderna: in Italia "ci piace" è stato un tormentone televisivo diventato poi gergo fra i più giovani (dal Grande Fratello 10 a marchio e linea di abbigliamento streetwear); identifica un servizio online integrato con iTunes che permette di scoprire nuovi artisti, in base ai propri interessi e di vedere e ascoltare le band e i gruppi musicali di amici; rappresenta un'applicazione di molti social network e blog, attraverso cui è possibile condividere notizie, opinioni, idee comunicando quindi la propria presa di posizione. La transizione dai bisogni ai desideri come driver al consumo risulta determinante per comprendere anche l'evoluzione dell'edonismo del consumo. Il bisogno può essere soddisfatto da una tipologia di beni circoscritta, il piacere alimenta la corrente dei desideri e coinvolge una quantità di scelte ben più ampia ed eterogenea: se i bisogni sono relativi alla fisicità di beni, il desiderio ha il suo centro elettivo nel mondo privato della fantasia, dell'immaginazione, del ricordo. Il mondo dell'economia ha scelto di perseguire nell'uso del termine bisogno come determinante dei consumi perché beneficia automaticamente di un riconoscimento etico e di una giustificazione; il **freedom from want** è stato a lungo un riferimento fondante per la produzione e il più qualificante obiettivo delle civiltà. Ma si è ormai giunti in un'epoca in cui è il protagonismo nuovo dei desideri ad alimentare i consumi, l'individuo oggi consuma non per soddisfare una gamma di bisogni specifici, ma perché mosso da una forza propulsiva, il desiderio: un fenomeno molto

molto più elusivo ed effimero, sfuggente e volubile; un impulso autogenerato e autoperpetuato che non richiede alcuna scusante o giustificazione né in termini di fine né di causa. I desideri, a differenza dei bisogni che, una volta saturati, entrano in uno stato di riposo almeno per un certo tempo, si caratterizzano per un equilibrio sempre più precario e oscillante, per uno stato di appagamento costantemente in evoluzione, per un continuo riproporsi anche a tempi brevi: «Quindi "desiderio" indica qualcosa di profondamente diverso dal "bisogno", indica l'origine della motivazione (diciamo che per "motivazione" intendiamo uno stato di tensione all'azione, stato che può essere mosso da qualsiasi tipo di causa) non dalla ricerca dell'appagamento di un bisogno ma da altro... Il desiderio nasce dalla mancanza, dall'assenza di qualcosa che non è possibile indicare chiaramente ed univocamente. Il desiderio cerca il suo oggetto ma non può definirlo, talora crede di riconoscerlo e di raggiungerlo ma in questo caso la "soddisfazione" è precaria e incompleta... Il bisogno si placa, il desiderio mai... La struttura ineffabile e instabile del desiderio deriva dal fatto che la rappresentazione del desiderio non può che essere allusiva e delusiva, equivoca, simbolica nel senso di polisemica questo perché il desiderio nasce ad un livello non trascrivibile in parole o rappresentazioni»⁷. La differenza tra bisogni e desideri è nel fatto che il bisogno è concettualmente centrato sulla risposta, mentre il desiderio sulla domanda; mentre quindi il bisogno riguarda sempre "qualcosa", sia esso un prodotto o un servizio, il desiderio riguarda sempre "me stesso", cioè la singola persona.

Parlare di desiderio significa considerare il consumo come sentiero privilegiato in cui l'individuo può indirizzarsi e realizzarsi, o come strumento elettivo e prezioso per raggiungere, indirettamente altri obiettivi, come l'autostima, affetto, riconoscimento sociale. L'acquisto e successivamente l'uso di un bene o servizio, possono non comportare i risultati attesi, e in questo caso il desiderio si sposta su altre tipologie di consumo, oppure dimostrarsi idoneo a canalizzare il desiderio che, paradossalmente, si incentiva anziché risolversi. Si potenzia in genere rivolgendosi a varianti dello stesso bene, più costose, più raffinate o semplicemente con modeste variazioni sul tema. A differenza del bisogno, la cui saturazione tende a risolverlo, il desiderio si riproduce e si moltiplica incessantemente. Tuttavia è in corso un cambiamento, e la continua tensione a consumare, caratteristica della società del desiderio, sembra oggi procedere verso un'evoluzione del concetto di piacere. Il sociologo Giampaolo Fabris parla di eudomonismo⁸, che anche se largamente minoritario, meglio esprime il concetto di benessere (inteso come felicità) coerente con lo scenario dell'individualità oggi emergente. Eudomonismo è una diversa concezione del piacere che si esprime nella realizzazione di quelle espressioni dell'edonismo che conducono allo sviluppo della personalità e del proprio potenziale e si attua nella crescita personale, nell'avere degli scopi nella vita, nella capacità di avere relazioni interpersonali soddisfacenti. Sono le relazioni che si instaurano o si potenziano con il consumo più che il consumo in sé a divenire rilevanti.

E allora si ricerca la qualità e più elevati standard di questa (in quanto quelli classici sono ormai dati per certi e declassati) più che la quantità dei piaceri; un consumo controllato più che l'eccesso e l'avidità a dismisura, esperienze sensoriali estremamente gratificanti che vanno dall'esperienza d'acquisto all'esperienza di consumo effettiva; un coinvolgimento diretto e quantità crescenti di servizio, inteso a 360 gradi per risolvere non solo il bisogno/ desiderio che stimola il consumo, ma anche tutto quel plesso di problemi che il consumo può originare e deve risolvere; un differimento del piacere per conseguire un **benessere olistico**. Non più soddisfatti unicamente da offerte disponibili, accessibili e di ottima qualità, oggi sia i consumatori che i clienti business to business filtrano le offerte basandosi su quanto gli acquisti stessi siano fonti di piacere conformi alla rappresentazione e alla percezione della loro immagine personale. Ciò che scegliamo di acquistare rispecchia chi siamo e chi desideriamo essere in relazione a come percepiamo il mondo, giudicando a velocità della luce il sottile confine tra reale e finto. Le invocazioni di autenticità e la ricerca del "su misura" sono dunque segnali di vulnerabilità che filtrano i desideri dell'Io nella formazione del soggetto.

Alla ricerca dell'autenticità perduta

UNO dei più significativi trend di consumo, che si manifesta in un numero crescente di settori merceologici e che le ricerche segnalano in continua espansione in termini di condivisione e contagio, è la richiesta di autenticità, verità, trasparenza. Autenticità per poter bene vivere, nonostante tutto. Il termine diretto da cui deriva quello di autenticità è **autentico** (dal greco αὐθεντικός, "autore", "che opera da sé" e che significava in senso lato "avere autorità su sé stessi"). La parola è composta da "autòs" (sé stesso) ed "entòs" (in, dentro); autentico è ciò che si riferisce alla nostra vera interiorità, al di là di quello che vogliamo apparire o crediamo di essere. È in atto una presa di distanza da una società in cui gli impegni e le convenzioni sociali finiscono per distogliere dalle proprie più genuine scelte ed orientamenti. Viviamo oggi in un una nuova fase di centralità dell'io e l'individuo è certamente consapevole di dover indossare una serie di maschere durante la sua vita quotidiana perché queste gli consentono di fornire una risposta socialmente accettabile ai tanti momenti, ai diversi interlocutori con cui deve confrontarsi ogni giorno; ma le maschere sociali non possono essere il fine ultimo e così pervasive da oscurare la propria identità. Identità fa rima con **autenticità**, intesa quindi come consapevolezza della propria unicità e strumento privilegiato per essere veramente se stessi. . La sensibilità del consumatore per l'autenticità si manifesta allora ogni volta che un individuo informato acquista in modo indipendente qualunque oggetto dal quale si sente

sente intensamente coinvolto: gli individui filtrano e selezionano tutto ciò che corrisponde autenticamente alla rappresentazione e alla percezione dell'immagine di sé, che li fotografa senza poi dover ricorrere a Photoshop; il desiderio di potersi esprimere liberamente porta alla scelta di beni e marche che hanno caratteristiche in cui riconoscersi e una coerenza di valori cui soggettivamente si cerca di ispirarsi. Siamo in presenza di un passaggio epocale: da una società di status symbol a scelte di prodotto che siano veritieri segnali della propria identità. Ma anche transizione dalla società della massificazione, dell'omologazione, dell'accettazione degli standard medi, la testa nella Lunga Coda di Anderson⁹, a una dove forse si deve essere davvero sé stessi. Dal 2005 DOVE, un noto marchio di prodotti per la cura della persona, porta avanti la campagna di comunicazione dal nome "Manifesto Dove per la bellezza autentica". Alla ricerca di un angolo nuovo da cui guardare al tema della bellezza, Dove si è messa all'ascolto delle donne e ha scoperto che proprio le marche che promettono alle donne di farle sentire più belle contribuiscono ad abbassare la loro autostima, e che i modelli proposti dai media vengono giudicati illusori e stereotipi irraggiungibili. Scegliendo di seguire una via nuova e "alternativa" e lavorando sul vissuto profondo delle donne, è nata una campagna pubblicitaria e un progetto educativo che abbraccia la celebrazione delle vere donne: «Siamo convinte che la bellezza autentica si manifesti in forme, taglie, colori ed età diverse»¹⁰, che non può essere standardizzata standardizzata e omologata proprio perché soggettiva. Le protagoniste non belle, secondo le




None of these women are hair models. After all, neither are you.

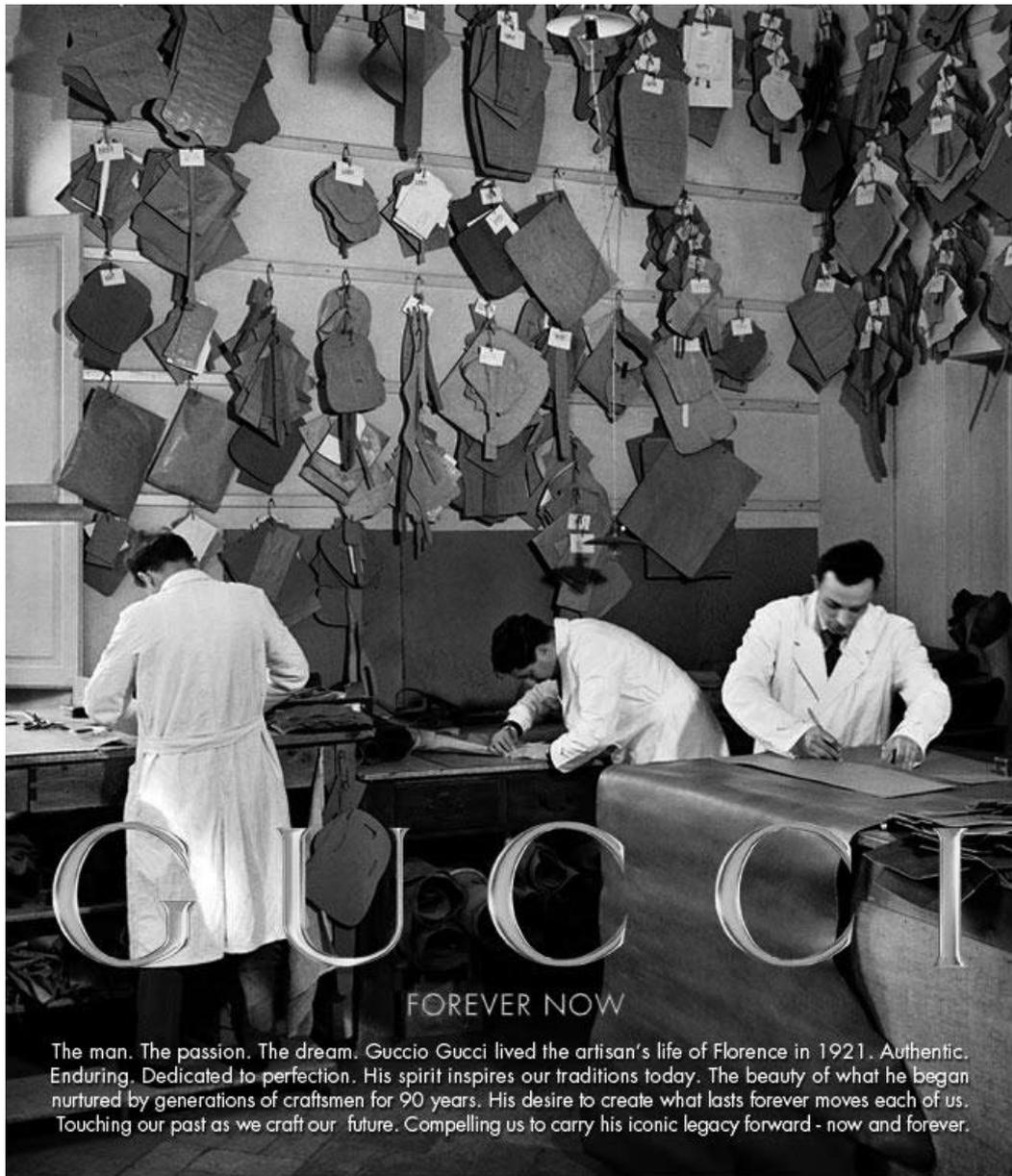
Dove believes all women have beautiful hair when it's deeply cared for. No matter what length, style, cut, color or texture, you can discover the beauty in your own hair with the deep care in Dove Shampoos and Conditioners. Learn more at www.campaignforrealbeauty.com



4. The Dove Campaign for Real Beauty.

comuni convenzioni estetiche, ma proprio per questo assolutamente autentiche, sono dunque le migliori testimoni di una bellezza più sana, autentica, quindi vera. Le persone vogliono offerte reali da fonti sincere e limpide. Autenticità significa soprattutto veridicità, chiarezza, onestà; è sinonimo di verità: autentico è tutto ciò che senza troppi lustrini mostra in trasparenza le peculiari caratteristiche fondative e distintive, pretendendo di essere ciò che realmente è. E allora spesso il prodotto autentico è quello di nicchia, disponibile in luoghi periferici o soltanto in certe zone, il cui valore sta nell'essere realizzato in modo singolare o straordinario con la garanzia di un certo saper fare. Le persone tendono a percepire come autentico ciò che esiste allo stato naturale nella o della terra, che non è artificiale o sintetico, ma anche ciò che è eccezionalmente ben fatto, realizzato in modo straordinario da qualcuno che dimostra particolare calore umano. Il successo, in campo alimentare, delle gelaterie GROM in tempi recentissimi e del movimento SLOW FOOD negli ultimi anni, sono una prova di questa ricerca di verità. Federico Grom e Guido Martinetti, fondatori nel 2003 della prima gelateria Grom, il gelato **come una volta**¹¹ a Torino, quando decisero che avrebbero fatto i gelatieri volevano reagire alla degenerazione dell'agroalimentare che sembrava in corso, e alla tendenza a dimenticare materie prime e "saper fare" autentici. Oggi, a distanza di 7 anni, Grom sta convincendo i propri clienti di mezzo mondo che sono stati ingannati e illusi per anni: il gelato non è così colorato e così dolce, ci vuole meno zucchero e molta più

materia prima di qualità assoluta (frutta in primis), mentre la chimica è solo una vana scorciatoia; non ci possono essere centinaia e strabordanti piramidi di gusti, ma pochi tradizionali affiancati da specialità di stagione (una sorta di edizione limitata del gelato). Probabilmente l'apertura di numerosi punti vendita in Italia e all'estero non garantirà più la produzione del gelato come una volta, ma ciò che ha determinato e determina il successo di questo progetto imprenditoriale è la volontà di proporre qualcosa, il gelato, per quello che è, senza menzogne. Parlare di Slow Food significa far riferimento ad un movimento complesso, un'ondata culturale che partendo dall'ambito alimentare sta trasformando il modo di vivere e di pensare, facendo riscoprire e riassaporare tanti piaceri e momenti della quotidianità che gli stereotipi dominanti fino a non troppo poco tempo fa avevano relegato ai margini della vita. La mission dell'associazione fondata nel lontano 1986 da Carlo Petrini recita: «Slow Food è il movimento per la tutela e il diritto al piacere»¹² : ancora una volta, il piacere al centro, come fine ultimo da perseguire recuperando tempi e ritmi diversi rispetto a quelli incalzanti di una produzione ancora troppo taylorista/ fordista. Slow Food significa dare la giusta importanza al piacere legato al cibo, imparando a godere della diversità delle ricette e dei sapori, a riconoscere la varietà dei luoghi di produzione e degli artifici, a rispettare i naturali e perciò differenti ritmi delle stagioni. Slow Food afferma la necessità dell'educazione del gusto come migliore difesa contro la cattiva qualità e le frodi, e come strada contro l'omologazione dei nostri pasti; opera per la salvaguardia delle cucine locali,



5. Gucci, Forever now campaign, 2010

delle produzioni tradizionali, delle specie vegetali e animali a rischio di estinzione. Tralasciando l'aspetto etico che sicuramente costituisce uno degli elementi fondativi più forti e riconosciuti a livello mondiale, è la volontà di educare per riscoprire il tradizionale e renderlo contemporaneo, salvaguardare e promuovere ciò che è veramente originale, perché fonte di valore autentico. Garanzia di coerenza produttiva e assicurazione di affidabilità: alla marche si chiede di veicolare valori e significati, storie e mondi che siano soprattutto coerenti con la loro storia, che non risultino arbitrari o pretestuosi. In una società in cui la simulazione, il virtuale, gli avatar sono indiscussi protagonisti e dove la soddisfazione dei bisogni attraverso i consumi ha lasciato il campo ai desideri, parlare di autenticità sembrerebbe fuori luogo. Il passaggio all'economia delle esperienze, dopo quella dei bisogni e dei desideri, è stato con molte probabilità il detonatore nel far esplodere questo bisogno di autenticità; anzi per essere più precisi, è proprio ora che le esperienze proliferano e traboccano in ogni angolo della quotidianità che gli individui consumatori vogliono l'autentico. Forse perché troppe aziende si sono aggrappate a quell'unica parola, esperienza, abusandone senza crederci davvero poi così tanto, e per omologarsi al trend del momento, hanno offerto esperienze senza in realtà inscenare esperienze; le imprese che si sono spese su questo fronte hanno puntato sulla produzione di esperienze omologate, su veri e propri pacchetti predefiniti e riprodotti su scala industriale non finalizzati a riflettere ed enfatizzare le caratteristiche ed l'identità dei beni;

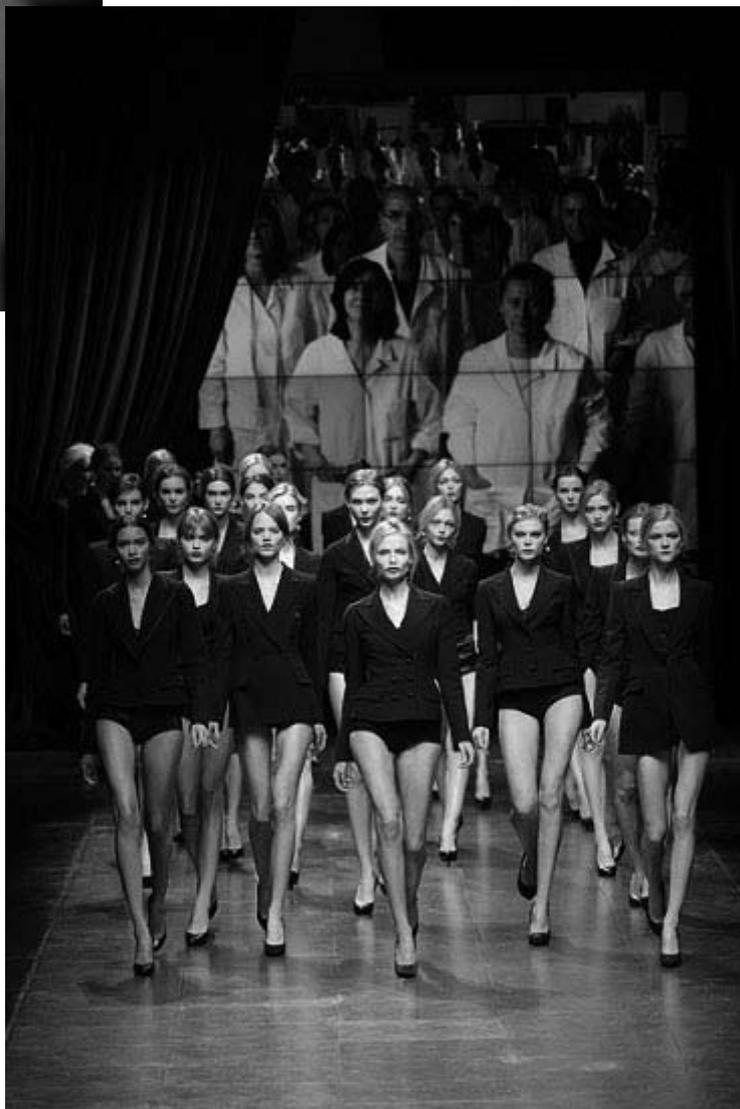
siamo passati in un attimo, dell'esperienza "memorabile" allo spettacolo, all'intrattenimento, che vede il consumatore relegato ad un convenzionale ruolo di passività. In molti, troppi casi ciò che doveva essere un momento unico e irripetibile, nel quale il consumatore era il protagonista indiscusso, ha perso gran parte del suo fascino ed è diventato oggi un evento artificiale, vissuto con distacco e passività. Sotto certi aspetti si tratta anche di una reazione al mondo artificioso delle merci che hanno perso ogni relazione con le loro caratteristiche materiche o performative e veicolano messaggi, raccontano storie che è sempre più improbabile ricollegare con un principio di realtà; l'orientamento che va emergendo non è tanto un ritorno ai valori d'uso e la presa di distanza dalle dimensioni semiotiche del consumo, bensì l'utilizzazione di questo in una logica di maggiore veridicità. Probabilmente il settore merceologico relativo alla moda rappresenta il campo in cui nel corso degli anni il concetto di autenticità ha sempre avuto un ruolo cruciale: il logo è stato un totemico simbolo di autenticità e il potere del segno marca è stato il sufficiente garante di funzionalità e qualità dei beni, trasformandoli in status symbol; quando hanno iniziato a diffondersi i prodotti falsi, autentico è stato il prodotto "di marca" originale, non il tarocco o clonato del mercato dell'illegalità; con la delocalizzazione produttiva della globalizzazione, molti sostengono che l'autenticità derivi unicamente dall'etichetta "made in" (per noi italiani, tormentata discussione senza fine), perché il luogo nel quale avviene la trasformazione fisica di un prodotto, ne assicura il valore. Il dibattito è ancora in corso ma la tendenza più attuale vede



6. Louis Vuitton, Hand-made campaign, 2010.



7. Dolce&Gabbana, The f/w fashion show finale, 2010.



49
Alla ricerca dell'autenticità perduta

sempre più in secondo piano il potere della marca e il dove, rispetto un concetto di autenticità che fa rima con **qualità**. Nel corso dell'ultimo anno diversi brand del settore hanno puntato su questa sinonimia per le proprie strategie di comunicazione: una foto d'archivio aziendale che rimanda ad una produzione artigianale storica come garante della qualità attuale per GUCCI; ritratti rinascimentali di pazienti operai ed operaie atti a rifinire con cura i dettagli che rendono quei prodotti qualitativamente superiore rispetto la massa nel caso di LOUIS VUITTON; un video backstage della sfilata Donna A/I 10-11 per DOLCE E GABBANA, in cui si vedono gli stilisti che drappeggiano gli abiti sulle modelle e l'immagine di 40 fra sarti e sarte, perché co-autori del successo del brand, che fa da sfondo alla chiusura della medesima passerella, il tutto mostrato per celebrare il fatto a mano e quel saper fare proprio della tradizione. Probabilmente si tratta ancora una volta di una messa in scena in chiave nostalgica: è sicuramente autentica la foto del laboratorio Gucci, che comunica il proprio know how storico alla base di quello attuale, ma resta pur sempre una testimonianza del passato; l'immagine della sarta di altri tempi che cuce l'abito addosso ad una star fuori luogo, Madonna, nella campagna pubblicitaria di Dolce e Gabbana P/E 10 è meno veritiera rispetto allo stesso scenario proposto dal brand per la collezione uomo A/I 10-11, ma certamente più credibile rispetto agli artigiani rinascimentali di Louis Vuitton: se è quella la cura e l'attenzione che pongono nella realizzazione dei prodotti, perché rappresentarla al passato? perché non fotografare l'attualità, l'oggi? L'ipersignificazione, l'overpromessing, la mes-

sa in scena di grandi racconti che molte marche stanno perseguendo stridono con la nuova richiesta di trasparenza, integrità, semplicità. Stufi di stare a guardare, gli individui consumatori hanno iniziato a reclamare un coinvolgimento personale e, soprattutto, autenticità. Autenticità che ha a che fare con la **identità di chi domanda** e di chi risponde, con la verità e l'onestà di dire e fare quello che si è in grado oggi e non ieri, con la qualità perseverata in ogni aspetto e perciò garanzia di un certo modo di progettare e di fare, efficienza nell'organizzare l'intero processo produttivo, di cura e controllo dei dettagli. Autentico è una qualità che si ricerca nell'amico, non nel conoscente: offrire autenticità a chi la chiede significa **instaurare un rapporto** che ha un valore personale qualitativamente superiore.





DOLCE & GABBANA

Ad personam

AD personam è una locuzione latina che tradotta letteralmente significa "[solo] per la persona", "a titolo personale"; la frase è usata per indicare cariche, privilegi e simili di cui gode esclusivamente una determinata persona, dunque non trasmissibili o rinnovabili per altri. In senso esteso, si riferisce a qualsiasi cosa che viene concepita e predisposta esclusivamente per una persona ben precisa e che perciò non può essere indirizzata all'intera comunità o ad un gruppo. Questa espressione ci permette quindi di identificare un'altra tendenza in atto nel mondo dei consumi, parallela e complementare della ricerca di autenticità appena descritta: ad personam contro l'omologazione della obsoleta produzione serializzata e a favore dell'affermazione della **peculiarità di ogni singolo soggetto**. Come per il concetto di autenticità, questo trend si è espresso e si concretizza in manifestazioni che pur essendo sinonimiche, denotano in realtà delle differenze sostanziali: la personalizzazione, la mass customisation e il "su misura". Lo studio del consumo è rimasto prigioniero a lungo di prese di posizione anacronistiche che hanno oscurato la consapevolezza di nuove realtà emergenti; lo stereotipo della massificazione del consumatore, di un consumatore medio che esprime una domanda altamente standardizzata, è stato probabilmente uno dei luoghi comuni più osannati dalla cecità dell'epoca. «Il celebre "scegliete pure l'auto che volete purché sia il modello T e purché sia nera" non costituisce solo un paradigma che ha segnato una lunga stagione, ma anche un modo di rapportarsi al consumatore, che ha continuato a esercitare i suoi effetti an-

che quando quel tempo si era ormai concluso»¹⁵. Vi sono molte evidenze che questo paradigma sia ormai sul viale del tramonto e che il futuro andrà in tutt'altra direzione, tanto che è ipotizzabile che alcune difficoltà che le imprese incontrano oggi sui mercati siano da ricondurre all'incapacità di intendere e di interpretare con sufficiente determinazione la realtà emergente, che prende le mosse da presupposti antitetici a quelli su cui erano costruite le passate filosofie produttive. La regola aurea della serialità come presupposto per realizzare l'economie di scala e per produrre a costi decrescenti appare ormai superata. La segmentazione del mercato, l'individuazione di settori di popolazione che hanno diverso potere di acquisto, ma soprattutto che esprimono, per gli stessi beni, richieste e aspettative diverse, ha costituito un'importante evoluzione dell'originaria concezione dei mercati di massa; ad alimentare questa nuova dimensione, contribuisce l'irrompere delle nuove tecnologie con la sua inclinazione di fondo a non volersi uniformare a produzioni serializzate, pensate per tutti. Naturalmente questo vale per alcuni settori e comparti: per tante scelte di routine, non coinvolgenti, la scelta seriale, più facile e immediata, è la più largamente praticata. La prima risposta a questo trend è stata un orientamento produttivo rivolto a creare versioni diverse di uno stesso prodotto: ma si tratta sostanzialmente di variazioni sul tema. Successivamente la diversificazione produttiva si è fatta sempre più spinta, sino a proporre versioni iper-specializzate di uno stesso bene: gamme assai estese, in grado di soddisfare non solo le richieste di ogni segmento ma anche di ogni nicchia esistente sul mercato.

Ma nonostante il "mutatis mutandis", la logica è rimasta sostanzialmente la stessa, e anche se variano le dimensioni della massa, essa si iscrive all'interno di un medesimo schema. Negli anni abbiamo assistito alla **personalizzazione** di tutto: dall'alimentazione (come la possibilità di completare il piatto pronto industriale con elaborazioni casalinghe) all'abbigliamento (ad esempio la cifratura sulla camicia o sugli accessori), dai telefoni cellulari (negli ultimi anni del XX secolo è esplosa la mania delle cover intercambiabili e delle suonerie, soprattutto fra i giovanissimi), alla programmazione televisiva (tanto sul digitale terrestre che sui canali satellitari è possibile organizzare il proprio palinsesto). Personalizzare significa adattare qualcosa a esigenze specifiche, al gusto e al piacere personale; ciò vuol dire, quindi, che si tratta di un intervento, una manipolazione attraverso un complemento, una forma, un segno che viene modificato o integrato su un bene che però è già pronto o in fase finale di produzione, che possiede dei valori funzionali, estetici, qualitativi e simbolici comunque accettabili dalla massa. La personalizzazione è un di più che può fare la differenza, ma non rende veramente unico e speciale il bene personalizzato. La nuova frontiera per la produzione industriale è quella che viene definita **mass customization**, l'unione di modi di produzione sino a ieri antitetici, come massa e personalizzazione. L'economia fordista si è sempre basata sui grandi numeri e sulla serialità: la richiesta nuova è verso il prodotto unico, personalizzato, a costi però non diversi da quelli standardizzati. Questo non solo per prodotti e servizi di

EUR 125,00 126 | commenti

NIKE DUNK HIGH ID SHOE TAGLIA - SALVA - AGGIUNGI AL CARRELLO

1. PUNTALE E LINGUETTA

SCHELE IN ALTERNATIVE

- Lino con puntini
- Lino con strisce
- Lino
- Pelle pieno Sole

Succ

NIKEiD

5. LACCI

SCHELE IN COLORI

- Papille d'oro

Preo Succ

NIKEiD

8. SUOLA

SCHELE IN COLORI

Preo Succ

ADDAZIONI

NIKEiD

9. ID

ACCOSTARE UN ID

IN ESISTENZA

TUO ID

Massimo 8 caratteri

IN DESTRA

TUO ID

Massimo 8 caratteri

SCHELE IN COLORI

Preo

NIKEiD

EUR 125,00 126 | commenti

NIKE DUNK HIGH ID SHOE TAGLIA - SALVA - AGGIUNGI AL CARRELLO

Torna alla personalizzazione

NIKEiD

10. Nike iD .

di nicchia, o altamente selettivi, ma anche per beni di largo consumo, perchè le nuove tecnologie adesso lo consentono: Dell, l'azienda più importante del mondo in termini di customizzazione di massa, non costruisce computer e non li immagazzina come fanno molti altri produttori; offre un servizio di assemblaggio di computer e configura i pc solo dopo aver ricevuto gli ordini veri e propri; nel 2005 l'azienda di mattoncini giocattolo più famosa al mondo, LEGO, ha introdotto una piattaforma virtuale legofactory.com, dove i visitatori possono creare dei progetti virtuali LEGO e poi farsi spedire i mattoncini esatti che servono a realizzarli; NIKEiD è il servizio introdotto da Nike nel 1999, pensato per consentire ai propri clienti la totale libertà nella progettazione della propria scarpa da ginnastica (è possibile personalizzare fino a 31 diverse componenti della scarpa, scegliendo fra 82 differenti materiali e opzioni): partendo da un semplice servizio online evolutosi in applicazioni software e concept store reali, i NIKEiD Studios, esso permette al cliente di essere un co-progettista, di esprimere se stesso e di aggiungere il tocco personale al prodotto. Il nuovo orientamento sembrerebbe quindi antitetico rispetto alle logiche della produzione industriale, grazie all'impiego di tecnologie Cad (Computer- Aided Design), Cim (Computer Integrated Manufacturing), Fms (Flexible Manufacturing System), sistemi produttivi computerizzati altamente flessibili che se da un lato contribuiscono a incrementare l'efficienza produttiva, d'altro canto possono essere finalizzati a produzioni differenziate su piccolissima scala: dall'abito impostato sartorialmente sino alle biciclette su misura prodotte dalla Honda

e alle automobili della Toyota, passando per un'incredibile gamma di beni e servizi. Questi sono solo alcuni esempi di come il coinvolgimento dell'utente finale inizia ad assumere un peso maggiore rispetto alla semplice personalizzazione finale, ma tuttavia esiste un passaggio ulteriore, che costituisce la vera sfida per il futuro a venire, è consiste nella possibilità di instaurare un rapporto di intelligenza progettuale condivisa, un tipo di partecipazione che rimanda alla relazione che, in epoca preindustriale, l'utente aveva con l'artigiano. L'individuo non è un volto nella folla: mai come nella società attuale il soggetto è attento a difendere la propria autonomia e specificità, ad affermare la propria individualità, manifestando anzi una crescente insofferenza per le soluzioni progettate per un consumatore medio o, al limite, per un consumatore che pure condivide i suoi stessi stili di vita. È un individuo consumatore che chiede prodotti personalizzati, rispettosi della sua individualità, a un coprogettista, l'azienda, che lavora per rendere beni e servizi sempre più adatti alle nuove esigenze del pubblico. Nell'epoca dell'accumulo dilagante, in cui il benessere è stato troppo spesso confuso con l'eccesso e il superfluo nel possedere, in una società che inizia ad avvertire il peso del frustrante vissuto e di essere andata fuori misura, proprio la richiesta di misura sembra essere se non una soluzione, una valida e personale alternativa. **Misura** è una parola vecchia e impopolare, che sa troppo di in medio stat virtus; al contrario non va intesa come prudenza o un banale "giusto mezzo", ma come una **risposta privata all'oversize** dilagante.



PIQUADRO

TECH INSIDE

SARTORIA

Regalati il piacere di possedere un oggetto unico, Made in Italy, scelto da te in ogni dettaglio e confezionato su misura. Crealo con l'applicazione iPad® Piquadro-Sartoria.

Disponibile su
App Store

PIQUADRO SARTORIA



sartoriapiquadro.it

11. Piquadro, Sartoria, 2011.

Richiesta di misura, oversize dilagante: il richiamo al settore dell'abbigliamento non è certamente casuale. E la moda è forse uno dei settori che, in questi anni, ha chiaramente mostrato quanto consolidate abitudini di consumo possano rapidamente mutare, e quanto il comparto dell'abbigliamento debba rapidamente evolvere per adeguarsi a una domanda profondamente mutata. Il soggetto contemporaneo si riconosce sempre meno in quelli che erano i diktat di ieri, rivendicando un proprio stile personale al di là dei modelli eterodiretti; percepisce con disagio uno stoccaggio di capi nella propria abitazione, largamente eccedente l'uso si pure nell'interpretazione più estensiva di questo. Cassettiere, guardaroba, armadi interamente dedicati a contenere indumenti rappresentano forse la manifestazione più evidente di un periodo storico all'insegna dell'ubriacatura, dell'iperbole, ma anche dello sciupio vistoso, per cui oggi si rivendica la richiesta di maggiore qualità, durata, sobrietà. Su misura, dunque, che significa anche "cucito addosso": ancora una volta, il soggetto al centro. E si assiste allora, contemporaneamente alla presa di distanza dalla massificazione alienante, ad una presa di distanza dal mondo dorato delle grandi griffe che si ponevano al di sopra di ogni critica. Ciò che sta accadendo è che "vestire alla moda" è sempre meno presente nei sogni e nelle ambizioni della gente: si accetta, si tollera per i più giovani, i giovanissimi. Oggi il fashion addicted griffato dalla testa ai piedi viene vissuto come un patetico personaggio del passato, mentre scegliere in maniera consapevole capi culturalmente attuali, sulla base di un proprio e del tutto soggettivo palinsesto,

sta divenendo il vero paradigma da seguire. C'è uno slittamento lessicale e di contenuti tra il vestire alla moda e il vestire bene, con gusto che resta invece una diffusa aspirazione. Sono ormai passati gli anni del corpo narciso, in cui l'identità individuale si realizzava esclusivamente nel senso di appartenenza alla massa sociale e stiamo assistendo all'apparizione di un corpo mutoide che parla in prima persona unendosi simbioticamente all'abito. Ciò che si indossa ha un carattere performativo: sostiene il soggetto, aumenta il senso del sé, amplia l'io e dà significazione della sfera più interiore di sé. Parlare di "su misura" riferito all'abbigliamento significa parlare prima fra tutti dell'abito maschile: al di fuori dei problemi di taglia e vestibilità, è il desiderio di autogratificarsi, di volersi concedere un premio particolare, di viziarsi e coccolarsi. Insomma, di accrescere la propria autostima. L'abito su misura non si acquista per apparire, per essere desiderati, ma per sentirsi meglio con se stessi, per piacersi. La molla che spinge al su misura è duplice: da un lato la voglia di soddisfare un lusso, del resto accessibile, come può essere la domanda di un abito unico ed esclusivo; dall'altro la ricerca di uno stile e di un modo di concepire l'eleganza secondo dettami assolutamente soggettivi come possono essere la richiesta di tessuti particolari o di dettagli (asole di colore diverso, taglio delle tasche) per un'interpretazione assolutamente autentica e personale dello stile. L'abito su misura è dunque simbolo dell'individualismo attuale, ossia della volontà di **essere solo se stessi e a proprio agio**, senza nessuna smania di identificazione

collettiva; l'uomo è alla ricerca del significato autentico di se stesso e pertanto non ha bisogno di un abito più largo o più stretto, ma di un capo che "misuri" la sua realtà, che sia il più possibile traduttore della sua unicità. E dunque nel corso degli ultimi anni il settore dell'abbigliamento maschile ha subito un processo di contaminazione da parte delle nicchie sartoriali- artigianali e della produzione handmade: i brand più importanti hanno inserito un servizio bespoke (generalmente le misure vengono prese direttamente sul corpo, esattamente come nelle sartorie classiche) o made to measure (generalmente le misure vengono prese come modifiche da taglie standard di riferimento), le collezioni pret-à-porter presentano capi dalla semplicità innovativa ma con una cura capillare del dettaglio e una spiccata attenzione alla qualità del tessuto, le collezioni stagionali sono intrise di sobrietà edonistica. Qualche anno fa Giorgio Armani dichiarava che: «Il cambiamento più importante degli ultimi anni è stato l'aumento della personalizzazione e del fatto "su misura", una diretta conseguenza della massificazione del lusso»¹⁴: negli ultimi tempi, infatti il settore del lusso ha visto confluire segmenti di popolazione molto diversi da quello abituale degli alto redditieri, si tratta di strati di popolazione con un reddito del tutto medio, talvolta anche modesto, che, per singoli beni, sono diventati acquirenti di prodotti di lusso, allargandone il bacino di utenza. Ma seppure nel linguaggio collettivo il termine è ancora fortemente associato ai suoi significati stereotipici, il lusso sta modificando i suoi significati e le sue motivazioni di acquisto. La sua componen-



12. Sean Connery e il sarto londinese Anthony Sinclair, 1962.

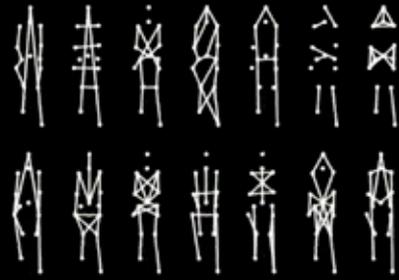
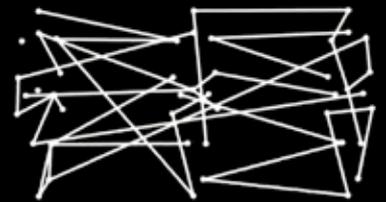
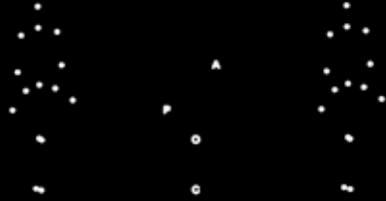
te emulativa ostentativa, l'affermazione di status, la connotazione di prestigio sociale che lo hanno sempre caratterizzato sopravvivono ma soprattutto nei segmenti di ritardo culturale. Sono subentrati molti altri significati più privati e personali, culturalmente attuali, che sostituiscono quelli tradizionali e che hanno a che fare con il proprio modo di vivere e di pensare: il lusso è sinonimo di benessere, ossia di capacità di star bene dentro e fuori, di equilibrio tra la dimensione tangibile e intangibile del proprio esistere. G.Fabris propone il termine creso: «Dove C sta per cultura, di cui la nuova interpretazione del lusso è improntata, ma esprime anche estetica, storia, design; R per ricerca (è sempre la risultante di un lungo e complesso processo di ricerca: dai materiali allo stilismo alle tecnologie produttive; ma anche responsabilità); E per egoriferito, per sé stessi: il tratto più caratterizzante, mentre il vecchio lusso era prevalentemente in funzione degli altri; S per sostenibilità ambientale e sociale; e infine O per olismo, la nuova dimensione della qualità che vede la confluenza di valori tangibili e intangibili del brand. Soprattutto connota la attuale interpretazione del lusso la consapevolezza di interpretare un prodotto che abbia caratteristiche materiche e performative di eccellenza. Se lusso, nella sua nuova declinazione, dovesse anche significare soltanto prodotti top di gamma che non subiscono l'obsolescenza delle mode, che durano a lungo, che pongono un limite all'insensato proliferare di prodotti mediocri che ballano una sola estate, potrebbe anche aspirare a una nuova legittimazione sociale»¹⁵. Dal prestigio ostentato, dall'esibizione alla desiderabilità di esclusività e di eccellenza: l'abito

su misura comunica con discrezione l'identità
e l'unicità di chi lo indossa, è manifestazione
di eccellenza produttiva e qualitativa reale
e non millantata, è espressione di autenticità.

Lector in fabula

LA ricerca di autenticità e la richiesta di "su misura" nei consumi sono la testimonianza dell'evoluzione del consumatore soggetto non solo di bisogni, ma anche e soprattutto di sentimenti, valori ed emozioni. Il consumatore postmoderno è infatti più competente, esigente, attento ai particolari, difficile da accontentare, è un soggetto autonomo perché rivendicando maggiore discrezionalità adotta un atteggiamento critico, non antagonista, ma dialettico; chiede cioè a chi produce, un dialogo, non un monologo. E' informato e competente, perché cerca informazioni al di fuori dei canali abituali e lineari delle aziende, non solo sui media tradizionali: così facendo ha acquisito molte più informazioni sulle sue scelte di consumo e possiede un adeguato bagaglio di conoscenze sulla composizione dei prodotti, la provenienza delle materie prime, sulle performance, sul rapporto prezzo/qualità, sulle tante sfaccettature di quest'ultima. Richiede sempre di più da chi produce e vende, non in termini di quantità, ma di qualità, prestazioni, strategia di attenzione alle sue esigenze; soprattutto sul fronte del servizio pretende un significativo surplus rispetto alla situazione attuale. Ai fini della scelta coinvolge tutte la dimensione olistica in gioco, gli aspetti tangibili, vale a dire strutturali, performative, valori d'uso, ma soprattutto intangibili, quindi i valori simbolici, i significati sociali, quelli che un tempo si chiamavano tratti di immagine, delle sue scelte; ha un rapporto ludico e privo di soggezione con le merci, si avvale con interesse delle proposte del mercato e sperimenta nuovi incantamenti che non hanno niente a che spartire con il

feticismo delle merci, perchè il consumo è ormai diventati un metalinguaggio di straordinaria importanza con cui si comunica e si esprime la propria identità. Oggi il consumatore si è svegliato dal suo torpore, da antiche dipendenze cambiando la natura e la dinamica del rapporto con la produzione, divenendo più dialettico, e anche più creativo. In questo nuovo paradigma, la funzione e la forma del prodotto, il suo significato e il contesto di uso non sono più delegati alle decisioni dei produttori, ma nascono da un'interazione, da un rapporto bilaterale. A lungo il mondo della produzione ha peccato di presunzione nel ritenere che la creatività e l'innovazione fossero interamente delegate all'impresa e che, su questo fronte, il consumatore avesse poco o niente da dire. Questo ha portato a ignorare una fonte di possibile cooperazione creativa che potrebbe risolversi, invece, in un reale vantaggio competitivo per la stessa impresa, permettendo di immettere sul mercato beni e servizi sempre più rispondenti alle reali esigenze dell'utenza. Il consumatore di oggi non è diverso da quello di ieri per caso. Il consumo fa parte di un sistema produttivo e cognitivo più complesso, che riguarda il modo di produrre, il senso del lavorare, le ragioni per consumare; se quindi esso cambia è perché c'è stato un mutamento nel senso del produrre, del lavorare, del vivere. Tale evoluzione si sviluppa su due elementi portanti: conoscenza sperimentale e sapere distribuito. Parlare di **conoscenza sperimentale** significa parlare di conoscenza fluida, liquida, adatta a imbrigliare la complessità entro cui prende forma; partendo da idee minute, e da iniziative semplici, che sembrano

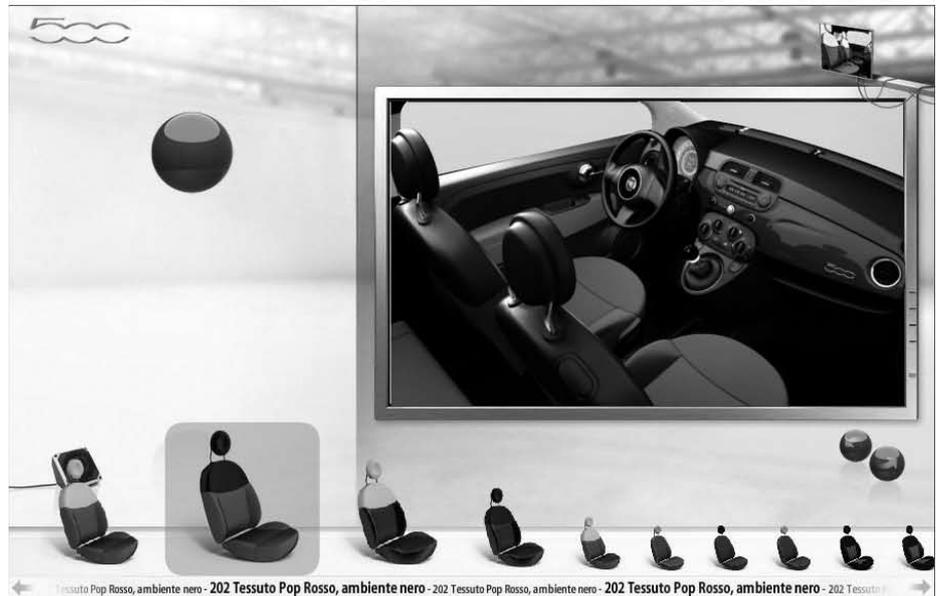


A-POC INSIDE.

sembrano inizialmente irrilevanti, la conoscenza sperimentale accumula esperienze, saperi e scopre nuove possibilità; così attraverso i processi di moltiplicazione e amplificazione dei media essa può generare alla fine fenomeni emergenti di grande portata. In parallelo, l'intelligenza diventa socialmente distribuita coinvolgendo e mettendo al lavoro tanti diversi soggetti e tante diverse esperienze, che, sommandosi tra loro, danno luogo a quella che è stata chiamata "swarm economy" (l'economia dello stormo), ossia un modo di produrre che nasce dal basso, mette in rete tante competenze specializzate e si propaga coinvolgendo una platea vasta e differenziata di utilizzatori. Il consumatore si accorge oggi di avere possibilità che in precedenza gli erano negate: può adesso **socializzare** i suoi problemi, le sue passioni, i suoi pensieri o i suoi manufatti in una rete ampia di altri consumatori con cui stabilire un rapporto di condivisione o di complementarità. Può mobilitare idee ed energie, accedere a conoscenze generali che sono presenti nel sistema complessivo e valorizzare le soluzioni più riuscite, estendendo il bacino d'uso grazie alla comunicazione in rete ad altri produttori e consumatori. La rete attraverso il meccanismo sperimentale degli swarms accoglie le creazioni e le unicità del singolo consumatore, ma consente anche di condividere problemi e soluzioni che appartengono a storie diverse e a contesti diversi. Si determina così un flusso continuo e poli direzionale: la produzione impara dal consumo, assorbendone la carica emotiva e il senso delle differenze; il consumo a sua volta impara dalla produzione cercando di mettere al proprio servizio la rete della

conoscenza riproducibile e del sapere sociale. Lo scenario va cambiando anche perchè il consumatore oggi può davvero scegliere tra offerte diverse, per funzione, senso, qualità e prezzo. La fatica del produrre è diventata minore di quella che occorre impiegare nella vendita o per conquistare un pò di spazio nella vetrina o per avere una collocazione dignitosa sugli scaffali e una presenza nell'universo semiotico. Ogni volta la posizione va riconquistata e il consumatore adesso va introiettando dimensioni di valore e di qualità diversi della sua tradizionale enciclopedia. Questa fluidità del rapporto che lega il consumatore al produttore basta a sanzionare una novità rilevante, rispetto al passato: il consumatore non è più prigioniero passivo della segmentazione di mercato stabilita dall'offerta, ma esercita un giudizio discrezionale e dunque un potere di scelta, passando da un segmento all'altro o ignorando la grammatica delle loro differenze. La marca rappresenta ancora un punto di riferimento importante, una certificazione di qualità, una semplificazione e rassicurazione per l'acquisto; ma in questi anni si è assistito ad un fenomeno di crescente nomadismo da parte del consumatore, più autonomo e meno dipendente dalla soggezione alla marca, e che rivendica una crescente **libertà di scelta e di sperimentazione** perchè consapevole dei significati simbolici attribuiti ai prodotti, che seleziona con molta discrezionalità per trasmettere agli altri la propria identità sociale, una propria rappresentazione di sé e del proprio stile di vita. Nel nuovo scenario, che si andrà ulteriormente confermando e potenziando, il consumatore sarà altamente selettivo, in grado di muoversi con





<p>1. Con il Video Configurator puoi personalizzare la tua nuova 500 scegliendo colori, interni, motori e accessori.</p>	<p>2. Al termine, visualizzerai un video con protagonista la tua auto che sarà pubblicato anche nel 500 Video Channel.</p>	<p>3. Gli step principali di navigazione sono tre: Esterni, Motori, Interni. Per muoverti tra questi puoi utilizzare: le sfere Next e Back.</p>	<p>4. il menu principale a cui puoi accedere posizionando il puntatore del mouse sulla sfera interattiva.</p>
<p>5. La navigazione è sequenziale: puoi accedere alla selezione dei tanti contenuti dell'auto step by step.</p>	<p>6. Una volta visitati i singoli step potrai muoverti tra essi anche in modo trasversale, per modificare le tue scelte e trovare la personalizzazione che più si adatta a te.</p>	<p>7. Per cambiare la vista dell'auto, puoi cliccare sui monitor. Puoi visualizzare il video con la tua 500 personalizzata in movimento a partire dalla scelta dei rivestimenti: clicca su Salva.</p>	<p>8. In qualunque momento puoi cliccare su Reset per azzerare tutte le scelte fatte e cominciare una nuova personalizzazione dall'inizio.</p>

sufficiente disinvoltura nei confronti dell'iper-offerta del mercato e consapevole del fatto perché non è tutto oro ciò che riluce, adotterà preferenzialmente 2-3 marche sulla base di una costante ridefinizione della propria identità; questo atteggiamento sperimentale del consumatore attivo che costruisce il proprio mondo in base a un proprio sense-making a cui assegna grande valore, leggerà il prodotto alle esigenze più naturali e spontanee del vissuto quotidiano. Una delle caratteristiche della società attuale è che, ormai soddisfatti i bisogni primari, quelli volti alla sopravvivenza, le persone mirano all'autorealizzazione: da qui deriva la loro espressività e la loro propensione a farsi co-creatori collaborativi. Il consumatore postmoderno è sempre più alla ricerca di esperienze di cui può essere al tempo stesso spettatore e protagonista. Il consumatore è e può quindi essere coinvolto nel ruolo di produttore/ progettista/ committente perché ha maturato saperi e conoscenze da cui l'impresa può apprendere molto, traducendoli poi nella messa a punto di beni e servizi. Prende consistenza l'ipotesi di un consumatore artigiano che utilizza con grande discrezionalità i prodotti che acquista: li completa, li mixa, li elabora secondo percorsi personalissimi; vale a dire li reinterpreta come fossero tanti mattoncini di Lego da assemblare, completare, da modellare seguendo percorsi soggettivi e creativi che non hanno niente a che vedere con le ipotesi e il progetto di chi produce. L'innovazione può essere ispirata dalle suggestioni creative dei consumatori in quanto essi hanno inevitabilmente un'esperienza di uso del prodotto nei contesti reali migliori di quelli dell'impresa.

Co-creazione significa guardare a nuovi modi di creare prodotti ed esperienze attraverso la collaborazione fra imprese, consumatori, fornitori e partner di canali interconnessi in una rete di innovazione. L'esperienza di un prodotto non è mai circoscritta al solo prodotto in quanto tale, ma è il risultato dell'accumulo delle esperienze individuali dei consumatori; cocreazione, coproduzione, cofornitura, cosviluppo: è questo complesso di esperienze ciò che crea il massimo valore per il prodotto. Quando poi i singoli consumatori utilizzano materialmente il prodotto, ne personalizzano l'esperienza in funzione dei loro bisogni e desideri che sono unici. Il consumatore investe, rischia, produce le sue idee, le diffonde e tutela le conoscenze originali di cui dispone; facendo questo, produce valore per la filiera. Si può parlare di **consumo creativo**, dove l'immaginazione e la condivisione del possibile sono la matrice di nuovi mondi, spostando in avanti la frontiera dell'esplorazione da compiere e dei valori da conseguire e scambiare. Un caso da manuale è quello di "A-Poc (A PIECE OF CLOTH)" la collezione di Issey Miyake immessa in una serie di punti vendita, i cui capi hanno la caratteristica di essere dei semilavorati che possono essere poi completati a piacere dal cliente a colpi di forbice. In occasione dell'apertura di una boutique per questa marca nel distretto di Marais a Parigi, lo stilista ha dichiarato che « con questa nuova marca intendo creare una nuova relazione tra voi e le mie creazioni. Quando progetto una nuova collezione mi domando sempre che tipo di relazione pongo in essere. Chi è davvero lo stilista? Io o Noi? Sappiamo adesso che la risposta corretta è : voi e me.

Ho cercato di enfatizzare il fatto che siamo tutti, allo stesso tempo, creatori e indossatori di un capo alla moda... invece di avere un rapporto unilaterale, io desidero che voi siate più coinvolte così che possiate riappropriarvi dei miei abiti ed elaborarli creativamente. Usando le forbici come noi abbiamo fatto abbiamo lanciato un processo di costilismo. Questo mi aiuta a imparare da voi e spero di poter vedere i miei abiti elaborati in forme tanto diverse che io non avrei nemmeno saputo immaginare»¹⁶. Miyake viene così ad adottare una delle metodologie più espressive del postmoderno, la decostruzione, per procedere poi, con la collaborazione dell'utenza, a una nuova costruzione. La figura emergente di consumatore è quella che Campbell chiama *craft consumer*: un consumatore artigiano che sovrappone i suoi significati a quelli dei materiali ricevuti dal sistema di offerta. E' un consumatore **in fabula** che assorbe, metabolizza, combina assieme in modo creativo e personalissimo, beni e servizi che provengono da settori anche molto diversi, trattandoli come materie prime o materiali grezzi su cui imprimere un significato e un disegno che lui solo ha in mente e a cui lui solo conferisce significato. Si tratta di un trend attivo da molti anni che certifica il tendenziale tramonto dello stereotipo della passività del consumatore, dell'irreversibile omologazione dei gusti, della massificazione, del seguire i diktat della produzione. Da tutti i comparti del mercato ci giungono continue evidenze di beni e servizi reinterpretati creativamente, di consumatori che infrangono giocosamente le istruzioni d'uso, le regole o le raccomandazioni dei produttori. La marca è intesa quindi non solo come un'opera

aperta da costruire e integrare con propri personalissimi apporti ma anche, con i prodotti che firma, da manipolare, elaborare, distruggere, riassemblare. Si può pensare che nella società postmoderna il consumatore artigiano non costituisca soltanto la figura dominante di consumo, ma soprattutto la modalità dominante con cui gli individui esprimono loro stessi. La moda è l'antisegnana di questa macrotendenza: un capo d'abbigliamento è sovente assemblato con altri, anche facendo ricorso al sistema di accessori che gli attribuiscono un look e un significato totalmente diverso da quello previsto dal produttore. I contenuti dell'iPod variano incredibilmente da un soggetto all'altro: ognuno si porta con sé una personale biografia di suoni che si è costruito negli anni, un proprio album di famiglia fatto di personalissimi ricordi. Talvolta beni e servizi sono progettati come **opere aperte** che consentono continue variazioni su tema elaborate dall'utenza: la stessa televisione, il media più massificato che esista, in realtà si declina in una serie di peculiari palinsesti che ciascuno di noi costruisce ogni sera, grazie ai PVR (personal video recorder) o DVR (digital video recorder) come MySky o Tivo che funzionano come videoregistratore digitale virtuale, ma permettono anche di saltare tutte le interruzioni, e di effettuare il time-shifting, ovvero la visione di un programma in leggera differita e un replay delle scene interessanti. Il Web 2.0 di Internet si sta popolando di consumatori creativi di questo tipo, che assemblano tecnologie e materiali di varia origine, alcuni auto-prodotti, altri ripresi dal circuito, conferendo loro significati originali e personalizzati, che si arricchiscono a

mano a mano che l'idea di partenza si propaga e trova nuovi fans, nuovi lectores in fabula. Si pensi a WIKIPEDIA: dimostrazione delle molte possibilità di un sapere emergente dal basso, che sfrutta egregiamente le economie di scala della condivisione di conoscenza. Ma non c'è solo la tecnologia a funzionare da mediatore della socializzazione delle idee: ci sono anche le comunità. Ossia le formazioni sociali che nascono intorno a un'idea comune e che da quella idea generano significati, emozioni, valori economici, modelli di business, filiere produttive. Si pensi ancora una volta a Slow Food e a tutto quello che può nascere intorno a un'idea seminale riguardante la qualità del mangiare e del vivere. "Trendwatching", una grande rete di ricerca sulle tendenze, così sintetizza le motivazioni dei consumatori alla co-creazione di prodotti: alcuni traggono soddisfazione nel dimostrare a un grande pubblico la propria capacità di creare valore; altri lo fanno allo scopo di contribuire alla realizzazione di un prodotto o servizio il più aderente possibile alle loro esigenze e stile di vita; altri ancora vedono nella co-creazione un'opportunità di lavoro. E poi c'è chi lo fa perché si diverte¹⁷. La produzione che coinvolge il consumatore, offrendogli un sistema più che un prodotto finito, sposta l'attenzione dalla motivazione del venditore di generare profitti agli obiettivi auto-determinati dell'acquirente: « Le parole che un cliente fedele usa per descrivere il prodotto dei suoi sogni tendono a essere le stesse che tenderebbe a usare per descrivere affettuosamente se stesso »¹⁸. Viviamo oggi in un'epoca in cui metodi e manufatti di un'economia preindustriale

- che la società moderna aveva bandito perché estranei culturalmente, diseconomici, espressione di passatismo oscurantista - riprendono spessore e attrattività; modalità artigianali di lavorazione, dove le competenze e le richieste dei clienti, la prossimità tra produzione e consumo hanno da sempre rappresentato per l'artigianato una fonte continua di apprendimento o di messa a punto di prodotti realmente rispondenti alle esigenze degli utenti vanno prendendo rapidamente piede, sia pure con supporti tecnologici avanzati. L'avvicinamento tra produzione e consumo, come parti ugualmente attive e ugualmente importanti della filiera, è il risultato di un lento processo di riduzione delle distanze tra i due mondi, il riconoscimento di due protagonismi ugualmente attivi lungo la filiera, per il quale la nuova ondata tecnologica è stata ed è determinante. Il termine **prosumer** (neologismo coniato da Alvin Toffler che coniuga e fonde due termini inglesi, producer e consumer, e sta a significare la riunificazione di due ruoli, quello di produttore e di consumatore, che dall'inizio della Rivoluzione Industriale, si sono inoltrati su percorsi separati) è una locuzione ormai abitualmente usata, spesso con qualche enfasi retorica, per indicare un nuovo soggetto sociale che va sviluppando, in molti campi, un ruolo attivo in cui far valere competenze specifiche, un sapere specialistico che ha elaborato divenendo una fonte strategica di conoscenze e di esperienze innovative per chi produce. Il termine **crowdsourcing** - l'innovazione prodotta/ delegata alla gente/ al consumatore, indica un fenomeno crescente di co-creazione. Il caso più evoluto è quello della software house

e dei videogiochi, laddove clienti selezionati ricevono dalle aziende versioni Beta dei prodotti che restituiscono testate e, spesso, implementate o perfezionate. NINTENDO ha coinvolto gli utenti, sfruttando il loro desiderio di avere subito l'ultimo ritrovato tecnologico, facendo uscire la versione Beta delle console seguita a breve distanza dalle versioni definitive (che in genere rimangono sul mercato per un paio d'anni). E' andata così con il Gameboy Advance, con il Gameboy SP e il fenomeno si è ripetuto per la versione DS. Nell'agosto 2006 Lego ha lanciato il progetto MINDSTORMS NXT, un kit che permette di realizzare robot personalizzabili e programmabili. Il gioco ha visto il contributo attivo dei clienti, a cui Lego ha chiesto di partecipare a un concorso per usare in anteprima la soluzione e realizzare le applicazioni più innovative. Tutto è nato da un attacco informatico al sito dei tool di sviluppo della società. Quando alcuni appassionati riuscirono a violarlo per inserire alcuni loro progetti, la casa danese, invece di denunciarli si entusiasmò e decise di espandere su larga scala l'esperienza. E' nato così il progetto Mindstorms, che ha visto nella fase di sviluppo di coinvolgimento di un gruppo composto da un centinaio di fan dei mattoncini provenienti da 26 Paesi per visionare e proporre metodi alternativi di utilizzo del nuovo prodotto. . L'assunto di base è che i feedback che provengono dai clienti hanno un valore diverso da quelli dei tester interni. Mindstorms NXT si presenta come una soluzione elettrizzante per gli appassionati: con il nuovo prodotto, i fan possono costruire robot che incorporano sensori sensibili a video, audio e tatto, e controllabili tramite dispositivi Bluetooth,

come i cellulari. La scelta di Lego è caduta su persone con esperienza in uno o in tutti i settori considerati cruciali per l'iniziativa; in particolare, la società ha scelto utenti in grado di progettare robot, realizzare contenuti significativi al progetto (libri, blog, recensioni o manuali), e proporre soluzioni di programmazione alternative. Nessuno dei partecipanti al progetto ha ottenuto il kit di sviluppo in omaggio, ma solo uno sconto sul normale prezzo di listino, poiché il vantaggio viene dalla possibilità di essere i primi a usarlo e di avere voce in capitolo sulle possibili applicazioni del gioco. Ma non solo il mondo dei giocattoli: più in generale, tutte le aziende automobilistiche cominciano a prefigurare un nuovo modo di rapportarsi ai consumatori nella progettazione dei nuovi modelli o nell'upgrading dei vecchi. La FIAT nella messa a punto delle campagne pubblicitarie e nella progettazione della nuova 500 «Un'auto creata con la gente e per la gente»¹⁹. Ha realizzato il grande laboratorio 500 WANTS YOU on line dove gli utenti hanno potuto interagire fra loro, ma anche inviare contributi in termini di aspettative e preferenze sino a vere e proprie soluzioni progettuali, che sono state attentamente vagliate. All'interno del sito un'articolazione "500logia" consentiva di raccogliere informazioni con racconti e immagini prodotti dall'utenza, a più mani: il Concept Lab è un luogo virtuale dove sono pervenute centinaia di migliaia di configurazioni, spunti di accessori, soluzioni estetiche con la possibilità di registrare le proprie idee. Fino anche al mondo del trasporto aereo: nel 2003 BOEING ha coinvolto oltre centomila frequent fliers nel suo "Boeing World Design Team", un forum

globale per avere idee e suggerimenti su quello che gli utenti consideravano il loro aereo ideale; Il lancio pubblicitario dichiarava: «Viaggiatori ed appassionati da tutto il mondo dividono l'esperienza di contribuire alla creazione dell'aereo del futuro»²⁰; i consumatori hanno così contribuito alla progettazione del 737 Dreamliner. E così molti prodotti sono ormai progettati per essere opere aperte: ossia sono disegnati per essere usati in modo flessibile e polivalente; il soggetto lector ci entra dentro rivendicando un ruolo da protagonista, ed entra, almeno virtualmente, a pieno titolo a far parte della filiera produttiva acquistando un ruolo e un potere di condizionamento corrispondente nei confronti dell'offerta.

- ¹ *La rivoluzione ipod in un'infografica*, 14 maggio 2010
<<http://www.theapplelounge.com>>
- ² G. Fabris, *La società post-crescita, consumi e stili di vita*, Egea S.p.A. Milano, Febbraio 2010, p.14.
- ³ *Ivi*, p.17.
- ⁴ *Ivi*, pp. 327-328.
- ⁵ Cfr. G. Fabris, *Societing, il marketing nella società postmoderna*, Egea S.p.A. Milano, 2008, p. 328.
- ⁶ M. Maffesoli in G. Fabris, *La società post-crescita, consumi e stili di vita*, cit., p. 332.
- ⁷ G. Siri in G.Fabris, *La società post-crescita, consumi e stili di vita*, cit., p.27.
- ⁸ Cfr. G. Fabris, *La società post-crescita, consumi e stili di vita*,cit., p. 338.
- ⁹ C. Anderson, *The Long tail*, October 2004
<<http://www.wired.com>>
- ¹⁰ *Dove per la bellezza autentica*, <<http://www.unilever.it>>
- ¹¹ M. Bordone, *Grom: la formula del gelato più buono del mondo*, <<http://mag.wired.it>>
- ¹² C. Petrini, *Buono, pulito, giusto*, Torino, Einaudi, 2005, p.21.
- ¹³ G. Fabris, *Societing, il marketing nella società postmoderna*, cit., p.182.
- ¹⁴ Dichiarazione estratta da: *Il design su misura di Carlotta*, 6 aprile 2006, <<http://www.pambianconews.com>>
- ¹⁵Cfr. G. Fabris, *La società post-crescita, consumi e stili di vita*, cit., pp. 198-199.
- ¹⁶ P. Hetzel, *Fashion as the Ultimate Experiential Object: The Case of Issey Miyake's A-POC Brand* in A. Carù, B. Cova, *Consuming Experience*, Routledge, Dicembre 2006, p.153.
- ¹⁷ P. Kotler, H.Kartajaya, I. Setiawan, *marketing 3.0, Dal prodotto al cliente, all'anima*, Il sole 24 Ore S.p.A., Milano, 2010, p.13.
- ¹⁸ J. H. Gilmore, J. Pine B., *Authenticity, what consumers really want*, trad. ita-liana di V.Prandoni, *Autenticità, ciò che i consumatori vogliono davvero*, FrancoAngeli, Milano, 2009, p.53.
- ¹⁹ L. Di Meo in G. Fabris, *Societing, il marketing nella società postmoderna*, cit., p.283.
- ²⁰ H. Baskas, *Build your own Dreamliner: Inside Boeing's design studio*, <<http://travel.usatoday.com>>

nm

lob

file

MOBILE agg. [dal lat. mobilis, da movēre «muovere»] ¹
1. Che si muove, che è soggetto a movimento:

a. Condizione di ciò che può essere mosso, spostato, rimosso; si dice di tutto ciò che si può levare e rimettere, sollevare e abbassare, mandare avanti e indietro; si contrappone a immobile, fisso, stabile, rigido;

b. In fisica e in chimica, si dice di fluidi scorrevoli, non viscosi; c. In filosofia, detto di tutto ciò che, non partecipando dell'immobilità propria dell'assoluto, è perciò soggetto attualmente o potenzialmente al movimento;

2. In usi estensivo e figurativo:

a. Capacità di esprimere, con i rapidi mutamenti della fisionomia, vari stati d'animo;

b. Incostante, instabile, volubile, detto del carattere di una persona

c. Pronto, vivace, fervido.

3. Nel linguaggio economico e sindacale:

a. indica la possibilità di spostamento dei lavoratori all'interno di un sistema economico da un'attività produttiva a un'altra che richiede una preparazione professionale dello stesso grado, e anche da un livello di inquadramento ad uno superiore o inferiore;

b. significa possibilità per un fattore della produzione, sia esso capitale, terra o lavoro, di essere trasferito da un impiego a un altro o da un'area geografica a un'altra.

4. Nei trasporti e telecomunicazioni:

a. identifica i principali mezzi di trasporto, automobile, aeromobile, e nelle ferrovie, tutto quello che non fa parte degli impianti fissi, e cioè locomotive,

carrozze viaggiatori e vagoni merci, ecc.; nei trasporti, l'indice di mobilità indica il rapporto tra il numero totale degli spostamenti effettuati in un anno nell'ambito di una area geografica dai suoi abitanti e il numero degli abitanti della città stessa.

b. indica una stazione radioricevente o radiotrasmittente o ricetrasmittente montata su un veicolo o che comunque sia atta ad essere facilmente portata da una località all'altra

c. mobile è il termine inglese ormai entrato nel lessico internazionale con cui si fa riferimento alla MOBILE CDMA TECHNOLOGY ², ovvero quell'insieme di tecnologie mobili (Code Division Multiple Access, accesso multiplo a divisione di codice) che dall'inizio del millennio si sono evolute da semplici tecnologie cellulari a sistemi di posizionamento su base satellitare GPS Global Positioning System, coinvolgendo il WEB, quindi Internet, e il sistema di Instant Messaging (ovvero la possibilità di scambiare fra 2 o più utenti connessi in rete, brevi frasi e testi), al MOBILE/WIRELESS COMPUTING (in informatica, l'espressione designa in modo generico le tecnologie di elaborazione o accesso ai dati anche via Internet, prive di vincoli sulla posizione fisica dell'utente o delle apparecchiature coinvolte, che ha portato all'evoluzione dei personal computer portatili in palmari e tablet di ultima generazione). Modo di vivere, società, tecnologie: non c'è dubbio, quindi, nell'affermare che **mobile** sia l'aggettivo che più di ogni altro descriva tutte le sfaccettature della **trasformazione in corso** nella società contemporanea.



1. TIM CLARK, Running Errands, 2010.

Dal mondo degli orologi al mondo delle nuvole

CHISSA` se chi ha coniato il termine inglese di Cloud Computing conosceva il saggio di Karl R. Popper "Nuvole e orologi" presentato per la prima volta alla Washington University il 21 aprile del 1965. CLOUD, letteralmente "nuvola", è il termine con cui metaforicamente si indica la Rete: la nube, infatti, è il simbolo spesso utilizzato per descrivere la Rete nei diagrammi tecnici. Più in generale, con l'espressione "cloud computing" si è soliti indicare la nuova gamma di risorse e servizi IT (infrastrutture, piattaforme e software) distribuiti in remoto; alla fine anche Apple ha sancito che il cloud, la "nuvola" è l'ecosistema del futuro e il 7 Luglio 2011 ha infatti presentato iCloud, un set di nuovi servizi cloud, gratuiti, che funzionano con le applicazioni dei dispositivi iPhone, iPad, iPod touch, Mac o PC per archiviare in automatico e in modalità wireless i contenuti in iCloud e, sempre in automatico e in wireless, trasmetterli a tutti i dispositivi, in modo tale da avere un aggiornamento costante e contemporaneamente condiviso. Il Cloud rappresenta dunque oggi l'ultima frontiera della Rete, ma è soprattutto l'ultima immagine per dipingere il nostro tempo. Le nuvole rimandano sempre più al nostro modo di pensare, di muoverci, di vivere. Le nubi sono sistemi fisici che, come accade per i gas, sono altamente irregolari, disordinati e più o meno imprevedibili. Una nuvola è imprevedibile, indeterminata mentre un orologio è prevedibile; un orologio perfetto si propone come "il paradigma di un sistema materiale meccanico e deterministico". «Stiamo passando da un **mondo degli orologi**

- deterministico, ordinato, prevedibile - ad un **mondo delle nuvole** - irregolare, sfrangiato, mutevole, cangiante, caotico, imprevedibile»³: la suggestiva metafora del filosofo tedesco Karl Popper è allora estremamente attuale e perfetta nel catturare l'immagine del mutamento del mondo in cui viviamo. Che la società sia in mutamento e stia attraversando una fase di cambiamenti rapidi e radicali, è vana retorica, e appare ormai consolidata una nuova cultura, un nuovo modo di pensare e di agire, un nuovo sistema di valori e di orientamenti all'azione molto diverso e discontinuo rispetto a quelli che hanno caratterizzato il passato. Quel mondo che appariva solido, semplice e lineare non esiste più; le società contadine e industriali del passato erano dei sistemi solidi: solide erano le organizzazioni sociali e produttive, solidi erano i legami personali e solide erano le visioni sul benessere (che erano a loro volta principalmente fondate sulla solidità delle cose: la terra, la casa, i beni posseduti e consumati). Questa solidità era in larga misura la conseguenza di tre fenomeni principali: la stabilità nel tempo delle convenzioni sociali e delle tradizioni culturali e quindi la resistenza alla trasformazione delle organizzazioni, la difficile penetrabilità dello spazio e quindi la resistenza alla mobilità delle cose e delle persone, ed i limiti nella trasmissione delle informazioni e quindi i vincoli alla diffusione delle idee ed alla distribuzione spaziale delle organizzazioni. In tempi recenti questa solidità è andata diminuendo: le convenzioni sociali hanno ridotto la loro presa e tendono a

2. ASIF KHAN, Cloud, Design Miami/ Basel 2011.



sciogliere gli individui da ogni legame comunitario tradizionale; la solidità delle cose si è sciolta nella **fluidità delle informazioni**; lo sviluppo dei mezzi di comunicazione ha reso più permeabile lo spazio ed ha portato ad aumentare la mobilità fisica delle persone e delle cose. Infine l'aumento della connettività sta completando l'opera di scioglimento delle organizzazioni sociali tradizionali: si potrebbe pensare che la connettività, intesa come un indicatore della quantità e qualità di interazioni gestibili da parte di un soggetto, ha sulle organizzazioni l'effetto che la temperatura ha sui materiali; così come l'aumento di quest'ultima allenta i legami tra atomi e molecole rendono plastici e poi fluidi i materiali, così l'aumento della connettività allenta i vincoli nella configurazione delle organizzazioni, rendendole plastiche e poi fluide. L'insieme di questi fenomeni porta all'emergere di una modernità liquida⁴, per usare l'espressione di Bauman, in cui tutto risulta transitorio, modificabile, sperimentale. . Ed in cui gli individui, le idee, le immagini, i prodotti ed il denaro si mettono in moto come mai prima d'ora era potuto succedere. «La realtà non è che un flusso perenne in cui tutto scorre. Tutto si disperde e si ricompone, tutto viene e va»⁵: la società postmoderna è permeabile perché liquida, e scorre con la mobilità dei fluidi all'insegna dell'impalpabile e dell'immaterialità, del flusso, della rete. La modernità liquida non ha alcuna forma prestabilita, ma assume quella sempre cangiante del suo contenitore: infiniti sono i percorsi in cui la fluidità può inoltrarsi, è un perenne correre verso

verso una molteplicità di direzioni. Liquida quindi perché questa è una caratteristica di base dei fluidi che, come la società, non hanno una coesione interna, un'integrazione, una minima attrazione. La società è cambiata così tante volte che può ancora cambiare in modo completamente diverso da come è adesso, perché ciò che è liquido non può mantenere la stessa forma per troppo tempo e soltanto il passaggio da un recipiente all'altro ne ridetermina la forma. « E' una società in cui la nozione di affitto sostituisce quella di proprietà, come se l'individuo diventasse un locatario permanente dello spazio sociale, con la mobilità e il distacco tipici di questo tipo di relazione con le cose... alle posizioni fisse su una griglia prestabilita, proposte da una logica della modernità, la società di flusso contrappone una logica della libera circolazione e del movimento perpetuo. La griglia non è completamente scomparsa ma si è moltiplicata e frattalizzata. Soprattutto essa offre all'individuo possibilità quasi infinite di tessere nuovi passaggi e nuove connessioni ⁶» (Semperini). La società del flusso sostituisce i segmenti con le sequenze, la strutturazione con la fluidità, la stabilità con il movimento. Il tempo definito, oggettivato diviene continuo e influenza il modo con cui concepiamo la nostra identità e viviamo le nostre esperienze. Così dopo il modo di sviluppo agrario che ha segnato un lungo periodo di storia dell'umanità e quello di sviluppo industriale che ne ha contrassegnato uno più breve e a noi più vicino, la società sta approdando a un nuovo modo di produzione, quello dell'**informazionalismo**⁷ (Castells) dove la materia prima, vera fonte di

3. iCloud icon.



produttività, risiede nella tecnologia della gestione del sapere, dell'elaborazione delle informazioni e della comunicazione simbolica. L'irrompere di nuove, rivoluzionarie tecnologie e il fenomeno della globalizzazione sono le due condicio sine qua non, determinanti e qualificanti al fine del cambiamento in corso. Le nuove tecnologie con la loro capillarità e rapidità di sviluppo sono espressione e artefici pervasivi dei grandi cambiamenti, davvero epocali, a cui stiamo assistendo. Comprendere e delineare il fenomeno della globalizzazione non è invece facile, anche se è diventato un termine presente nel linguaggio familiare con cui si intende leggere i fenomeni socio-culturali della contemporaneità; un concetto ampio e contenitore, al quale si ricorre per interpretare una realtà che sfugge e sorprende per le sue dinamiche. Ciò fa dire all'antropologo U. Hannerz che ogni qual volta si fa riferimento alla parola globalizzazione: «ci si aspettano reazioni di entusiasmo o di condanna. Per gli uomini d'affari e i giornalisti si tratta di un termine dai risvolti in genere positivi, maggiori notizie, maggiori opportunità. Sul piano dell'«imperialismo culturale», invece, la globalizzazione diventa qualcosa di negativo [...] In certi casi, la globalizzazione appare una minaccia»⁸. La **globalizzazione** corrisponde all'estensione su tutta la superficie del globo del cosiddetto mercato liberale e delle reti tecnologiche di comunicazione, determinando tutte quelle trasformazioni economiche, politiche e culturali che aumentano il rapporto di reciproca dipendenza delle azioni sociali che avvengono in luoghi distanti tra loro e che trasformano

4a. SAFDIE ARCHITECTS, Marina Bay Sands, Singapore 2010.





4b. SAFDIE ARCHITECTS, Marina Bay Sands, Singapore 2010.

le relazioni spazio-temporali. L'internazionalizzazione dei capitali e la globalizzazione dei mercati sono, al tempo stesso, causa ed effetto di incisivi mutamenti nei modi di produzione, che non sono più omologabili a quelli praticati e diffusi sino ad un recentissimo passato. Tutto ciò che è produttivo non è stanziale, ma nomade⁹: la produzione avviene ormai in località del mondo molto lontane dagli headquarters situati nei paesi industriali avanzati. Il **downsizing** (dimensioni più snelle, decentramento) e l'**outsourcing** (fornitori esterni, appalti) divengono, insieme a una crescente flessibilità di ruoli e di funzioni, prassi ricorrente nei nuovi modi di produzione. La nuova centralità dell'informatica rende le produzioni flessibili e l'automazione cibernetica riduce la necessità di forza lavoro: la delocalizzazione produttiva, per parte sua, incide profondamente sulla divisione internazionale del lavoro. Si tratta quindi di un fenomeno trainato dalla tecnologia, in particolare da quella informatica, che permette lo scambio di informazioni tra nazioni, imprese e singoli individui in tutto il mondo, e da quella dei trasporti, che facilita i commerci e l'interscambio di beni fisici lungo le catene del valore globali. Al pari della tecnologia, la globalizzazione coinvolge tutti, dando vita ad una fitta rete di interdipendenze, un'economia interconnessa; ma a differenza della tecnologia, è una forza che tende a stimolare la nascita di fenomeni volti a controbilanciarla: nella ricerca del giusto equilibrio, spesso la globalizzazione ha dato origine a paradossi di carattere politico (basti pensare alla Cina, la nuova



5. SAFDIE.ARCHITECTS, Crystal Pavilions, Singapore 2011.

superpotenza non democratica, che ha conquistato un ruolo chiave nell'economia globale diventando la fabbrica del mondo), economico (i processi di privatizzazione, liberalizzazione e stabilizzazione sono stati gestiti male con la conseguenza che oggi molti Paesi del Terzo Mondo ed ex-comunitari stanno peggio di prima, senza considerare che anche all'interno dei singoli Paesi la distribuzione della ricchezza appare sempre più ineguale), socio-culturali (si parla di globalismo e tribalismo perchè da un lato, crea una cultura globale e universale, ma contemporaneamente rafforza, a controbilanciarla, quelle tradizionali). Se all'inizio del fenomeno della globalizzazione si pensava che alla fine ci saremmo trovati in un contesto semplice e definito e tutti identici, come prodotti industriali sfornati dalla catena di montaggio, oggi possiamo osservare come la differenziazione, la variabilità e l'eccedenza delle possibilità che ciascuno di noi quotidianamente può sperimentare, determinino lo scenario di complessità in cui viviamo. DIFFERENZIAZIONE perchè funzioni e attività prima svolte all'interno di certe strutture sociali si sono poi separate in tanti diversi contesti con un proprio linguaggio, propri codici e competenze specifiche. La stessa vita quotidiana ci porta a confrontarci ogni giorno con una molteplicità di soggetti, di situazioni, di scelte che aumentano esponenzialmente di giorno in giorno e che ci costringono a transitare continuamente tra diversi mondi. Una situazione inoltre è complessa quando è altamente variabile, quando la frequenza e l'intensità del mutamento divengono iperboliche.

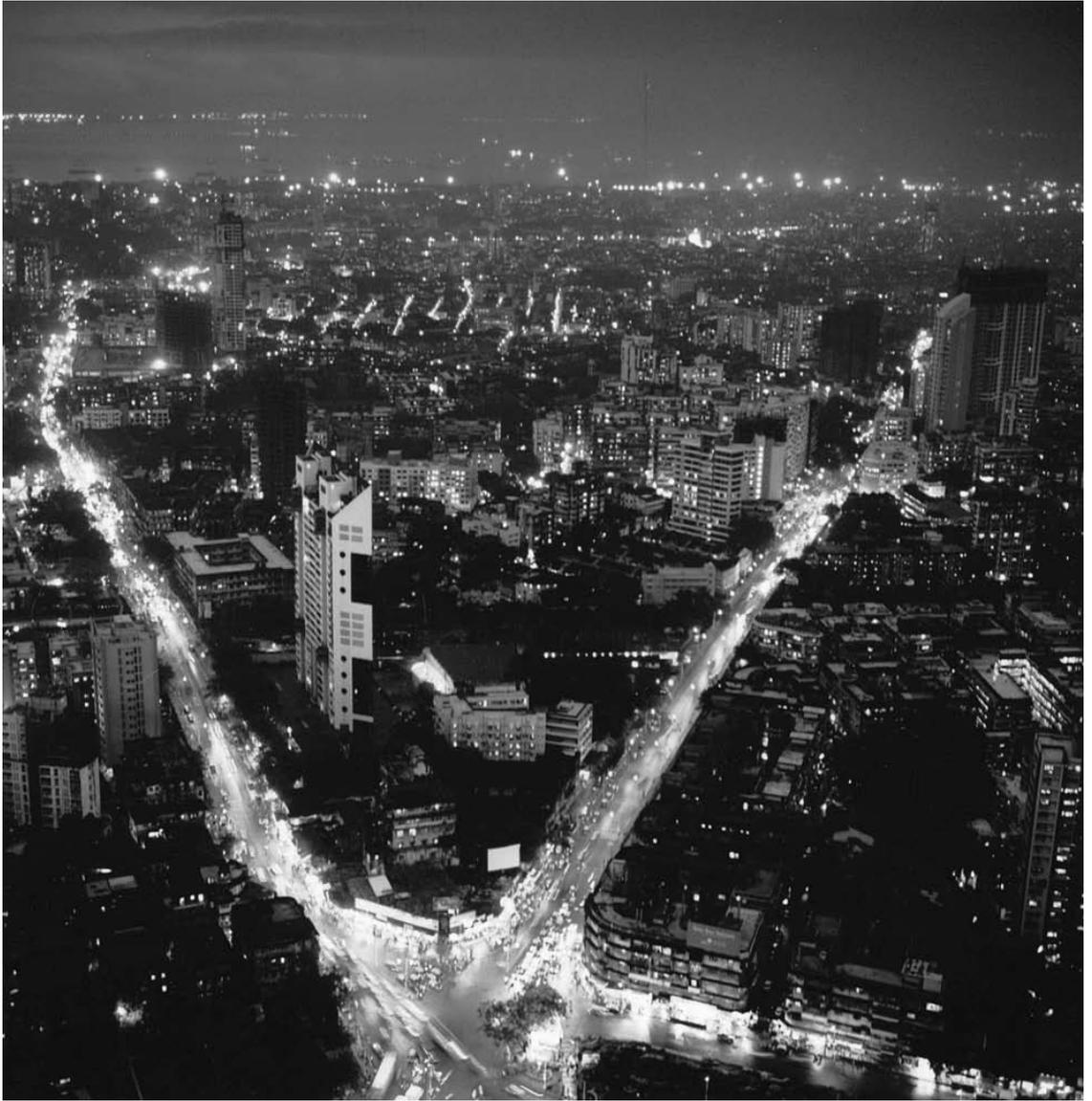
L'enorme VARIABILITÀ che ci caratterizza comporta che ciò che valeva ieri non vale per oggi: le regole, i linguaggi, i sistemi di riferimento che sino a ieri funzionavano non sono più applicabili nella situazione mutata. Infine il MOLTIPLICARSI DELLE OPPORTUNITÀ: i possibili percorsi di vita, i luoghi in cui vivere, gli studi a cui avere accesso, le tipologie di lavoro, la gamma pressochè infinita di scelte in un supermercato, nella programmazione televisiva, in Rete, in qualsiasi nostra giornata, testimoniano il differenziale che esiste tra le possibilità praticabili e quelle che ciascuno di noi potrà effettivamente utilizzare. In questo contesto in divenire, la complessità è dunque una condizione irriducibile e inevitabile che, se da una parte genera confusione e incertezza, dall'altra ci offre, nelle attuali trasformazioni sociali, economiche, politiche e culturali, la straordinaria opportunità di ripensare noi stessi in modo nuovo: si configura così un'identità pendolare, ossia un'individualità proteiforme e mutevole in relazione a luoghi, fattori ed interlocutori del momento che passa da uno scenario all'altro, anche più volte nel corso della giornata, senza per questo sperimentare disagio o crisi identitaria.

Like a rolling stone

UN'allegoria molto forte per esprimere lo status del soggetto contemporaneo è rappresentato dall'idioma inglese a **rolling stone**, un modo di dire che simboleggia l'essere in cammino, il continuo errare. È un concetto attinto al mito degli schiavi neri strappati all'Africa" ed è stato sfruttato da celebri cantastorie come Bob Dylan e Muddy Waters, oltre logicamente al ben noto gruppo omonimo, The Rolling Stones, che ne ha fatto il proprio manifesto. "A ROLLING STONE GATHERS NO MOSS" ", letteralmente tradotto con "un sasso che rotola non raccoglie muschio" è un antico proverbio inglese che convenzionalmente indica una persona sempre in movimento che perciò non ottiene risultati stabili e duraturi, un nomade incapace di assumere responsabilità e di instaurare legami solidi e costruttivi; sembra che l'originario intento era quello di considerare la crescita del muschio come qualcosa di positivo, e di condannare la mobilità perché inutile e non profittevole. L'interpretazione in un'ottica contemporanea ribalta questa concezione, perché il muschio è un ristagno sgradito, e allora ben si presta a descrivere i benefici dell'essere sempre attivi: rolling stone sono le persone agili e in cammino, che non si arrugginiscono mai grazie al moto costante. **In movimento**, è la condizione propria dell'uomo postmoderno, la cui quotidianità è caratterizzata dalla perdita di un punto di riferimento stabile e stanziale, dal continuo attraversamento reale e virtuale di frontiere, da un non sentirsi mai "a casa propria"; una sorta di vagabondaggio che si trasforma dall'essere un fenomeno di gruppo, ad essere un'esperienza che

attraversa innumerevoli volte la nostra vita, un modus vivendi individuale come costante rifiuto delle modalità sedentarie che hanno contrassegnato lo strutturarsi della modernità: il che non genera disorientamento o nostalgia quanto piuttosto un senso di euforica libertà. Michael Maffesoli parla di NOMADISMO GLOCALE in quanto sintesi della nuova erranza, un movimento che ha la matrice di riferimento non più solamente nel territorio fisico, ma principalmente nello spazio del sapere, della conoscenza, così come nei flussi cosmopoliti del sistema-mondo¹². Un continuo viaggiare attraverso le esperienze per costruire percorsi soggettivi conoscitivi mobili, mutevoli, multiformi. L'erranza, che è il fattore più distintivo del soggetto postmoderno, trova continui riscontri anche nei consumi: per certi aspetti ne costituisce una delle più sensibili cartine di tornasole; d'altronde, anche le merci sono nomadi: progettate in un Paese, delocalizzate altrove per la produzione, ritornano poi nel Paese di origine per avere come mercato il mondo. Nomade nel senso letterale del termine: l'individuo è sempre più mobile e la mobilità, anche fisica, ha avuto una forte accelerazione in questa transizione d'epoca (l'aprirsi e l'istituzionalizzarsi del nuovo settore low cost nei viaggi aerei ha ulteriormente accentuato questa dimensione); è dunque sempre più frequente dirsi e comportarsi da cittadini del mondo. Il nomadismo assume anche modalità virtuali con le nuove tecnologie: non è un caso che muoversi su Internet si dica navigare. La navigazione curiosa, random, talvolta un pò oziosa e voyeuristica, è propria dell'individuo mobile che grazie a Internet entra

in contatto, e sovente ne rimane fascinato, con nuovi prodotti/servizi, con nuovi stili di vita e di consumo, per imbattersi casualmente in nuove sollecitazioni, magari dopo aver visto le ultime news, partecipato a un forum di discussione. Si può fare il giro del mondo restando in una stanza e l'occhio cosmopolita è ormai una realtà ineliminabile: i mass media ci portano ogni giorno con immediatezza e disinvoltura in ogni angolo del villaggio globale, facendo apparire il lontano molto vicino, dietro l'angolo. Il movimento, la liquidità, il flusso, la leggerezza sono le dimensioni del postmoderno dove dunque abita il suo cittadino di elezione, il **flaneur**, che è al tempo stesso HOMO ASTHETICUS, HOMO LUDENS E HOMO CONSUMENS, ben lontano dall'homo oeconomicus della modernità ¹³. Il flaneur chi girovaga in maniera disimpegnata e curiosa, che per i suoi percorsi ama (metaforicamente) il surf, lo skate, spostandosi con grande rapidità da un punto all'altro delle numerose reti da cui è avvolto, senza la sindrome ma anzi con la fascinazione del labirinto. Errante nei meandri ovattati delle giungle metropolitane improntate allo shopping, è in costante equilibrio tra simulazione e realtà. Sa coniugare l'innovazione con l'autenticità, l'ordine con il caos, la globalizzazione con la localizzazione, il moderno con la tradizione, l'unificazione con la frammentazione, il progresso con il regresso. ECLETTICO perché sa muoversi con disinvoltura combinando stili diversi, esperienze eterogenee, divenendone egli stesso regista e protagonista, e SINCRETICO perché sa infatti fondere stili, forme, esperienze, brand diversi



6. SINGH Dayanita, Dream Villa 11, 2007.

con estrema armonia e versatilità. È quindi la sintesi degli opposti, realizzata con estrema duttilità e flessibilità, un modo di vivere fusion che si riverbera in ogni aspetto dell'esistenza. «Occorre farsi stranieri al proprio luogo, abitatori del confine, saccheggiatori delle immagini fluttuanti, che non rimangono, costruttori di testi mobili, portatori - ancora una volta - di una duplicità fatta di curiosità e di nostalgia, di appartenenza e di estraneità¹⁴ ». Il flaneur è dunque il **nuovo viaggiatore**. NUOVO perché si muove in un diverso paradigma spazio-temporale: lo spazio dei luoghi, svuotato dai tradizionali significati storici e culturali, si contrappone lo spazio dei flussi organizzato intorno a reti funzionali, mentre il tempo senza tempo cancella la sua nozione tradizionale messa in crisi dalla simultaneità, dall'aritmia e dalla flessibilità che caratterizzano l'organizzazione temporale della nostra società. L'io globale muove in spazi mutati, diversi rispetto al passato. Tutto il mondo è Paese, la globalizzazione ha determinato l'urbanizzazione del mondo attraverso l'annullamento delle distanze permesso dalla nascita e conseguente sviluppo dei mezzi di comunicazione e di trasporto. La vita politica ed economica del pianeta dipende dai centri decisionali situati nelle grandi metropoli mondiali, tutte interconnesse fra loro al punto da costituire nel loro complesso una sorta di metacittà virtuale¹⁵, che in quanto città-mondo rimanda sia alle megalopoli del globo, sia alle reti di scambio, di comunicazione, di informazione che le collegano, i cosiddetti nonluoghi¹⁶. L'epoca postmoderna è infatti produttrice di non luoghi

antropologici, ovvero incroci di mobilità frequentati dai cittadini del mondo: le vie aeree, ferroviarie, autostradali e gli abitacoli mobili detti mezzi di trasporto (aerei, treni, auto), gli aeroporti, le stazioni ferroviarie, le grandi catene alberghiere, le strutture per il tempo libero, i grandi spazi commerciali, e infine, la complessa matassa di reti cablate o senza fili che mobilitano lo spazio extraterrestre ai fini della comunicazione. Oltre alla globalizzazione del territorio, dovuta alla rivoluzione dei trasporti, uno degli aspetti più stravolgenti dell'ultimo secolo, è stato l'avvento dei mass media, i quali hanno collaborato a loro volta, a determinare una globalizzazione culturale senza precedenti grazie all'intenso scambio di informazioni tra Paesi che prima non erano in collegamento tra loro. Questi eventi, agendo in concomitanza, hanno prodotto una contrazione del concetto di mondo, il quale ha assunto i connotati prefigurati nell'idea di VILLAGGIO GLOBALE di McLuhan¹⁷, andando a stravolgere di conseguenza definitivamente anche i concetti di tempo e spazio. Il fatto che la Rete ci permetta di viaggiare, seppur seduti alla nostra scrivania, talvolta, trasforma un'esperienza teoricamente virtuale in un avvenimento reale; il movimento, reale o immaginario che sia, è fondamentale per una società fortemente nomadica nello spirito: avviene un'espansione dei nuovi mezzi d'informazione e nasce un nuovo spazio globale che precedentemente non esisteva. Il mondo è ormai diventato un villaggio globale e un accampamento mobile. VIAGGIATORE perchè mai, in nessuna epoca precedente a quella attuale, si è viaggiato



7. The Five-Layer Freeway Intersection, Shanghai.

in maniera così massiccia e frequente: la società attuale è caratterizzata da una crescente mobilità degli individui. Il desiderio di viaggiare è presente in ognuno di noi, inaspettatamente anche nei più pigri e sedentari. Come dice Maffesoli: «(...) qualunque nome vogliamo dargli, l'erranza, il nomadismo sono iscritti nella struttura stessa della natura umana, tanto quella individuale quanto quella sociale»¹⁸. Un desiderio ancestrale, forse legato al bisogno dell'essere primitivo di muoversi per sopravvivere, per cercare le sostanze nutritive che gli permettano il sostentamento, o al fine di proteggere se stesso e la sua prole e, inconsciamente, evolvere la specie. Il viaggio è un evento sconvolgente, materialmente in grado di modificare il normale e lineare corso delle cose. Dunque è da sempre un'attività creatrice e produttiva di portata globale. Così come le ragioni ed i modi di viaggiare sono cambiati con l'evolversi delle civiltà, parimenti possiamo osservare che il modo di viaggiare contemporaneo è contraddistinto dal momento storico che stiamo vivendo: «il viaggio è una forza centrale e non periferica nelle trasformazioni storiche, della creazione del luogo, della mappa del territorio; insomma la territorializzazione dell'umanità è un'impresa della mobilità»¹⁹. Numero e varietà dei viaggiatori sono cresciuti molto negli ultimi decenni. Il fatto è che le spinte alla mobilità provengono dall'opportunità di entrare in relazione con altre persone per motivi diversi (di studio, di affari, di piacere) e sono strettamente legate al reddito: con l'aumento delle possibilità economiche, il viaggio è diventato più accessibile.

Per questo in un Paese più sviluppato si ha maggiore esigenza di muoversi: sono più ampie, infatti, sia le motivazioni sia le opportunità di farlo. Da questo punto di vista, la domanda di mobilità è un indicatore della libertà di persone e popoli perché quando questi non sono condizionati da vincoli economici o politici, la propensione a spostarsi cresce in modo significativo e né gli episodi terroristici né le crisi finanziarie sembrano poter interrompere lo sviluppo nel medio e lungo periodo. Viaggiare identifica uno stile di pensiero, e sempre meno uno stile di vita che si porta dietro stress, brucia eccessive energie, non permette serenità; in questa nuova direzione il viaggio diventa o molto lento (la rivalutazione di mezzi lenti e meditativi come il treno, la bicicletta, o addirittura il camminare, rappresentano in questo senso esempi emblematici, che ripropongono l'idea del corpo come ambiente domestico che viaggia) o molto veloce (basti pensare all'evoluzione nei trasporti, dai Boeing sempre più veloci all'Alta Velocità ferroviaria), e l'imprevisto viene identificato come un valore da riscoprire, un'opportunità da cogliere e sfruttare (si pensi ai pendolari, quotidianamente immersi nella flessibilità e nell'incertezza, che hanno imparato dalla loro esperienza, durante il loro attraversamento dello spazio, come ottimizzare i tempi e arredare l'attesa, scoprendo nuove passioni e praticando nuove attività che pensavano di non conoscere o che non avevano mai avuto tempo di praticare). Lo sguardo del senso comune e la riflessione delle scienze sociali concordano dunque nell'offerirci un'immagine della società contemporanea

8. Liquid People.



10. Pendolari, Shanghai Hongqiao Railway Station.



9. Nomads, Kyoto Station Building.

tracciata da individui in continuo movimento: viaggi di sogno, viaggi della speranza, viaggi della disperazione, viaggi d'affari, viaggi vacanza; viaggiamo per lavoro e per dimenticare il lavoro, viaggiano i ricchi e le classi medie, emigrano i popoli poveri del pianeta. I viaggiatori dei primi anni del XXI secolo sono più eterogenei che mai e il viaggio contemporaneo è tipico di una società sempre più disposta a spostarsi altrove; oggi più che mai al centro della struttura dell'immaginario collettivo, il viaggio è concepito come conseguimento di un percorso individuale molto più intimo di un tempo, meno avventuroso in chiave classica, ma più arricchente in termini di esperienza e di crescita. Quindi più familiare, più legato all'idea di cerchio vitale.

Tra le nuvole

NEL 2007 è stato raggiunto a livello planetario il record di passeggeri del trasporto aereo: quasi 4 miliardi e mezzo di viaggiatori ²⁰. Nonostante l'attuale flessione del traffico, a seguito della crisi finanziaria del 2008 prima, e come risultato del terremoto e dello tsunami in Giappone e dei disordini in Medio Oriente e Nord Africa oggi, le previsioni di medio e lungo periodo evidenziano tassi di crescita positivi e per il 2025 si potrebbe raggiungere il traguardo di 9 miliardi di passeggeri annui. Senza considerare come la geografia del settore stia cambiando: il numero passeggeri-km prodotti nell'area del Medio Oriente è in costante crescita in quanto centro di interessi politico- economici mondiali e snodo e punto di transito fra l'Europa e varie destinazioni dell' Asia, dell' Estremo Oriente e dell' Australia ²¹; la più grande compagnia del mondo per capitalizzazione di mercato è Air China (20 miliardi di dollari), la seconda, la terza e la quarta sono anch'esse asiatiche, Singapore Airlines 14 miliardi, Cathay Pacific 12, e China Southern 11²². D'altra parte, secondo la CAAC (Civil Aviation Administration of China), nel 2020 la sola Pechino avrà un flusso di 120- 150 milioni di passeggeri annui²³, le più recenti ricerche condotte da IATA (International Air Transport Association) prevedono che già nel 2014 la tratta asiatico-pacifica sarà percorsa da 360 milioni di passeggeri, di cui 214 milioni relativi alla Cina (181 milioni interni e 33 milioni internazionali)²⁴. "Future Traveller Tribes 2020" ²⁵ è un rapporto globale su come le tendenze demografiche, geografiche e politiche possano influenzare

e delineare i viaggiatori potenzialmente dominanti nel prossimo futuro, sviluppato da HENLEY CENTRE HEADLIGHT VISION una società di consulenza nell'area dei futures strategici e nella programmazione di scenari, in collaborazione con Amadeus, azienda leader nella fornitura di soluzioni tecnologiche e distributive per l'industria dei viaggi. Secondo questo studio esistono una serie di importanti fattori di incertezza innegabili, che potrebbero porre un freno a queste tendenze e alla crescita del settore aereo in generale. In primis l'aumento del costo del petrolio e l'aumento del fabbisogno energetico da parte di economie in rapido sviluppo, come Cina ed India, che ha portato alla crescita dei prezzi dell'energia. I principali timori che possono influire sui viaggi a livello globale includono l'allarme per l'instabilità mondiale determinata da politica e terrorismo, e si guarda con preoccupazione ai cambiamenti climatici e all'impatto ambientale causati dall'innalzamento delle temperature provocato dalle emissioni di anidride carbonica, di cui traffico aereo determina il tasso di crescita più elevato. Infine l'impatto delle nuove tecnologie di comunicazione che potrebbero costituire una valida alternativa ai viaggi internazionali. Preso atto di tali criticità, le principali tendenze contestuali che influenzeranno il futuro dei viaggi sono:

Aumento della popolazione e dell'emigrazione mondiale.

La popolazione mondiale sta aumentando e le stime delle NAZIONI UNITE prevedono che crescerà fino a raggiungere i quasi 8 miliardi di persone entro il 2025²⁶.

11. Paper planes, London 2011.



Parallelamente, l'aumento dell'emigrazione mondiale alimenterà la sete di viaggi: i flussi attuali mostrano che il Nord America (Stati Uniti e Canada), Europa e Oceania (Nuova Zelanda e Australia) sono le mete preferite, mentre i flussi migratori trovano la loro genesi soprattutto in Asia, America Latina/Caraibi e Africa; la percentuale di chi sceglie di lasciare il proprio paese natale è in aumento ovunque: secondo le Nazioni Unite, al momento esistono più di 180 milioni di migranti internazionali e si prevede che raggiungano i 250 milioni entro il 2050²⁷;

Globalizzazione del commercio, viaggio e turismo. La crescita del commercio mondiale ha portato a un aumento del traffico dei viaggi internazionali di merci, servizi e capitali. Il "National Intelligence Council" degli Stati Uniti prevede che l'economia mondiale continuerà a crescere grazie al commercio, che nel 2020 sarà l'80% più ampio rispetto al 2000²⁸. La globalizzazione di commercio e politica comporta un maggiore bisogno di mobilità per cementare e gestire alleanze internazionali, senza considerare che la liberalizzazione ha determinato inoltre diversi cambiamenti sociali, perchè l'interazione delle nazioni comporta anche uno scambio di culture, idee e modelli di comportamento. Negli ultimi 50 anni, inoltre, il turismo si è rivelato uno dei settori più importanti e vitali del mondo. L'Organizzazione Mondiale del Commercio prevede che gli arrivi del turismo internazionale da soli supereranno i 1,56 miliardi entro il 2020²⁹, con una crescita continua per l'Asia e il Medio Oriente.

Maggiore ricchezza. La crescita del turismo è stimolata dal benessere economico.

Il reddito familiare a disposizione in Europa Occidentale è aumentato negli ultimi dieci anni, ma è la comparsa di una classe media più abbiente nei paesi emergenti cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) che in futuro potrebbe avere l'impatto più importante sul settore. Per esempio, si prevede che, in base alle attuali condizioni di crescita economica, nel 2030 il 40% della popolazione cinese apparterrà alla classe media (reddito familiare compreso tra i 18.137 e i 36.275 dollari all'anno)³⁰.

L'impatto dei Low-Cost Carrier (LCC) sul comportamento dei consumatori.

I voli low-cost hanno ridisegnato il paesaggio dei viaggi aerei, rendendoli accessibili a gruppi che in precedenza non potevano permetterseli. Grazie all'utilizzo di aeroporti regionali, in molti mercati i voli low-cost hanno anche iniziato a competere con le reti ferroviarie internazionali perché hanno permesso alle aziende di ridurre i costi legati ai viaggi, favorendo gli incontri di persona. Molte aziende hanno quindi formalizzato misure finalizzate alla riduzione dei costi che richiedono ai viaggiatori di attenersi a un budget limitato. Sebbene l'impatto di questi voli sia limitato alle tratte brevi, gli stessi operatori sembrano intenzionati ad affermarsi anche su tratte più lunghe, offrendo servizi più ampi e maggiore comfort rispetto a quanto oggi disponibile.

Nuovi sviluppi dei velivoli.

Il design degli aerei si sta evolvendo in modi che cambieranno per sempre l'esperienza di viaggio. Velivoli più grandi permetteranno un maggiore comfort dei passeggeri, quelli più piccoli offriranno rotte più flessibili, mentre tecnologie più efficienti

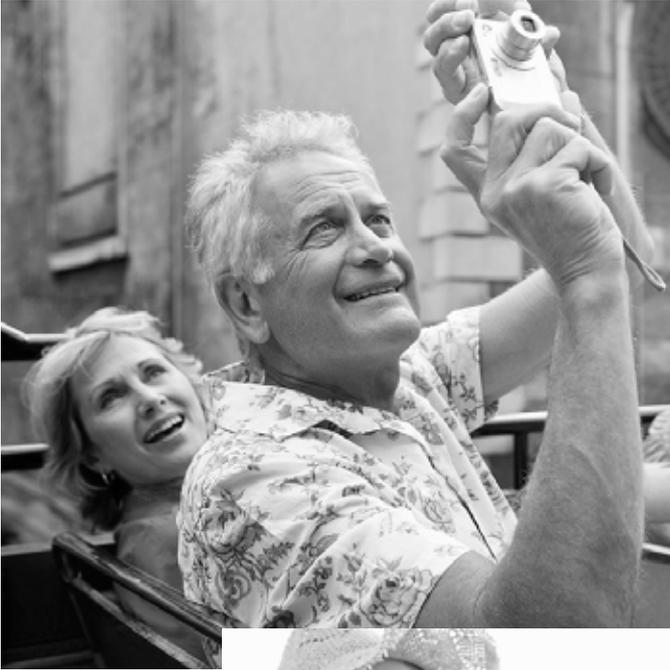


12. Leaving Shanghai, 2010.

permetteranno alle compagnie aeree di volare in modo più pulito e silenzioso, coprendo distanze maggiori. Un esempio: L'AIRBUS A380 a due piani per 555 passeggeri dispone del 49% di spazio calpestabile in più, ma solo il 35% in più di posti a sedere rispetto al precedente modello. In questo modo sedili e corridoi sono più ampi e i passeggeri più comodi. Inoltre l'A380 è in grado di volare dal 10 al 15% in più rispetto al modello precedente, permettendo voli senza scalo più lunghi, con minori emissioni e minor rumore¹. Allo stesso tempo, si prevede che gli aerei più piccoli creino business in nuovi aeroporti di dimensioni inferiori: i nuovi modelli VLJ (Very Light Jet) sono in grado di coprire distanze sempre maggiori e di decollare da piste più corte, caratteristiche che permetteranno loro di operare da più aeroporti tanto che, negli Stati Uniti, la NASA prevede che i VLJ saranno utilizzati come servizio taxi da punto a punto e che diventeranno più accessibili man mano che i costi di gestione e i prezzi diminuiranno, sulla scia di tassi elevati di utilizzo e di un turnaround associati a una programmazione più efficiente, che permetterà la prenotazione di posti individuali anziché dell'intero velivolo². La ricerca e progettazione di nuovi aeromobili ha coinvolto anche le compagnie low-cost: RYANAIR ha annunciato l'introduzione nei prossimi due anni di sedili verticali al posto delle poltrone. «Viaggiare nei sedili verticali muniti di appoggia-spalle e cintura di sicurezza - ha affermato il ceo della linea Michael O'Leary - costerà circa 4 euro. Ryanair sta pensando di rimuovere le ultime 10 file di sedili e due delle toilette per

far posto a 15 file di sedili verticali, permettendo così di far viaggiare fino a 50 persone in più e di ridurre il costo dei biglietti»³³. Il progetto può sembrare una provocazione ed è stato accolto con scetticismo dall'autorità britannica dell'aviazione civile, secondo la quale i posti in piedi non passeranno i test sulla sicurezza; di contro, la risposta positiva dei viaggiatori: la compagnia ha annunciato che più di 80,000 (66%) passeggeri che hanno votato nel sondaggio proposto on-line, hanno ammesso che viaggerebbero in piedi sui voli a corto raggio di un'ora circa se ciò implicasse una tariffa gratuita. Più di 120,000 passeggeri hanno votato nel sondaggio e 72,000 (60%) hanno concordato sul fatto che i passeggeri della compagnia aerea dovrebbero avere la possibilità di scegliere se stare in piedi sui voli a corto raggio, come già avviene sugli autobus, sui treni e sulle metropolitane, mentre una minoranza di 50,000 (42%) ha detto che vorrebbe stare in piedi se potesse pagare il 50% in meno rispetto ai passeggeri seduti³⁴. In base a questi dati specifici del settore e tenendo conto dei macro-trend culturali e sociali in atto nella società contemporanea, è possibile delineare le principali tendenze dei viaggiatori di domani, più raffinati, preparati ed esigenti. Si è già parlato di come nell'ambito della propria vita quotidiana lo stesso individuo occupa una serie di ruoli distinti che comportano anche esigenze e richieste differenti; così una persona può avere diverse esigenze di viaggio in base al momento, viaggiando in business class per missioni aziendali, per poi scegliere di viaggiare in classe economica durante il tempo libero. Il maggiore benessere economico economico e l'attenzione dei mezzi di comunicazione

13. Senior dinamici.



14. Clan globali.



per la ricchezza la fama e la celebrità determinano un aumento delle aspirazioni e delle aspettative; la democratizzazione del lusso ha spinto un numero maggiore di consumatori ad attendersi il servizio migliore a prezzi accessibili. Il cambiamento del benessere a livello mondiale influirà sulle motivazioni dei viaggi e soprattutto sulle esigenze dei viaggiatori: in una cultura sempre di corsa e sempre più a corto di tempo e di energie, le persone anelano al benessere, per sfuggire a una vita sempre più frenetica e complessa. In Occidente l'aumento di ricchezza e la ricerca del piacere, assieme al diffuso individualismo, ha creato una cultura dalle ampie possibilità di scelta che porta alla richiesta di soluzioni, prodotti, servizi, personalizzati, su misura per le proprie esigenze, in modo da offrire e ottenere un'esperienza di viaggio autentica. Sempre più spesso si dà importanza alle esperienze rispetto al possesso materiale, sia per il divertimento, sia per definire la propria personalità: i viaggi portano maggior prestigio rispetto ai beni materiali e sono diventati il nuovo modo di esprimere il proprio status sociale. Sociologi, studiosi, società di ricerca, concordano nell'identificazione di quattro categorie di viaggiatori che emergeranno nei prossimi 10-15 anni; questi quattro gruppi non costituiscono una segmentazione esaustiva dei viaggiatori del futuro, ma sono stati selezionati perché tutte le tendenze sociali, economiche e demografiche indicano che in futuro le loro dimensioni saranno consistenti, oltre che presentare le sfide più interessanti per i fornitori di servizio di viaggio. Le quattro tribù individuate sono: i senior dinamici

i clan globali, i pendolari cosmopoliti, i top manager. È interessante notare l'uso del termine **tribù**: la tribù è la prima forma di aggregazione sociale, tipica delle società primitive: nomade o stanziale, prevalentemente finalizzata al sostentamento e alla difesa dei suoi membri, cementata dalla condivisione di pratiche magiche e di oggetti totemici; sono forme primordiali di socialità che sopravvivono ancora in qualche parte del mondo, e costituiscono oggetto di studio privilegiato degli etnologi e antropologi. Il termine tribù descrive oggi una sorta di costruzione in progress delle forme di socialità che caratterizzano la postmodernità³⁵, **aggregazioni sociali aperte** e libere che prevedono multi-appartenenze, ad alta intensità emotiva, cementate da sentimenti forti e dalla condivisione di esperienze, e che costituiscono i nuovi reticoli di socialità e di identificazione. L'invecchiamento globale della popolazione porta a prevedere un generoso macro gruppo di viaggiatori anziani, sani e benestanti che, nella fascia di età tra i 50 e 75 anni, viaggeranno sulla spinta di esigenze culturali e del tempo libero a disposizione. Si parla di SENIOR DINAMICI. Inoltre, disponendo di un reddito superiore, e liberi dagli impegni del lavoro, molti si concederanno vacanze e brevi viaggi. I viaggiatori senior interessano le regioni ricche con le popolazioni più vecchie, tra cui la maggior parte dei paesi sviluppati, sebbene in alcune realtà l'innalzamento dell'età pensionabile potrebbe ostacolare questa tendenza. Entro il 2020 molti viaggiatori anziani potrebbero provenire dai mercati emergenti cosiddetti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina) dato che le classi medie di questi paesi diventano sempre

più ricche. In Cina in particolare si potrebbe assistere a un'ondata di partenze per l'estero dovuta all'allentamento delle restrizioni ai viaggi. Le principali esigenze di questo gruppo riguarderanno il prezzo, il comfort, la salute. L'aumento esponenziale della migrazione globale suggerisce il crescere dei CLAN GLOBALI, ovvero quanti utilizzeranno con maggiore frequenza il trasporto aereo per visitare i nuclei familiari d'origine. I clan globali saranno fortemente associati a regioni con consistenti popolazioni di immigrati: le mete principali dell'emigrazione sono il Nord America (USA e Canada), Europa e Oceania (Nuova Zelanda e Australia) con i maggiori spostamenti da Asia, America Latina/ Caraibi e Africa. Anche se i legami tra famiglie possono rimanere forti, grazie alle nuove tecnologie, per i clan globali è probabile che il viaggio coincida con date importanti, come feste nazionali e religiose in cui per tradizione le famiglie e gli amici si riuniscono. Molti di loro saranno sensibili ad elementi come prenotazione e prezzo, ma dato che sempre più famiglie viaggeranno insieme, sarà sempre più importante essere in grado di soddisfare contemporaneamente le esigenze di tutti. I PENDOLARI COSMOPOLITI sono un'ampia categoria che vivranno e risiederanno in regioni diverse, sfruttando la diminuzione dei costi di viaggio e le modalità di lavoro flessibile per migliorare la qualità della propria vita. Fanno i pendolari su tratte brevi per lavorare, su base settimanale o bisettimanale, a seconda degli impegni di lavoro: un esempio di questo può essere il pendolarismo interno, es. all'interno degli Stati Uniti o della Cina o rotte intra-europee, come dalla Francia alla Germania.



È più probabile che a fare questa scelta di vita siano dirigenti, consulenti freelance o dipendenti con contratti di lavoro flessibili, soprattutto di età compresa tra i 20 e i 40 anni. I pendolari, perennemente in lotta contro il tempo, cercheranno di sfruttare al massimo il viaggio, per questo motivo la comodità della prenotazione, la velocità del check-in e la sicurezza saranno in cima alla loro lista di priorità. Inoltre la possibilità di continuare a lavorare e di accedere alla tecnologia per tutta la durata del viaggio rappresenterà un'esigenza fondamentale, a cui i fornitori di servizi dovranno rispondere. I TOP MANAGER rappresentano la più ricca delle quattro tribù di viaggiatori e comprendono viaggiatori aziendali d'élite che facilmente viaggiano per partecipare a incontri internazionali di lavoro ed eventi, nelle classi più costose e, sempre più spesso, a bordo di aereo-taxi o jet privati. Il numero di clienti ad alto valore che si spostano per lavoro e pretendono standard elevati è destinato ad aumentare, dato che la globalizzazione stimolerà il commercio mondiale; al momento è un fenomeno che interessa perlopiù i mercati sviluppati di tutto il mondo, ma nel 2020 ne emergerà un numero maggiore proveniente dai paesi Bric con economie in rapida espansione e forti legami commerciali. Le aspettative legate all'intera durata del viaggio saranno elevate, perché interessano persone abituate al lusso, che pretendono un servizio personalizzato che soddisfi e addirittura anticipi ogni loro richiesta. Un viaggio più rapido e procedure più snelle saranno di fondamentale importanza, così come la possibilità di lavorare e rilassarsi.

16. Top manager.



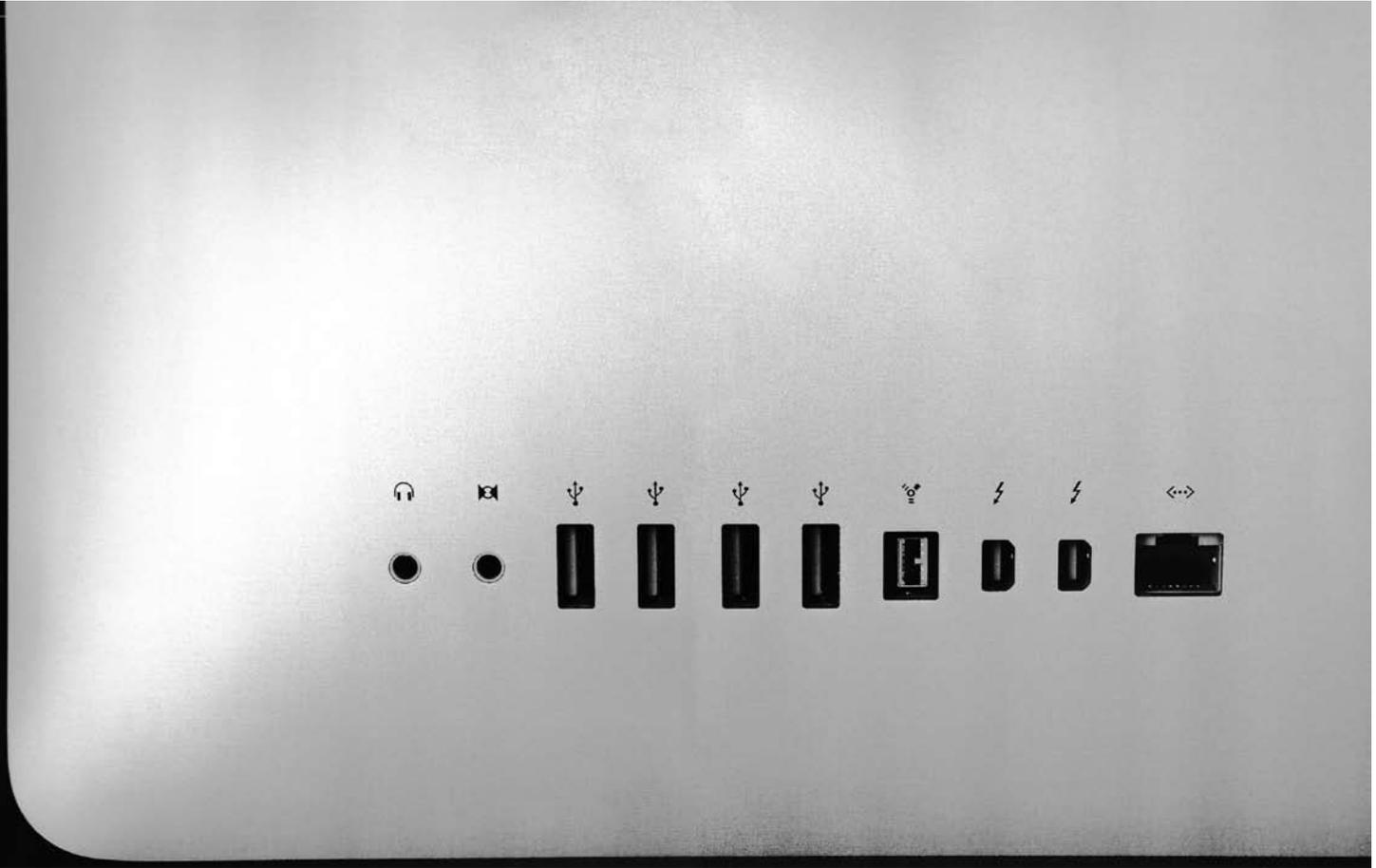
The importance of being connected

««L' UOMO nuovo
del ventune-
simo secolo é
profondamente

diverso da coloro che l'hanno preceduto, nonni e genitori borghesi dell'era industriale: si trova a suo agio trascorrendo parte della propria esistenza nei mondi virtuali del cibernazio, ha familiarità con i meccanismi dell' economia delle reti, é meno interessato ad accumulare cose di quanto lo sia a vivere esperienze divertenti ed eccitanti, cambia maschera con rapidità per adattarsi a qualsiasi nuova situazione (reale o simulata) »³⁶. Con il nuovo millennio, le tecnologie informatiche hanno penetrato il mercato di massa, sviluppandosi in una nuova ondata tecnologica. Con questa espressione si intende le tecnologie che permettono la connettività e l'interattività fra singole persone e fra gruppi, e sostanzialmente si tratta di tre elementi principali: computer e telefonia mobile a basso prezzo, Internet alla portata di tutti e software open source. Sono tecnologie che permettono a ognuno di noi di esprimersi e collaborare con gli altri, segnando l'aprirsi dell'era che Scott McNealy, CEO di Sun Microsystems, ha etichettato come "era della partecipazione"³⁷: un'epoca nella quale le persone possono creare notizie, idee e intrattenimento, e naturalmente, farne consumo. Ciò che contraddistingue il nostro periodo storico è un nuovo paradigma tecnologico introdotto dalla rivoluzione dell' INFORMATION TECHNOLOGY e il suo impatto sulla generazione e sull'applicazione della conoscenza. La società postmoderna é la società dell'informazione, della conoscenza scientifica, della tecnologia

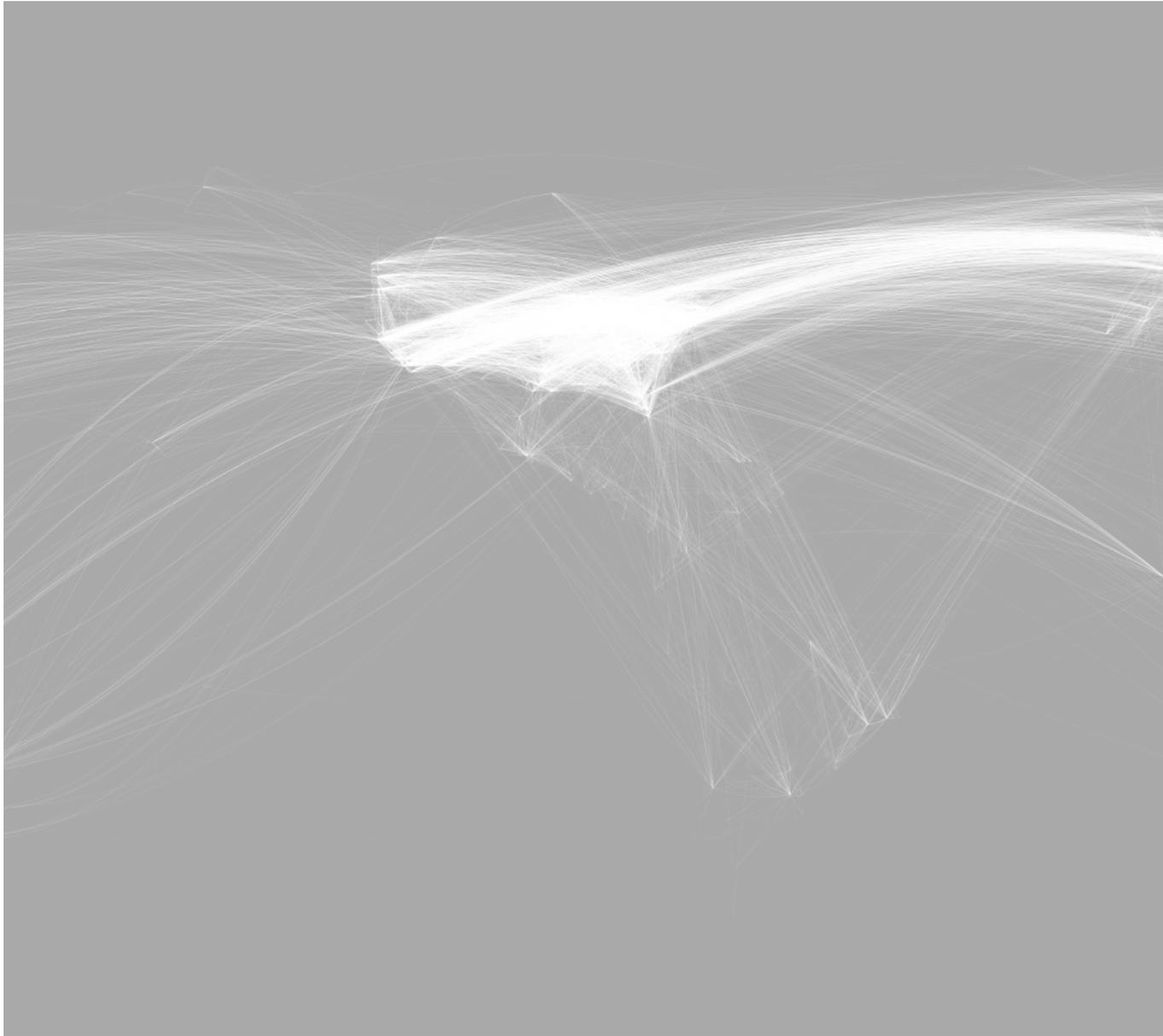
avanzata e dei rapidi cambiamenti dovuti ai nuovi orizzonti della scienza. Le nuove tecnologie della microelettronica, dell'elaborazione dati (macchine e software), delle telecomunicazioni-trasmissioni, dell'ingegneria genetica, delle biotecnologie, grazie anche all'interfaccia digitale che consente un comune linguaggio, costituiscono un evento storico di non minore importanza della Rivoluzione Industriale del XVIII-XIX secolo; a differenza di questa, però, l'impatto di quella che per semplificare possiamo considerare come l'età digitale si esercita in un lasso di tempo estremamente complesso. L'attuale cambiamento può essere visto come il passaggio da una tecnologia basata principalmente su input di energia a buon mercato a una tecnologia prevalentemente basata su input di informazione a buon mercato, derivanti dai progressi della microelettronica e nella tecnologia delle tele-comunicazioni. Il digitale diviene il fattore abilitante per la gestione, comunicazione e trasmissione di contenuti. Le tecnologie elettroniche di massa dal cellulare al PC, all'iPad, creano nuovi modi di pensare, di agire, di interagire con gli altri. Dave Evans, capo futurista di Cisco Internet Business Solutions Group sostiene che fra dieci anni i gadget connessi al web raggiungeranno quota 50 miliardi, pari a più di sei dispositivi per ogni persona sulla Terra, con una velocità di connessione domestica che aumenterà di 3 milioni di volte; connessioni super veloci e always-on annullano le distanze tra le persone: saremo tutti avvolti in una grande rete sociale dove le informazioni arrivano in tempo reale ancor prima che dai canali ufficiali come è accaduto, ad esempio, con il recente terremoto in Giappone³⁸.

La questione dell' accesso ha dunque acquisito un'importanza ancora più marcata in quanto la rivoluzione digitale ha accorpato le più importanti forme di comunicazione mediate tecnologicamente in un'unica rete integrata; una parte sempre più consistente della comunicazione personale e commerciale passa attraverso reti elettroniche che divengono, perciò, sempre più indispensabili alla sopravvivenza in un mondo connesso. La possibilità stessa di connettersi con i propri simili, di esercitare attività economiche di creare comunità rette da interessi condivisi, di dare un significato all'esistenza, è sempre più vincolata a queste nuove forme di comunicazione elettronica. Il cibernazio può non essere un luogo nel senso tradizionale del termine, ma per milioni di persone coinvolte in reciproche interazioni rappresenta un punto di incontro: in futuro, gran parte della vita umana si svolgerà in questi mondi elettronici; di conseguenza, la questione dell'accesso diventa una fra le più importanti per l'epoca che ci attende. Se, tuttavia, sino a ieri si temeva che il **digital divide** potesse escludere una parte importante della popolazione dalle nuove tecnologie, creando così nuove forme di emarginazione sociale, stiamo invece assistendo all'accesso veramente di massa a soluzioni informatiche e comunicative di grande potenza. L'individuo digitalizzato ha la possibilità di accedere a uno smisurato insieme di informazioni e di sapere da cui era escluso nell'epoca della modernità. L'intelligenza collettiva che ora con la Rete può, per la prima volta nella storia dell'umanità, dispiegarsi a tutto tondo supera qualsiasi sapere specialistico nel produrre conoscenza,



risolvere problemi, creare soluzioni, generare innovazioni. La grande rivoluzione tecnologica digitale, una rivoluzione che non ha precedenti nella storia, genera reti di interdipendenza e di interconnessione in cui, su sconfinite autostrade reticolari, l'informazione e la conoscenza scorrono incessantemente e liberamente. La nostra società è una società in Rete e sono le nuove tecnologie ad aver fornito la base materiale per il potenziamento, e ad aver reso davvero pervasiva la Rete e a creare la **network society**, dove le interazioni tra sistema tecnologico, economico e sociale sono continue e complesse. Le reti, al contrario delle organizzazioni gerarchiche, sono assai più flessibili e adatte alla natura volatile della nuova economia globale: la cooperazione e l'approccio di squadra alla soluzione dei problemi permette ai partner di reagire più tempestivamente ai mutamenti dell'ambiente esterno; la rete impone, a chi vi partecipa, la rinuncia a una parte della propria autonomia e della propria sovranità; d'altro canto la spontaneità e la creatività che germogliano in un ambiente cooperativo offrono ai partecipanti un vantaggio competitivo nella nuova economia high tech. Dato che le reti comportano canali comunicativi complessi, prospettive diverse, elaborazione parallela dell'informazione e feedback continuo, tendono a premiare il pensiero "fuori dagli schemi", chi vi partecipa è stimolato a creare nuove connessioni, produrre nuove idee, generare nuovi scenari e mettere in atto nuovi piani d'azione in quello che si sta trasformando in un ambiente ipercommerciale. Walter Isaacson, della Time-Warner ha sintetizzato il senso di tale cambiamento

nell' organizzazione capitalista, osservando che: «il vecchio establishment era un club. Il nuovo establishment è un network»³⁹. Studi recenti hanno rilevato che in Gran Bretagna il tempo trascorso in Rete ha superato quello dedicato alla televisione⁴⁰. Le ricerche condotte mostrano che, al di là degli utenti abituali o degli addetti ai lavori, la Rete si configura, per la gran parte dei suoi navigatori, come un luogo labirintico, caratteristica distintiva di un luogo ipertestuale, all'interno del quale bisogna saper raggiungere quegli specifici obiettivi che motivano l'accesso. La grande vastità della Rete, l'eterogeneità dei suoi contenuti la affrescano come un vero e proprio **mare aperto** in cui navigando è molto facile perdere l'orientamento se non si dispone di un'attendibile bussola e sovente i motori di ricerca non lo sono; la Rete viene per lo più vissuta come una enciclopedia, una biblioteca, un libro con un lunghissimo indice, un'edicola con tantissimi giornali diversi, ovvero un luogo di classificazione di informazioni, saperi, servizi, ecc. In realtà, oltre alla ricerca finalizzata, l'esperienza della navigazione può risultare coinvolgente, divertente, sorprendente e non soltanto utile o problematica. Subentrano cioè il piacere dello stare in Rete (effetto fuga dal mondo reale, dalle incombenze lavorative), la gradevolezza degli aspetti estetici dei siti visitati, la capacità di intrattenimento suscitata da alcuni di questi, l'effetto sorpresa che talvolta riescono a generare (ci si aspettava di trovare una determinata performance e invece, oltre a quella, se ne trovano altre, altrettanto se non più interessanti). Il nostro modo di utilizzare Internet





18. The Internet Connection, 2010.

è tuttavia cambiato, anticipava Anderson un anno fa: «Ti svegli e controlli la posta sull'iPad, con un'applicazione. Mentre fai colazione ti fai un giro su Facebook, su Twitter e sul New York Times, e sono altre tre applicazioni. Mentre vai in ufficio, ascolti un podcast dal tuo smartphone. Un'altra applicazione. Al lavoro, leggi i feed RSS e parli con i tuoi contatti su Skype. Altre applicazioni. Alla fine della giornata, quando sei di nuovo a casa, ascolti musica su Pandora, giochi con la Xbox, guardi un film in streaming su Netflix. Hai passato l'intera giornata su internet, ma non sul web. E non sei il solo»⁴¹. Ovvero passiamo più tempo sulle APP(s) che sui siti. È una distinzione cruciale, secondo cui una delle più importanti svolte nel mondo digitale è stata proprio quella dal mondo spalancato del web a piattaforme chiuse o semi chiuse che usano internet soltanto come mezzo per trasportare i dati. C'entra l'ascesa dell'iPhone, ma c'entra soprattutto il fatto che questo genere di piattaforme sono più semplici da usare e si adattano meglio alle vite e alle abitudini delle persone. La voglia di velocità e immediatezza si intravede nella flessione della domanda di pc, siano essi desktop o notebook, raffrontata all'esplosione della richiesta di tablet e alla costante progressione della distribuzione di smartphone, con i quali si naviga più di quanto si telefoni⁴². L'evoluzione delle tecnologie elettroniche di massa ha introdotto nuovi comportamenti, nuovi modi di pensare, agire e lavorare, nuovi modi di combinare lavoro e tempo libero. La capacità e la passione combinatoria tipica del **cut&paste creativo**, la velocità relazionale dell'sms,

la condivisione progettuale del file-sharing, l'approfondimento narrativo del Dvd, l'esplorazione personalizzata del territorio tipica del navigatore satellitare, la memoria selettiva possibile con l'iPod, le forme del do-it-yourself della video-fotografia digitale, hanno indicato la strada, partendo dalla concretezza delle pratiche di vita e dalla forza propositiva di nuovi schemi mentali. Ciò avviene con particolare chiarezza nell'esperienza delle nuove generazioni, che sono state allevate e si sono nutrite quotidianamente attraverso la connessione permanente e i contenuti virtuali delle tecnologie più avanzate. «YOU. YES, YOU. You control the Information Age. Welcome to your world»⁴³. Così recitava la copertina del "Time" datato 25 dicembre 2006, celebrando per la prima volta, non il protagonista, ma i protagonisti dell'anno, tutte quelle persone che scegliendo di salvare i bookmark con DELICIOUS, condividere i propri filmanti con YOUTUBE, costruire album online con FLICKR, crearsi uno spazio web con MYSPACE, trovare indirizzi con GOOGLEMAPS, hanno sancito il successo di questo modo entusiasmante di concepire il web che va sotto il nome di Web 2.0, ovvero l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione tra il sito e l'utente (blog, forum, chat, sistemi come WIKIPEDIA YOUTUBE, FACEBOOK, MYSPACE, TWITTER, WORDPRESS, TRIP ADVISOR, etc), facendone il proprio stile di vita e di comunicazione. Ciò costituisce un approccio filosofico alla rete che ne connota la dimensione sociale, della condivisione, dell'autorialità rispetto alla mera fruizione: se il web 1.0 diffuso fino agli anni novanta era prevalentemente composto da siti web



facebook



19. Visualizing friendship, The Facebook World Map, Dec. 2010.

statici, senza alcuna possibilità di interazione con l'utente eccetto la normale navigazione tra le pagine, l'uso delle e-mail e dei motori di ricerca, il web 2.0 permette all'utente un approccio costruttivo, la possibilità di contribuire popolando e alimentando il Web con propri contenuti. A metà del 2011, con l'esplosione dell'utilizzo dei social network e di alcuni fenomeni di aggregazione offline partiti dal web (come nel caso della Primavera araba⁴⁴), si è iniziato a parlare di un Web potenziato, ovvero di un web capace di influenzare la realtà come mai prima era successo. Di pari passo alla constatazione della nuova capacità di influenzare la realtà acquisita dal Web, si è diffuso il concetto di REFERENZA SOCIALE (social reference), meccanismo che pare essere alla base delle nuove forze e capacità auto-organizzative del web; ha contribuito a questa evoluzione del Web anche la diffusione di meccanismi di condivisione rapida delle preferenze utente, che hanno potenziato gli effetti della social reference (iLike di Facebook), arrivando ad influenzare gli algoritmi dei motori di ricerca. WIKIPEDIA è forse l'esempio più vistoso di questo nuovo modo di concepire Internet: è oggi la più vasta e ricca enciclopedia esistente, la più aggiornata ed esauriente, e viene interamente redatta in progress utilizzando la cultura collettiva di milioni di esperti amatoriali che hanno libero accesso al sito potendo così redigere voci, correggere, integrare, cancellare, cosa che ha reso Wikipedia uno dei siti più frequentati di tutto il mondo. Può darsi che, rispetto alle enciclopedie più titolate, contenga qualche errore in più, ma non tantissimi;

le correzioni avvengono quasi in tempo reale, mentre per le versioni cartacee, costosissime e prestigiose per la fama e l'autorevolezza dei sui compilatori, è necessario attendere molti anni. Quali sono le ragioni per cui si genera questa partecipazione collettiva di stampo amatoriale, perchè si dedica tempo e fatica senza ritorno economico? Le motivazioni sono semplici: certamente per socializzare il proprio sapere, per ragioni narcisistiche o altruistiche, per bisogno di esprimersi, per sperimentare, per sentirsi parte di una comunità. Essere connesso oggi rimanda ad un concetto di collettività e collaborazione di portata mai viste prima⁴⁵. Il nuovo web è qualcosa di diverso, è uno strumento per raccogliere i contributi di milioni di utenti e **making them matter**, è un esperimento sociale massivo, che potrebbe fallire, ma che rappresenta un'opportunità per costruire una consapevolezza internazionale in quanto la direzione dei flussi di comunicazione è da **molti a molti**, anziché come eravamo abituati, da uno a molti: non da politico a politico, o da grande uomo a grande uomo, ma da cittadino a cittadino, da uomo a uomo.

L'ubiquità con un touch

««O ONLINE la giornata dura fino a 36 ore »⁴⁶: riporta i dati di

uno studio di CISCO SYSTEM che ha messo sotto osservazione le operazioni che ogni giorno vengono compiute simultaneamente online. Nella giornata digitale si naviga sul Web, si parla al cellulare, si ascolta la musica in Rete, si chiacchera con Skype, un occhio a Facebook, più ricerche su Google, si fanno acquisti, si gira per i negozi, si mandano e ricevono mail e tante altre cose insieme. Nel 2013, avvisa Cisco, la giornata digitale sarà lunga esattamente il doppio della giornata reale, analogica: 48 ore, calcolando appunto che molte incombenze si svolgono nello stesso istante. Il multitasking sembra divenire l'emblema di questa epoca, contagiando ogni momento, della nostra vita, non solo quelli connessi al lavoro. La corsa è tutta contro l'orologio, la velocità è la linfa vitale dell'era dell'informazione, facilita l'attività delle aziende e aiuta le persone a perdere meno tempo in cose poco importanti, lasciando spazio a una vita più significativa. Oggi si può viaggiare nelle maniere più disparate attraverso delle modalità che potevano apparire assurde fino a qualche decennio fa, questo grazie alle interazioni mediate dalla tecnologia (stesso tempo/luogo diverso, tempo diverso/stesso luogo, tempo diverso/luogo diverso e stesso tempo/stesso luogo): il tempo si frammenta in una serie infinita di presenti, sembra perdersi il senso della storia, lo spazio si contrae e l'ubiquità non appare più come una categoria del metafisico, ma espressione della nuova condizione umana.

Mutano quindi, in questo passaggio d'epoca, i contenuti di categorie come lo spazio e il tempo, che eravamo soliti inscrivere nell'ordine naturale delle cose. Da tempo si era ormai presa consapevolezza del fatto che spazio e tempo non sono categorie oggettive e universali bensì categorie storiche e sociali: la rivoluzione nei mezzi di trasporto, nella trasmissione dei dati e negli ultimi strumenti di misurazione del tempo hanno di fatto rimodellato queste dimensioni; la rivoluzione tecnologica in atto infrange vistosamente anche la percezione rivisitata che avevamo elaborato. La compressione del tempo e dello spazio, grazie allo sviluppo dei trasporti, ma soprattutto delle telecomunicazioni e delle reti informatiche, ha subito una forte accelerazione, e la simultaneità, il sincronico, l'atemporale sono diventati i nuovi paradigmi del tempo, superando la logica del **just in time** dell'era della modernità. Gran parte degli smartphone che comunemente utilizziamo tutti i giorni, permettono all'utente di svolgere diverse attività contemporaneamente adottando il principio della multifunzionalità, meglio noto come **multitasking**. La capacità che ha l'uomo - e le macchine che l'uomo crea - di compiere un certo numero di azioni nello stesso istante è quotidianamente posta di fronte a nuove sfide all'interno di un contesto tecnologico in cui computer, telefonia, TV ed Internet rivestono i ruoli principali. Oggi studiamo e lavoriamo e, insieme, leggiamo mail, scarichiamo foto, chattiamo. La multifunzionalità sta cambiando il nostro modo di pensare, anzi spesso ne siamo divertiti e vi troviamo un sollievo dalla routine, ma non mancano studi e

DECEMBER 26, 2006 / JANUARY 1, 2007

www.time.com

TIME

PERSON OF THE YEAR



Yes, you.
You control the Information Age.
Welcome to your world.

20. Person of the Year: You, Time Magazine Cover, 2006.

e ricerche che ci mettono in guardia sugli effetti negativi che potrebbero avere, poiché le tecnologie evolvono probabilmente più in fretta di quanto i nostri cervelli riescano ad adattarsi. La realtà è che un nomade competente e frettoloso usa Internet anche per un miglior impiego del suo tempo: il tempo rappresenta oggi un bene prezioso; sfruttare il tempo veloce del multitasking per la routine quotidiana significa riservare il tempo lento, di valore, per sé. Un esempio per tutti: il pubblico dell'edizione on line di "La Repubblica" e di altri giornali a grande tiratura è ormai superiore a quello che sceglie la versione cartacea (anche se il tempo che si dedica all'edizione on line, nelle sette otto visite al mese, è di poco più di tre minuti: quindici volte meno del tempo dedicato, in un giorno, all'edizione a stampa); senza considerare come sia possibile consultare contemporaneamente giornali e quotidiani diversi, informandosi continuamente su ciò che accade in tutto il globo in tempo reale e a volte prima rispetto ai mezzi di comunicazione ufficiali, facendo una propria e personale rassegna stampa stando seduti davanti al pc, o scorrendo le app sui tablet. Poter acquistare (o fare le ordinazioni al supermercato per esempio) quando se ne ha davvero voglia e necessità, quando si è nel mood giusto per scegliere una vacanza, prenotare un volo e un albergo o decidere un viaggio rappresenta un beneficio di non poco conto; l'accesso a punti vendita aperti 24 ore su 24 dislocati ovunque nel mondo, raggiungibili in tempi simili a quelli con cui si raggiunge il negozio sotto casa (la spedizione delle merci sia nel caso di materiale digitale che non,

avviene direttamente on line, e/o con vettori ragionevolmente sicuri - via posta, DHL, UPS e simili - e con tempi e costi ragionevoli) è un dato che rappresenta di per sé una rivoluzione. Lo spazio, da sempre misurato in chilometri e in metri quadri, o in una declinazione più intimista, dissolve le sue dimensioni territoriali in un reticolo di relazioni e di comunicazioni, si trasforma in una sorta di ipertesto che non ha niente da spartire con le precedenti logiche fisiche e organizzative. Come si è teorizzata la fine della storia così si teorizza ora anche la fine della geografia. Il tempo, a sua volta, muta il proprio statuto sulla base della logica just in time. Il mondo è in questi anni diventato piatto, nel senso che tutto è **round the corner**: lo spazio si è contratto, e a esserne protagonisti sono individui che possono comunicare fra loro in un mondo che non ha barriere che è tendenzialmente senza confini. L'esplosione delle nuove tecnologie ha portato a una diffusione delle conoscenze in tutto il mondo, ha interconnesso ogni angolo del pianeta, ha proiettato gli individui e le loro abitazioni nel grande villaggio globale. Con il Web ormai ci si connette in tempo reale, ignorando fusi orari e distanze, con i più reconditi angoli del mondo, con la stessa facilità con cui ci si muove da una stanza all'altra della propria abitazione: le propagazioni sono istantanee, quello che appariva fisiologico o quasi come scansione viene sovvertito, ognuno è interconnesso, appunto in tempo reale, con tutto e con tutti. Ognuno di noi oscilla tra sensazioni di onnipotenza e ubiquità per aver sconvolto le leggi della natura e averle piegate alle



2010: OUR YEAR OF 3400% GROWTH

GLOBAL CHECK-INS



TOTAL CHECK-INS

381,576,305

IN EVERY SINGLE COUNTRY
LAST COUNTRY TO CHECK IN: N. KOREA

BIGGEST EVENT

RALLY TO RESTORE SANITY

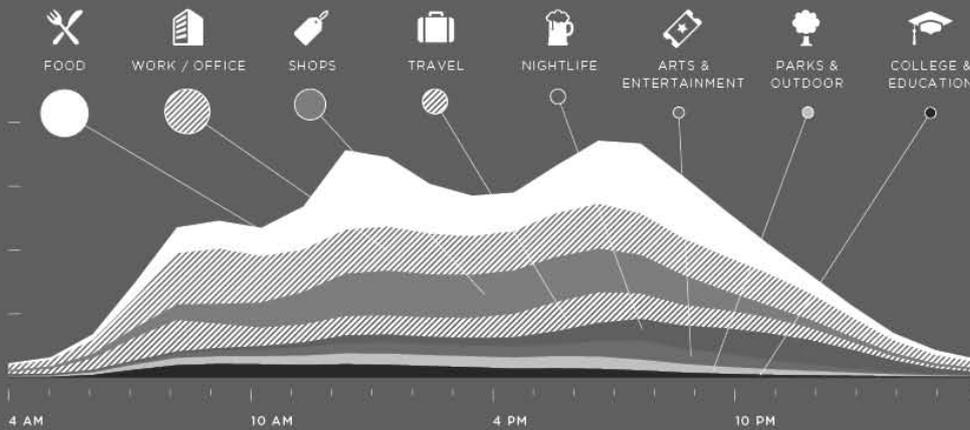
30,525 CHECK-INS
10/30/10 — WASHINGTON, DC

CHECK-INS FROM SPACE



1 FROM THE INTERNATIONAL SPACE STATION
OCTOBER 22, 2010

CHECK-INS BY CATEGORY THROUGHOUT THE DAY



TOP 3 TRAIN STATIONS

1. NEW YORK PENN STATION
NEW YORK, NY — USA
2. 渋谷駅 (SHIBUYA STA.)
TOKYO, JAPAN
3. 新宿駅 (SHINJUKU STA.)
TOKYO, JAPAN

TOP 3 HOTELS

1. ACE HOTEL
NEW YORK, NY — USA
2. WYNN HOTEL & CASINO
LAS VEGAS, NV — USA
3. THE ST. REGIS SAN FRANCISCO
SAN FRANCISCO, CA — USA

TOP 3 ART GALLERIES

1. MOMA - MUSEUM OF MODERN ART
NEW YORK, NY — USA
2. SMITHSONIAN NATIONAL MUSEUM OF AMERICAN HISTORY
WASHINGTON, DC — USA
3. GALLERY OF MODERN ART
SOUTH BRISBANE, AUSTRALIA

TOP 3 MUSIC VENUES

1. TERMINAL 5
NEW YORK, NY — USA
2. HOLLYWOOD BOWL
LOS ANGELES, CA — USA
3. MERCURY LOUNGE
NEW YORK, NY — USA

TOP 3 FOOD AND DRINK

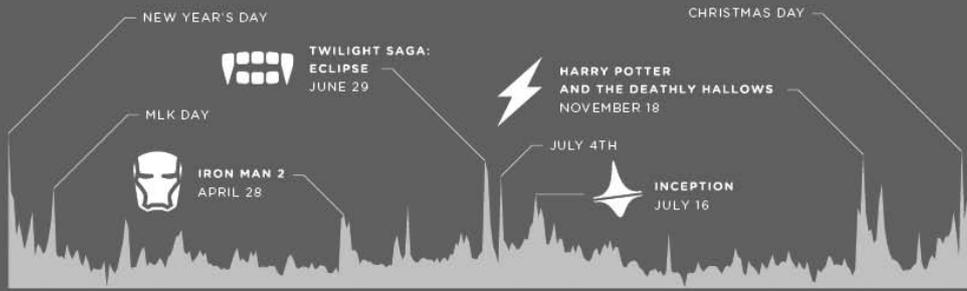
1. UNION SQUARE GREENMARKET
NEW YORK, NY — USA
2. WHOLE FOODS MARKET
AUSTIN, TX — USA
3. PIKE PLACE MARKET
SEATTLE, WA — USA

TOP 3 WINE BARS

1. WEBSTER'S WINE BAR
CHICAGO, IL — USA
2. OLD EBBITT GRILL
WASHINGTON, DC — USA
3. WINE CONNECTION DELI & BISTRO
KHLONG TAN — THAILAND

proprie esigenze, non smarrito ma virtualmente localizzato. Si pensi a FOURSQUARE che, come da definizione del "New York Times"⁴⁷, è un ibrido tra un sito di microblogging, una guida e un gioco. Un servizio di geolocalizzazione che consente di condividere, usando uno smartphone, informazioni sul luogo in cui ci si trova: un locale, una via, una palestra, un negozio. Gli utenti del sito possono segnalare dal cellulare la loro posizione geografica tramite un check-in virtuale. In questo modo, oltre a far sapere ai propri amici dove sono, possono entrare in contatto con altre persone, inserire recensioni, consigli, commenti e creare delle guide personali alla propria città. Chi entra in un locale, in un cinema, o in qualsiasi altro luogo che sia già stato visitato da altri utenti, può leggere i commenti che sono stati lasciati prima del suo arrivo. Naveen Selvadurai, l'imprenditore americano che, insieme a Dennis Crowley, ha creato Foursquare, sostiene che uno dei primi obiettivi era creare qualcosa che aiutasse a esplorare la città, tenendo traccia dei luoghi più belli e di condividere quelle informazioni, al fine di migliorare la nostra vita urbana⁴⁸. E' l'avvento delle cyber-città: chi cammina con Foursquare sul cellulare ha una mappa d'uso del mondo, personale e condivisa al tempo stesso. Stesso principio per LOUIS VUITTON AMBLE, che ripropone in chiave digitale l'approccio del viaggio delle preziose City Guides della Maison, un diario di viaggio digitale per scoprire luoghi, memorizzare momenti speciali, prendere appunti, condividere conoscenze in rete, scambiare indirizzi, creare itinerari personalizzati. Questa sarà un'abitudine sempre più diffusa,

MOVIE THEATER CHECK-INS BY RELEASE DATE



MOST POPULAR BRAND PAGES



TOP STATES FOR GYM CHECK-INS (AS A PERCENT OF TOTAL CHECK-INS)



WENDYS WHO CHECKED IN AT WENDY'S

224



WENDYS WHO ARE MAYOR OF WENDY'S

1 
IN MADISON, MS

GET STARTED AT FOURSQUARE.COM

© 2011 foursquare

perché risponde a esigenze profonde del vivere contemporaneo: «Grazie a questi strumenti lo spazio anonimo che è la metropoli si personalizza e si socializza. E così riacquista connotati familiari... E' il ritorno alla filosofia del villaggio: un luogo dove vivere che ti protegga e che non ti sia sconosciuto»⁴⁹ con la differenza che questo nuovo villaggio non ha confini circoscritti e garantisce piena mobilità ai propri residenti. Con la crescita prevista dei viaggi e la relativa mobilità internazionale, l'esperienza di viaggio potrebbe migliorare se fosse costruita intorno a processi più semplici e immediati. In un'epoca di viaggiatori, che desiderano più controllo, comfort, sicurezza e personalizzazione, la tecnologia ha l'opportunità concreta di offrire qualcosa di diverso, un'interfaccia coinvolgente e antropocentrica. Si sta diffondendo una tecnologia in grado di identificare e rispondere intuitivamente alle esigenze individuali. Ad esempio, nel caso di ritardo di presentazione all'imbarco per motivi di lavoro, sarebbe d'aiuto poter riprenotare velocemente il primo volo successivo disponibile; se un bambino viaggia senza accompagnatore, i genitori vogliono assicurarsi che giunga a destinazione senza alcun problema; un turista inesperto e nervoso perché teme di non riuscire a orientarsi in un aeroporto sconosciuto, deve poter trovare facilmente aiuto. L'impiego di architetture di sistema aperte e di applicazioni web-based permetterà ai fornitori di servizi di viaggio di porre il cliente al centro di tutti i sistemi. Molte di queste tecnologie esistono già o sono in fase di sviluppo, e ricerche di settore⁵⁰, prefigurano

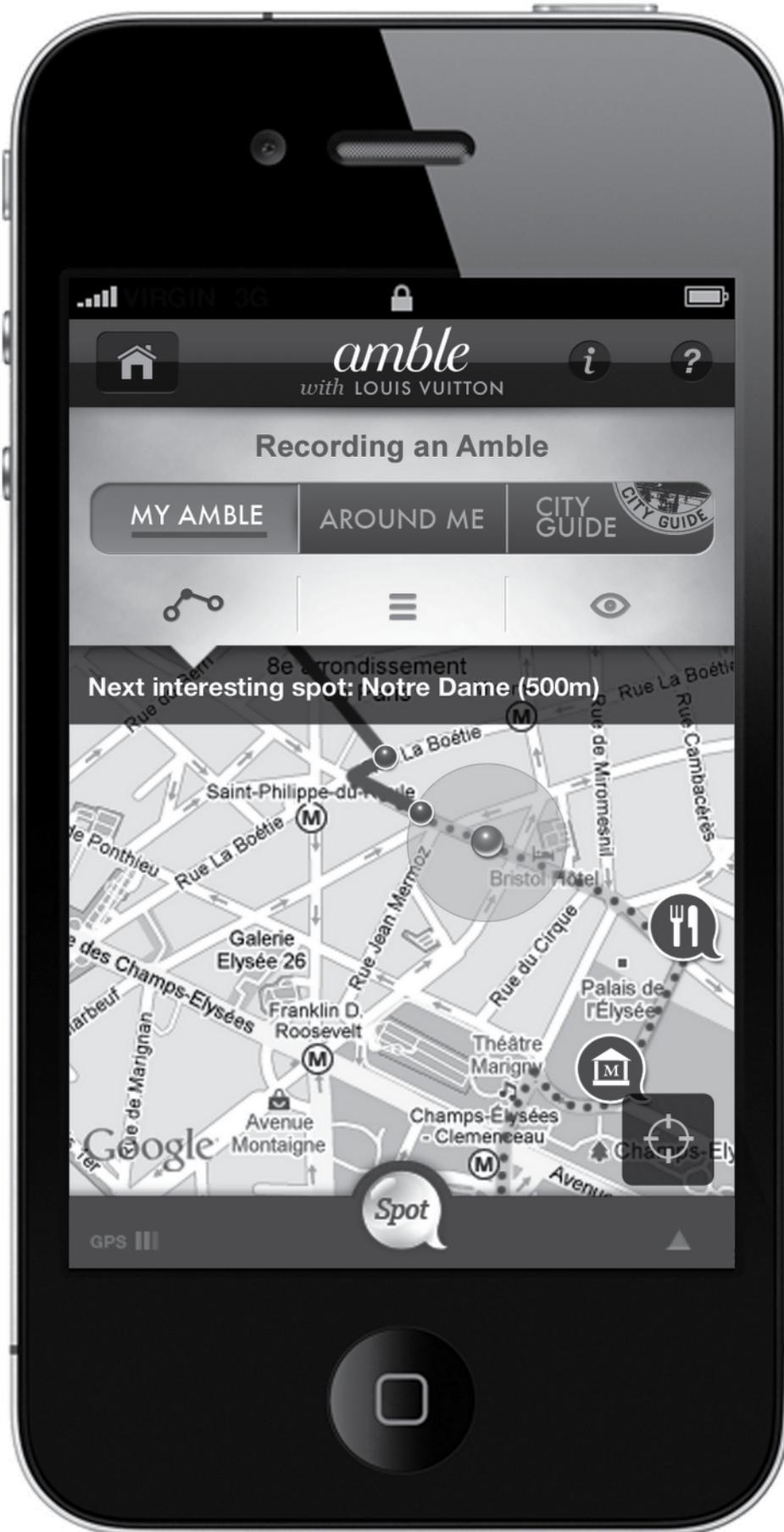
quattro aree principali su cui lo sviluppo tecnologico si concentrerà in maniera diffusa:

- documenti di identità digitali che permetteranno il facile riconoscimento del viaggiatore per mezzo di apparecchi che permettono di accedere alle informazioni personali: un documento di identità delle dimensioni di una carta di credito, o persino una scheda SIM o un device mobile, contenenti dati biometrici e informazioni sull'itinerario, lo stato dei visti e un chip PNR (Passenger Name Record, un registro personale in cui sono archiviati i dati del passeggero e del viaggio). Questo permetterà ai viaggiatori di mantenere il controllo della situazione e ai fornitori di servizi di viaggio di snellire e personalizzare il viaggio del cliente (fornendo informazioni sanitarie personalizzate, informazioni sulle attività per il tempo libero e quant'altro possa rendere il viaggio più gradevole). Le nuove tecnologie permetteranno ai viaggiatori di domani di essere immediatamente riconosciuti rendendo il viaggio un'esperienza senza elementi di discontinuità;
- sistemi informatici integrati che combinano le informazioni da fonti diverse: ai viaggiatori sarà fornito un singolo punto di contatto, via telefono o internet, una sorta di concierge digitale, che permetterà loro di ricevere informazioni relative al viaggio o a parti di esso (ad esempio molteplici sistemi che "parlano la stessa lingua" possono collegare le operazioni degli aeroporti e delle compagnie aeree, permettendo un attraversamento veloce dell'aeroporto incluso un check-in facile, senza i ritardi causati dai controlli di sicurezza). I sistemi di vendita integrati amplieranno

amplieranno la possibilità delle compagnie di viaggio di effettuare vendite incrociate di viaggi e servizi accessori, inclusi trasporti locali come autobus, treni o metropolitane. Combinati con la conoscenza della storia del cliente, le sue esigenze, il luogo e le preferenze, permetteranno un'offerta fortemente personalizzata da presentare al viaggiatore, che potrà accedere a questi piani e modificarli in qualsiasi momento del viaggio;

- informazioni in tempo reale fornite attraverso la tecnologia mobile di data service, in base alle esigenze e alla posizione delle persone: la comunicazione mobile, i sistemi GPS e l'identificazione a radio frequenza (RFID) permetteranno la gestione di imprevisti (ad esempio i passeggeri su voli in ritardo riceveranno aggiornamenti in tempo reale circa i possibili voli in coincidenza, in modo da riprenotare i propri programmi di viaggio successivi mentre sono ancora in volo), e stimoleranno la crescita di informazioni in tempo reale, sia specifiche e relative al viaggio (ad esempio l'individuazione dei bagagli con etichetta RFID, che potranno essere ritirati presso l'indirizzo del passeggero prima del volo e attenderne l'arrivo a casa o in hotel), sia geografica (con le mappe di geolocalizzazione che guidano le persone verso un punto preciso in un hub, o più in generale contenuti che aiutano a sfruttare al massimo l'ambiente durante il viaggio, come negozi interessanti nei paraggi);

- maggiore interazione col cliente per mezzo del social computing: l'aumento della comunicazione online e il marketing affiliato spingeranno i viaggiatori di domani ad acquistare i viaggi



con modalità diverse: dalla raccolta di più richieste di volo, all'assicurarsi sconti per viaggi di gruppo caratterizzati da interessi o culture comuni. I viaggiatori con interessi comuni saranno inoltre in grado di indicare le proprie prime impressioni sulle destinazioni e potenzialmente di utilizzare gli strumenti online per identificare comunità di viaggiatori con interessi simili.

Mobile, come modo di vivere contemporaneo e rivoluzione tecnologica: l'ubiquità digitale incontra la mobilità.

- ¹ *Mobile*, definizione, <<http://www.treccani.it>>
- ² *Mobile technology*, <<http://en.wikipedia.org>>
- ³ K.R. Popper, *Società aperta, universo aperto*, Borla, Roma, 1984, p. 133-137
- ⁴ Z. Bauman, *Liquid modernity*, trad. italiana di M. Cupellaro, *Moder- nità liquida*, Editori Laterza, Bari 2002, p. 25
- ⁵ *Eraclito*, <<http://en.wikipedia.org>>
- ⁶ A. Semprini in G. Fabris, *Societing, il marketing nella società post- moderna*, Egea S.p.A. Milano, 2008, p.136
- ⁷ M. Castells, *Ibidem*.
- ⁸ U. Hannerz, *La diversità culturale*, Il Mulino, 2001 pp. 17 –18
- ⁹ A. Del Lago, *Archivio Foucault 2: Interventi, colloqui, interviste*, Mila- no, Feltrinelli, 1997, p.243
- ¹⁰ M. Maffesoli, *Del nomadismo, per una sociologia dell'erranza*, Franco Angeli, Milano, 2000, p. 47
- ¹¹ *Rolling stone*, <<http://en.wikipedia.org>>
- ¹² M. Maffesoli, *Del nomadismo, per una sociologia dell'erranza*, cit., p.16
- ¹³ G. Fabris, *Societing, il marketing nella società postmoderna*, Egea S.p.A. Milano, 2008, p.125
- ¹⁴ G. Giordano, *Ivi*, p.52
- ¹⁵ M. Auge, *Non- lieux*, trad. italiana di D. Rolland, *Nonluoghi*, Elèuthera, Milano, 2009, p. 12
- ¹⁶ *Ivi*, p. 77
- ¹⁷ *Villaggio globale*, <<http://en.wikipedia.org>>
- ¹⁸ M. Maffesoli, *Del nomadismo, per una sociologia dell'erranza*, cit., p. 51
- ¹⁹ E. J. Leed, *La mente del viaggiatore*, Il Mulino, Bologna, 1992, p. 29
- ²⁰ E. Sacerdote, *Travel retailing, Analisi, strategie, best practices*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2009, p.9
- ²¹ A. Bordoni, *Trasporto aereo mediorientale: è già operativa la quarta alleanza*, 24 luglio 2010, <<http://www.dedalonews.it>>
- ²² P. Stefanato, *Il trasporto aereo nel 2010: l'Asia prende il volo, Europa e Italia restano a terra*, <<http://www.ilgiornale.it>>
- ²³ E. Sacerdote, *Travel retailing, Analisi, strategie, best practices*, cit., pag.9
- ²⁴ G. Bisignani, *State of the air transport industry*, 06 luglio 2010, <<http://www.iata.org>>
- ²⁵ *Future Traveller Tribes 2020*, <<http://www.amadeus.com>>
- ²⁶ *Population Prospects, The 2010 Revision*, <<http://esa.un.org>>
- ²⁷ *The Tomorrow Project, International Migration*, 4 ottobre 2006, <<http://www.tomorrowproject.net>>
- ²⁸ *Mapping The Global Future, Report of the National Intelligence Council's 2020 Project (2009)*, <<http://www.dni.gov>>
- ²⁹ World Tourism Organisation, *Tourism 2020 Vision*, disponibile all'indirizzo: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>
- ³⁰ X. Zhigang, *Dissecting China's middle class*, 27 ottobre 2004, <<http://www.chinadaily.com.cn>>
- ³¹ *The Airbus A380*, <<http://www.airliners.net>>
- ³² *Air taxi boosters take their case to lawmakers*, 21 luglio 2006, <<http://www.generalaviationnews.com>>

- ³³ *Ryanair insiste:posti (anche) in piedi*,03 luglio 2010
<<http://www.corriere.it>>
- ³⁴ *80.000 Passeggeri Ryanair viaggerebbero in piedi per volare gratis*, 22 luglio 2009, <<http://www.ilturista.info>>
- ³⁵ M. Maffesoli in G. Fabris, *Societing, il marketing nella società postmoderna*, cit., p.371
- ³⁶ J. Rifkin, *The Age Of Access:The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-For Experience*, trad, italiana di P. Canton, *L'età dell'accesso*, Oscar Mondadori, 2000, p.249
- ³⁷ *Nel 2015 saremo 7 miliardi, e 15 miliardi di dispositivi connessi*,9 giugno 2011, <<http://www.ciscoideaimpresa.it>>
- ³⁸ *Welcome to the Participation Age*, < <http://www.educase.edu>>
- ³⁹ *The New Establishment: That was then, This is now*, October 2006
<<http://www.vanityfair.com>>
- ⁴⁰ *In Europa Internet sorpassa la tv*, <<http://www.gruppomcm.it>>
- ⁴¹ *The Web is Dead. Long Live the Internet* , August 12 2010
<<http://www.wired.com>>
- ⁴² *Il Web è morto davvero: passiamo più tempo sulle app che sui siti*, 27 giugno 2011, <<http://gadget.wired.it>>
- ⁴³ *You, Yes You, Are Time's Person of the Year*, Monday 25th December 2006,
<<http://www.time.com>>
- ⁴⁴ *La primavera araba e le rondini di Twitter*,8 Giugno 2011
<<http://www.comuniclab.it>>
- ⁴⁵ *Person of the Year 2010*, < <http://www.time.com>>
- ⁴⁶ *La giornata online dura 36 ore*, 09 luglio 2009, <<http://www.corriere.it>>
- ⁴⁷ *Face-to-Face Socializing Starts With a Mobile Post*, October 18 2009,
<<http://www.nytimes.com>>
- ⁴⁸ *Ecco perchè Foursquare ha successo*, 23 settembre 2010
<<http://daily.wired.it>>
- ⁴⁹ *Fenomeno Foursquare*, 16 luglio 2010, <<http://espresso.repubblica.it>>
- ⁵⁰ *Future Traveller Tribes 2020*, <<http://www.amadeus.com>>

Tras

avel

NMe

assu

ure

PROVIAMO per favore
a immaginare le sensazioni di chi oggi
tornasse da un viag-

gio di pochi anni in un'altra dimensione (nello spazio, nella foresta amazzonica, in una biosfera artificiale...). Molte, troppe cose gli apparirebbero assolutamente, implacabilmente identiche al passato. Alcune altre lo lascerebbero discretamente stralunato: ad esempio nel vedere come certi fenomeni abitualmente catalogati come problemi siano improvvisamente balzati dalla parte delle soluzioni. Soltanto poche stagioni fa, teorizzare (e praticare) il nomadismo, l'anti-specialismo, la globalità dei linguaggi, l'espansione dei modelli antropologici, la fine del lavoro convenzionale, era generalmente considerato una fantasia bizzarra per alcuni, irritante per molti. Nel migliore dei casi, erano cose più o meno accettate finché se ne stavano ai margini, dentro la sfera separata ed esoterica della ricerca individuale. Viene da sorridere, adesso. Perché adesso, alla luce dell'impetuoso mutamento tecnologico e comunicativo, appare sempre più evidente il profondo, realismo di quelle formule vitali. Appare sempre più evidente che solo attraverso quelle formule vitali è possibile accarezzare la prospettiva di uno slancio non soltanto della qualità dell'esistenza umana, ma anche delle professioni e dell'economia. Perché ormai l'esplorazione personale della mente, dello spirito e del corpo non riguarda il cosiddetto tempo libero, ma è la condizione stessa di un'evoluzione delle forme produttive... Per troppo tempo abbiamo pensato che la ricerca e la felicità singolari fossero fughe,

risarcimenti e consolazioni dal mondo esterno, il mondo delle "cose materiali". Oggi è sempre più chiaro che le "cose materiali" (della necessità, del lavoro, del sociale) hanno urgente e assoluto bisogno della ricerca e della felicità singolari, di un'evoluzione globale delle forme di vita. Non c'è dubbio, allora: per reinventare e rilanciare lo stesso mondo della produzione non è necessario un nuovo modello economico: è necessario (e appassionante) un nuovo modello antropologico»¹.

Il modello antropologico è quello del viaggiatore d'affari, una figura non predefinita, il cui modo di vivere nasce dalla quotidianità, ed è dettato da una necessità globale. Un *modus vivendi* che incarna le principali tendenze in atto nella società della mobilità fisica e tecnologica; si potrebbe addirittura dire che gli stili di vita e i conseguenti bisogni dei business traveller si modifichino così rapidamente e velocemente, da anticipare e raccontare quelli che saranno i potenziali trend futuri. Tracciare un nitido contorno di questa figura, definendo le principali cause, motivazioni, esigenze, bisogni, è stata l'obiettivo di questa seconda parte della ricerca. Guardando alla sfera della persona e dell'io, la parola d'ordine è piacere; essenza perduta, valore reale. La volontà di sottrarre tempo alla velocità quotidiana dettata dalle necessità, al fine di recuperare attimi e spazi per assaporare, secondo un approccio del tutto esclusivo, esperienze nuove. . La ricerca del benessere, con un significativo slittamento di senso dalla quantità alla qualità, rappresenta dunque l'evoluzione che ha investito i vari aspetti della vita in modo trasversale: design, food, viaggi, tempo del sé.

Benessere egoriferito e personalizzato, che nell'abbigliamento si traduce nel desiderio di vestire bene, nella volontà di essere se stessi e a proprio agio in capi essenziali, funzionali alla quotidianità e alla persona, che "misurino" la realtà, e siano il più possibile traduttori dell'unicità del soggetto che li indossa. Corneliani costituisce un campo d'indagine interessante perché da sempre l'autenticità intesa come continuità con la tradizione, l'attenzione alla qualità, e la continua ricerca e sperimentazione sul piano tecnologico con un orientamento alla modernità, hanno ispirato e continuano ad influenzare la filosofia, il comportamento e le strategie dell'azienda, valori e obiettivi che le hanno permesso di proporsi come un punto di riferimento dell'eleganza maschile nel mondo per tutti quegli uomini, giovani e adulti, che cercano di soddisfare i bisogni di benessere e di cura di sé in ogni momento e sotto ogni aspetto della loro vita. L'analisi dell'identità del viaggiatore d'affari, e il case study Corneliani rappresentano dunque gli strumenti con cui si è voluto definire e misurare il campo d'azione per l'elaborazione dello scenario progettuale.

¹ F. Bolelli in A. Dagnino, *I nuovi nomadi, pionieri della mutazione, culture evolutive, nuove professioni*, Don Juan Online Ebooks, Novembre 2001, p.5.

ART

Draw

wel-

ED

INTERNET e social network, e-mail e chiamate VoIP (Voice over Internet Protocol), e-commerce e cloud computing. Sono le nuove frontiere della tecnologia che sembrano avere abbattuto quelle amministrative e politiche, tra paese e paese, tra continente e continente. Le MOBILE TECHNOLOGY, sconvolgendo il nostro vissuto quotidiano, fanno parte della vita di tutti noi; la rivoluzione tecnologica ha interconnesso ogni angolo del pianeta, proiettando gli individui e le loro vite nel grande villaggio globale. Ciò nonostante, l'epoca del web 2.0 è un'epoca di viaggiatori: a dimostrarlo sono i dati di IATA (International Air Transport Association), che prevedono, per il 2014, 3,2 miliardi di passeggeri nel mondo, 800 milioni in più degli attuali, di cui 360 milioni in movimento solo nell'area asiatica-pacifica¹. È curioso osservare come l'etimologia del termine inglese **travel**, entrato ormai nel lessico internazionale dei viaggiatori, rimandi al francese travailler², lavorare; potrebbe sorprendere che viaggiare per lavorare sia, ancora oggi, una necessità. Nell'epoca della globalizzazione, il viaggio d'affari è invece fondamentale, perché gli incontri di persona con clienti attuali e futuri partner continuano ad essere più efficaci dei meeting virtuali, ma anche per vedere con i propri occhi altre realtà stimola l'innovazione e la crescita globale, senza dimenticare chi del pendolarismo ha fatto una scelta di vita mobile. . Gli individui soprattutto grandi manager e imprenditori, ricercatori, liberi professionisti, giovani lavoratori sono tornati ad essere viaggiatori, perché condurre trattative, stringere deal milionari,

ma soprattutto scoprire le nuove dimensioni economiche, politiche e culturali della Terra, non sono sfide da poter affrontare attraverso una piattaforma tecnologica. Essi sono i **protagonisti del mutamento** epocale che sta vivendo l'umanità alle soglie del terzo millennio; i più adatti, per formazione cultural-professionale e per mentalità, a sostenere il ritmo veloce di questa fase di passaggio di trasformazione globale, che sta portando il vecchio Occidente e i nuovi Emergenti dalla stabilità alla mobilità, dalla conservazione tranquillizzante all'incertezza disgregante, dal controllo centralizzato al decentramento totale, dal dirigismo burocratico alla flessibilità. E allora i frequent flyer padroneggiano le più avanzate tecnologie, i mezzi di comunicazione più sofisticati; molti dei loro rappresentanti occupano le più alte sfere della comunità scientifica, si ritrovano inseriti in un circuito professionale di altissimo livello, sono costantemente aggiornati e ricevono una formazione pressoché permanente, adeguata ai sempre più rapidi sviluppi del mercato. Il viaggiatore d'affari di questi giorni è diverso rispetto al passato: seppure permangono delle figure stereotipate, ereditate dagli ultimi anni del secolo scorso, i nomadi aziendali oggi costituiscono un modello comportamentale e professionale indipendente, flessibile, creativo, proiettato verso un'identità aperta e multiforme. Un modello sempre più inevitabile, perché ormai non si fa un lavoro, si è un lavoro. Hanno come unica fede terrena il cosmopolitismo, si sentono a casa a New York come a Bombay, sono "sradicati" ma hanno



1. Up in the air, 2009.

famiglia e fisse dimore "temporanee"; veloci e flessibili di pensiero, grandi esperti in fatto di repentine metamorfosi, ricercano autenticità e benessere, e sanno calarsi in qualsiasi habitat reale o virtuale mantenendo intatta la loro intrinseca e complessa identità. I moderni business traveller costituiscono una nuova tribù, deterritorializzata, eterogenea e consapevolmente padrona delle nuove tecnologie: pc portatili, videocamere digitali, smartphone e tablet non sono altro che servizievoli protesi elettronico-meccaniche in grado di collegare i viaggiatori d'affari col mondo intero, col VILLAGGIO GLOBALE³. Il viaggio di lavoro rappresenta allora un osservatorio speciale della società contemporanea, una dimensione in cui si riscontrano e si manifestano le principali tendenze precedentemente analizzate, un **modus vivendi e operandi** in cui la centralità dell'io e la mobilità fisica e virtuale sono i tratti dominanti.

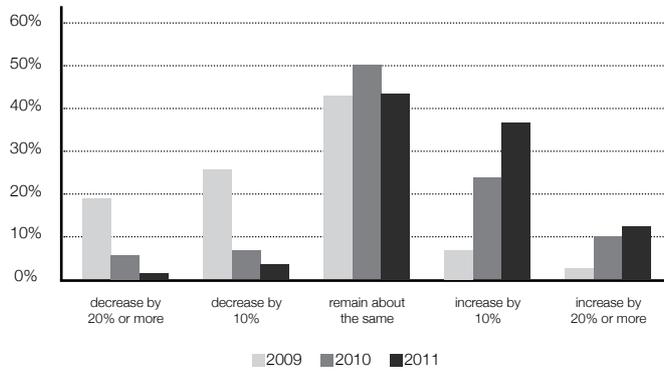
Il viaggio d'affari

IL viaggio di lavoro, l'espatrio momentaneo o permanente, il pendolarismo internazionale, non rappresentano una novità del XXI secolo e neppure del precedente. I mercanti, i manager, i tecnici, le maestranze qualificate viaggiano, emigrano e si trasferiscono dove maggiormente è richiesto il loro lavoro da almeno tremila anni. e per tremila anni i mercanti si sono incontrati nelle diverse fiere annuali di Tangeri, Lione, Ragusa, Singapore, Accra. Allora le persone viaggiavano e si trasferivano in percorsi noti e itinerari abituali che tuttavia non garantivano alcuna certezza per i singoli viaggiatori, ma che fondavano l'ascesa e/o il declino di un intero casato di mercanti, di una città, di uno stato. Si viaggiava per commerciare, si viaggiava per reperire nei mercati di origine le merci migliori (le spezie a Kabul, le sete a Shanghai, i tappeti a Teheran); ci si trasferiva a Canterbury per partecipare alla costruzione di una cattedrale, si andava a Marsiglia per costruire una flotta di navi da guerra, c'erano da amministrare gli imperi politici e commerciali (le grandi compagnie delle Indie, le piantagioni di Cuba, le miniere del Centro-Sud America). Si è sempre viaggiato, attraversando in lungo e largo il nostro pianeta per acquistare, vendere, costruire, riparare, amministrare, decidere. Oggi come allora si continua a viaggiare. E' indubbio, infatti, che i viaggi d'affari abbiano implicazioni ed effetti proporzionali sulla crescita del commercio globale, commercio che non genera solo entrate per aziende/ organizzazioni, ma anche lo sviluppo di vantaggi economici determinati da costi più bassi ed economie di scala, da

investimenti in aere in via di sviluppo, stimolando così la crescita, la competizione, l'innovazione. Il viaggio d'affari, come catalizzatore del commercio globale, gioca un ruolo determinante nella crescita veloce del PIL, contribuisce a migliorare gli standard della vita quotidiana e a creare nuove prospettive lavorative⁴. Perché in un mondo globalizzato, quale è quello in cui viviamo, gli incontri di persona, face-to-face, continuano ad essere più efficaci e cruciali delle video-conferenze, perché nonostante il periodo di crisi legato alla recente recessione economica globale esistono delle realtà politiche, economiche e culturali che attraggono e determinano il movimento di talenti e lavoratori, perché la flessibilità mentale e lavorativa tipica della nostra società contribuiscono a dare origine a fenomeni di pendolarismo, anche a livello internazionale, generando un movimento di viaggiatori sempre più intraprendenti e culturalmente aperti al nuovo. La congiuntura economica e sociale dell'ultima decade del secolo scorso ha accelerato le tendenze in atto verso la realizzazione del mercato unico europeo, l'apertura ai paesi dell'Europa centro-orientale, l'ascesa inarrestabile della Cina e dei Paesi del BRIC, la globalizzazione di mercati e scenari; elementi, questi, di un processo che non ha coinvolto unicamente l'Europa e gli Stati Uniti d'America, ma gli assetti di tutto il pianeta. Parte rilevante di tale mutamento è stato il progressivo affermarsi sulla scena economica internazionale di organizzazioni multi-culturali, cioè di entità operanti in più contesti con persone, clienti, fornitori, partner, di diversa nazionalità, origine,

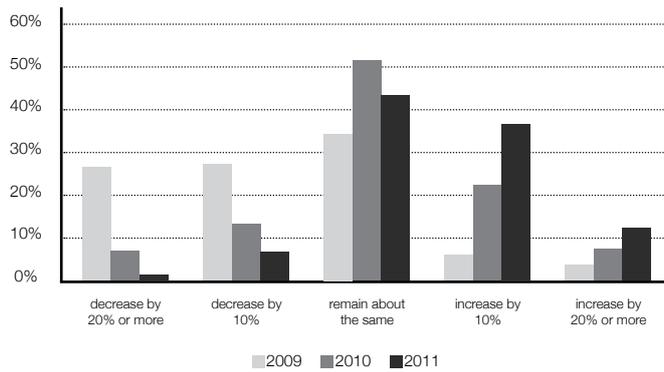
valori, modalità di relazione, linguaggi. Tanto le grandi aziende quanto le piccole e medie imprese, hanno sentito la crescente esigenza di aprirsi al mercato internazionale dei prodotti, delle materie prime e del lavoro; la posta in gioco è stata ed è tutt'oggi la sopravvivenza. Tale necessità ha spinto quindi le aziende ad acquisire dimensioni che consentano economie di scala globali, cercando nuovi mercati e fornitori, aprendo proprie filiali all'estero, stringendo alleanze con persone e organizzazioni di altre culture. La **globalizzazione** dell'economia ha comportato per le aziende la crescente necessità di uniformare i servizi verso i clienti e mercati multinazionali, ridurre , tempi e costi delle operazioni facendo leva su una presenza internazionale e integrare unità operative tra loro distanti sul territorio; anche qualora le aziende non fossero organizzate in maniera globale, sarebbero comunque clienti o fornitori di altre con queste caratteristiche e vivrebbero perciò gli stessi bisogni e le stesse contraddizioni. In ogni caso, per coloro che lavorano in queste organizzazioni la necessità di globalizzarsi rappresenta una sfida. Sfida caratterizzata non solo dall'eterogeneità culturale, ma anche da altre differenze determinate dal business: il tipo di mercato, il tipo di azionariato, le normative che regolano i rapporti azienda-collaboratori, le leggi nazionali su l'ambiente, sicurezza e concorrenza, ecc., tutte variabili che ovviamente influenzano la coesione aziendale in un contesto multinazionale. Allo scopo di garantirsi l'adeguato utilizzo delle competenze, all'interno delle aziende si mettono in campo meccanismi di mobilità internazionale

FIG.1 Over next 12 months, do you expect your company's number of flights to...



fonte: Ascend Corporate Travel Survey, 2011

FIG.2 Over next 12 months, do you expect your company's budget to...

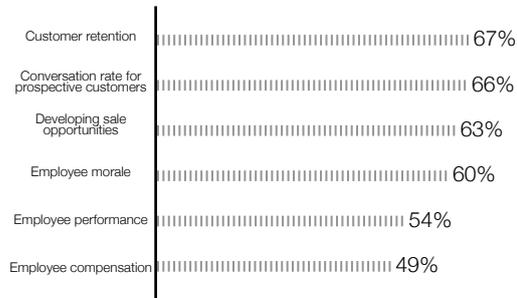


fonte: Ascend Corporate Travel Survey, 2011

di persone in grado di comunicare in diverse lingue, con un atteggiamento positivo verso l'interscambio con l'estero: perché gli **incontri di persona** continuano ad essere cruciali e più produttivi rispetto a qualunque altra forma di comunicazione. Nonostante le criticità della situazione economica globale, l'introduzione delle nuove tecnologie informatiche a sostegno dell'attività lavorativa, le preoccupazioni legate al problema dell'inquinamento ambientale, abbiano portato le aziende a ridurre investimenti e budget relativi ai viaggi di lavoro, lo studio "Ascend Corporate Travel Survey" condotto da Ascend Worldwide, una società di consulenza leader nel settore, rivela come quasi la metà degli intervistati (43% Europa, 30% Nord America, 17% paesi dell'Asia Orientale e del Pacifico) abbia intenzione di riprendere a investire nei viaggi d'affari in termini di numero di voli e budget⁵ (fig.1- 2). Ma non è solo la globalizzazione dei mercati a determinare la crescente mobilità fra i lavoratori, è anche la **volontà di conoscere** ed imparare, il desiderio di sviluppare nuove figure professionali e futuri leader che incoraggia i brand ad andare all'estero, per poi tornare a casa con un bagaglio culturale arricchito, fatto di nuove competenze tecniche e produttive, proprietà di lingua e conoscenza del mercato. Una maggiore intelligenza, destinata a stratificarsi e a dare sostanza al loro approccio globale. Oggi è sempre più importante che i dirigenti attuali e i manager del domani trascorran dei periodi all'estero, dalla partecipazione a meeting e fiere alla frequentazione una tantum di corsi di formazione

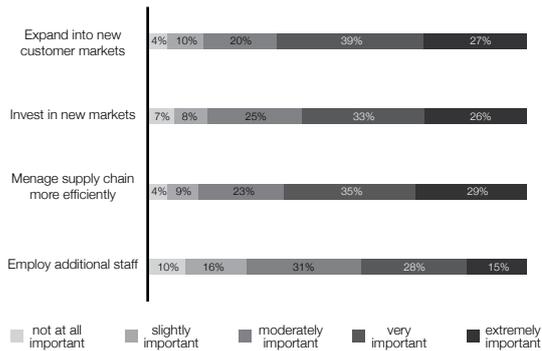
a livello internazionale fino a veri e propri tour esplorativi (circa 15 giorni), per una crescita personale, per **l'implemento professionale** e lo sviluppo della carriera. I risultati dello studio "Business Travel: a Catalyst for Economic Performance", condotto da World Travel & Tourism Council e pubblicato nel Maggio 2011 rivelano quanto il viaggio business impatti su quattro significanti variabili: generare nuove vendite, mantenere i clienti e (o consumatori, sviluppare nuove partnership, stimolare innovazione. Per quanto riguarda il commercio, si è già detto come viaggi e risultati nelle vendite sono inestricabilmente legati; in media i dirigenti intervistati sostengono che il 29% del loro business sia legato ai viaggi d'affari, soprattutto nei mercati emergenti; il 50% sostiene che sia fondamentale l'incontro di persona⁶. Il viaggio d'affari è determinante per mantenere un cliente fedele (67%) e come tasso di conversione per futuri clienti (66%), ma è anche importante per migliori performance, per il morale degli impiegati (fig.3). I manager viaggiatori riconoscono l'importanza dei loro viaggi per mantenere ed alimentare le relazioni di lavoro su scala globale, partecipando a convention e conferenze: questi incontri sono molto importanti per espandersi nei mercati di nuovi consumatori (66%) e per investire in nuovi mercati (59%) (fig.4). Esiste inoltre uno stretto legame fra viaggio e innovazione e produttività: circa 2/3 degli intervistati sostiene che i viaggi d'affari siano estremamente o molto importanti per l'innovazione e incrementare la produttività e l'efficienza (fig.5). Ricerche relative alle tendenze nel recruitment hanno rilevato come, negli ultimi anni,

FIG.3 Share of Executives Stating Business Travel Has a High Impact On...



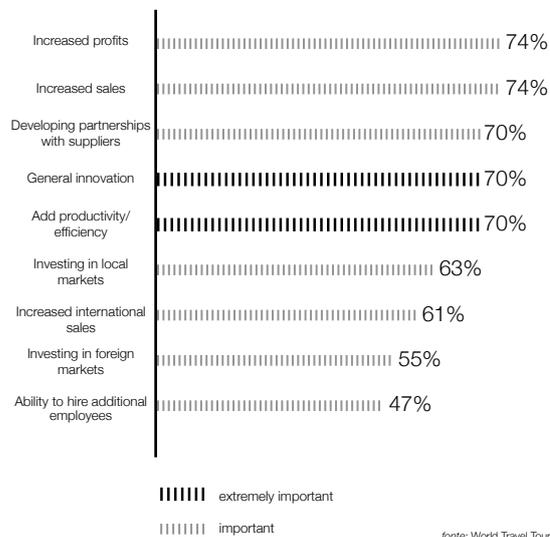
fonte: World Travel Tourism Council, 2011

FIG.4 Importance of meeting with suppliers and other partners



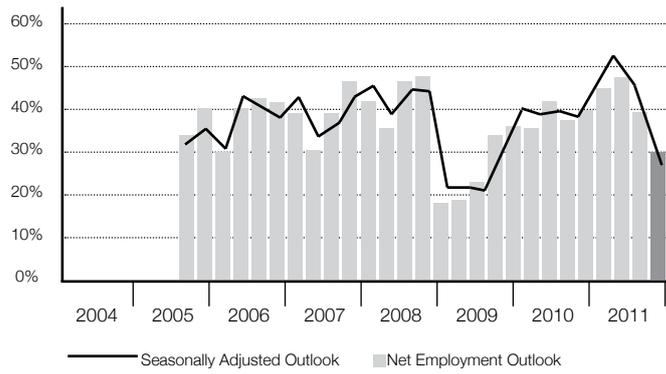
fonte: World Travel Tourism Council, 2011

FIG.5 Business Travel is "very important" or "extremely important" to...



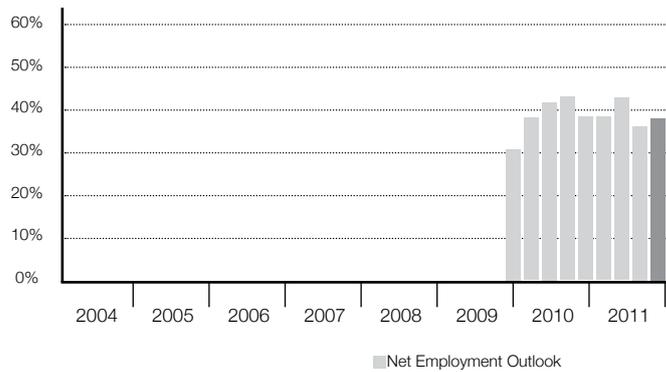
fonte: World Travel Tourism Council, 2011

FIG.6.1 India (India joined the survey in Q3 2005)



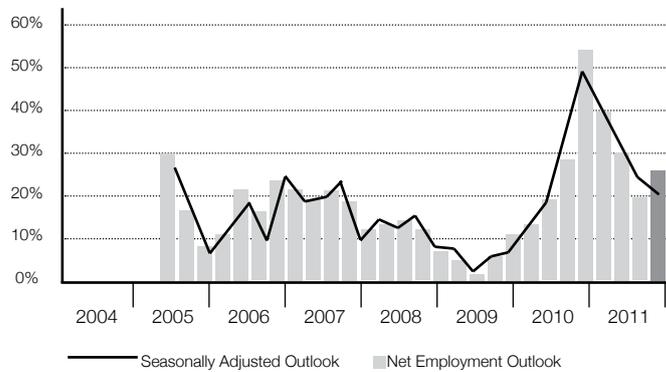
fonte: Manpower Employment Outlook Survey, 2011

FIG.6.2 Brasil (Brasil joined the survey in Q4 2009)



fonte: Manpower Employment Outlook Survey, 2011

FIG.6.3 Cina (Cina joined the survey in Q2 2005)

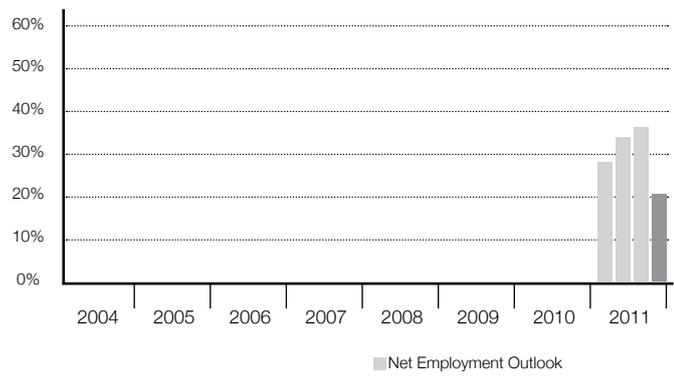


fonte: Manpower Employment Outlook Survey, 2011

l'esperienza all'estero, lo scambio interculturale con l'altro sia diventato cruciale e un valore aggiunto nelle selezioni del personale, determinante, dunque, per un aumento del fenomeno di reclutamento internazionale (parallelamente alla crescente importanza della conoscenza di altri mercati, altri campi d'azione possibili per aziende e organizzazioni)⁷. Secondo uno studio dei trend globali nel mondo del lavoro condotto da ManpowerGroup su un campione di circa 65.000 datori di lavoro appartenenti a 41 Paesi, relativo al quarto e ultimo trimestre dell'anno 2011, India, Brasile, Taiwan, Cina, Turchia e Singapore rappresentano l'orizzonte e il campo d'azione per aziende e giovani lavoratori magari con background internazionale e disponibili ad emigrare temporaneamente (fig.6.1 -6.2 -6.3 - 6.4 - 6.5 -6.6); nonostante le incertezze e le criticità determinate dalla crisi economica globale, in questi Paesi è previsto una stabilità e un aumento delle assunzioni nel settore minerario e costruttivo, nel finanziario, nell'assicurativo e immobiliare, nel manifatturiero. Un'altra variabile di non poco conto, che spinge molti lavoratori a spostarsi in questi Paesi è la retribuzione: ricerche di settore⁸ hanno rilevato come nell'area Asia- Pacifico (eccetto il Giappone) lo stipendio di un executive sia cresciuto in media del 7%, rispetto al 2,5% di America e Nord Europa. Ciò è stato determinato da una crescita del PIL, una crescente mobilità fra compagnie locali e multinazionali, e, cruciale, uno scarso bacino di "talenti" in loco. La necessità di colmare questo gap in funzione della propria crescita economica e della crescente competizione, spinge questi Paesi ad essere dei catalizzatori per talenti internazionali.

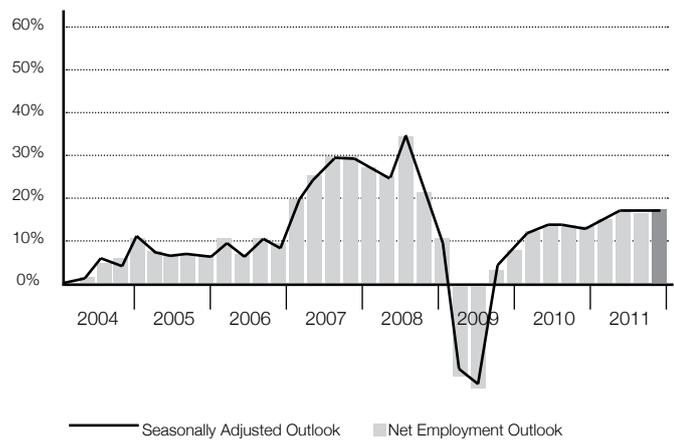
Sempre più persone vivono e lavorano in regioni diverse, sfruttando costi di viaggio sempre più bassi e **stili di lavoro più flessibili** per godere di una **maggiore qualità della vita**. Si parla di pendolari internazionali che vivono e lavorano in regioni diverse per godere di una migliore qualità della vita e di migliori prospettive di carriera: il pendolare internazionale tipico passa la sua settimana lavorativa sempre nello stesso paese, diverso dal proprio, per rientrare in quello d'origine durante il fine-settimana, compatibilmente con la distanza, l'esistenza effettiva dei collegamenti e il budget a disposizione. L'aumento del pendolarismo internazionale è stato facilitato da una diminuzione dei lavori ad orario fisso: uno studio condotto dalla "European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions" ha rivelato che quasi un'azienda su due con più di 10 dipendenti in Europa dispone di accordi di lavoro flessibile⁹ (fig.7). La principale ragione che spinge le aziende ad adottare queste politiche lavorative (ovvero dalla possibilità di avere delle giornate lavorative flessibili, modificando l'orario di inizio/fine della stesse, fino alla possibilità di accumulare ore per giornate/ periodi di ferie), è dare al lavoratore l'opportunità di organizzare e modificare il proprio tempo lavorativo, al fine di trovare delle soluzioni conformi alle necessità ed esigenze personali, e un migliore adattamento a quello che è il carico di lavoro (fig.8). Tutto ciò ha può avere delle ripercussioni positive e benefici sulla vita lavorativa, sulla motivazione ed efficienza: fra i principali effetti dell'introduzione della flessibilità d'orario

FIG.6.4 Turkey (Turkey joined the survey in Q1 2011)



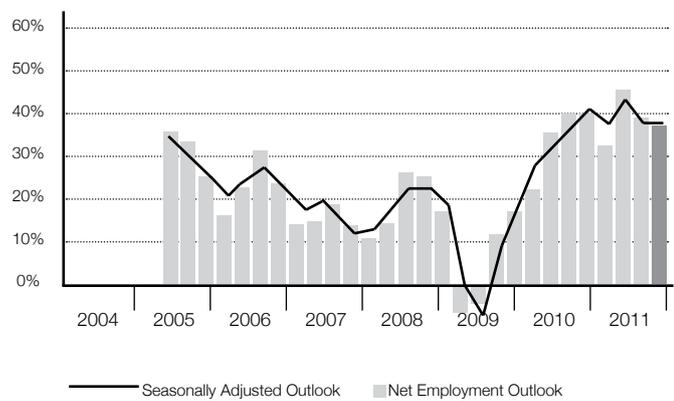
fonte: Manpower Employment Outlook Survey, 2011

FIG.6.5 Singapore



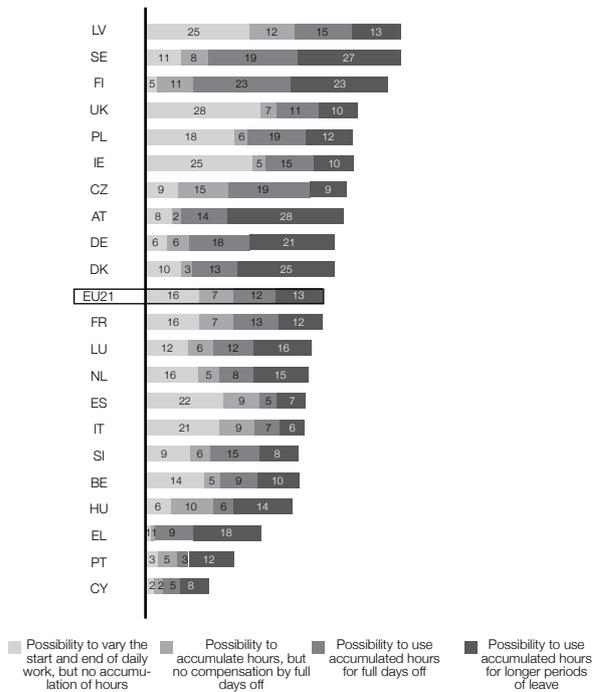
fonte: Manpower Employment Outlook Survey, 2011

FIG.6.6 Taiwan (Taiwan joined the survey in Q2 2005)



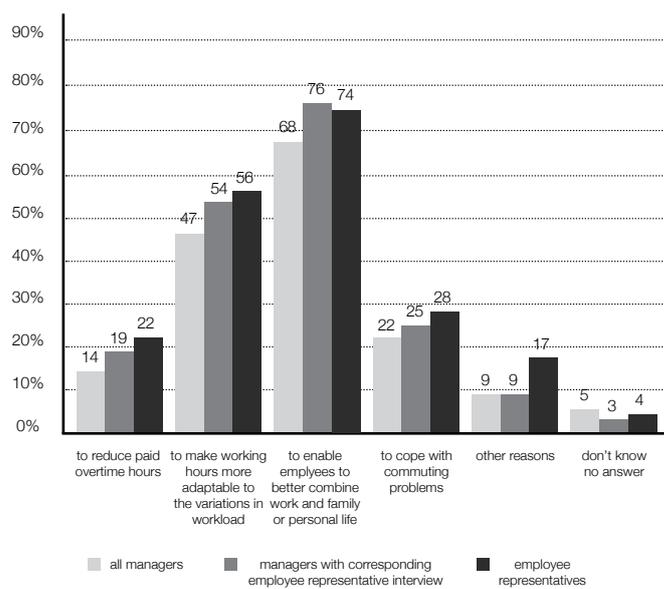
fonte: Manpower Employment Outlook Survey, 2011

FIG.7 Incidence of different forms of flexible working time arrangements, by country



fonte: ESWT, 2004-2005

FIG.8 Reasons for introducing flexible working times (%)



fonte: ESWT, 2004-2005

d'orario c'è un più alto livello di soddisfazione nel lavoro, seguita da un miglior adattamento al carico lavorativo. Tralasciando gli aspetti legati alla riduzione del fenomeno dell'assenteismo e degli straordinari pagati, il risultato di questo studio indica che il maggior vantaggio ottenuto dall'introduzione di accordi di flessibilità si traduca in una più alta possibilità di adattare e bilanciare vita lavorativa e vita privata. La possibilità di viaggiare a livello internazionale con costi relativamente bassi e l'incremento della flessibilità lavorativa ha portato in tempi recenti, molti impiegati in Gran Bretagna a trasferirsi all'estero, senza per questo perdere il lavoro¹⁰ : lavorano a Londra 35 ore a settimana circa, dalla mezza giornata di lunedì fino al giovedì sera, e poi tornano a casa, magari in Spagna, a Barcellona dal giovedì sera fino al lunedì seguente. Londra è famosa per gli affitti troppo cari, mentre abbigliamento, cibo, casa, praticamente tutto è più economico a Barcellona; l'appeal del salario inglese, combinata con un costo della vita più economico e qualitativamente migliore, e la possibilità di lavorare da casa sfruttando le nuove tecnologie, ha sicuramente supportato questo trend. Senza dimenticare il pendolarismo domestico supportato da voli charter o aereotaxi che operano on demand, per collegare ad esempio Dubai con Abu Dabhi, ma esistono anche compagnie aeree regionali, ovvero specializzate in voli interni, al fine di offrire un servizio senza dover necessariamente rispondere ad un'elevata domanda: possono far parte di compagnie aeree maggiori offrendo un servizio di collegamento delle zone periferiche con i principali hub

o di supporto alle linee principali nelle fasce orarie della giornata o della settimana più impegnative; possono offrire un servizio di collegamento per le zone e comunità più isolate (ad esempio Peninsola Ariways, offre un servizio di collegamento delle isole Aleutine dell'Alaska con la città di Anchorage). Ad esempio, la SILKAIR è una linea regionale della Singapore Airlines che offre un servizio di trasporto programmato, collegando Singapore con 31 città della Cina, del Sud-Est asiatico e dell'Asia. Certamente essere un pendolare cosmopolita costituisce più uno stile di vita più che di un modo di lavorare, molto flessibile, frenetico e con delle criticità, legati a problematiche ambientali, all'aumento del costo del petrolio con ripercussioni sul costo dei biglietti, e ai rischi di ritardo/ cancellazione volo aereo e lo stress conseguente. Tuttavia, è uno stile di vita non determinato, aperto a molteplici possibilità, che ben riflette il concetto di mobilità intrinseco nella società contemporanea.



2. Business meeting.



3. Business meeting.



4. IECM 2008, Mice event, Singapore.





5. Company formation meeting .

Il viaggiatore d'affari

LA trasferta di lavoro di durata variabile, che non implica una rilocazione vera e propria della sede lavorativa e che coinvolge personale di ogni livello continua ad essere una modalità per favorire l'integrazione e la crescita delle attività di un'azienda o di un'organizzazione; come per il vero nomadismo dei popoli, il nomadismo aziendale costituisce una fonte di importante ricchezza per tutti coloro che ne sono toccati, ha le sue regole, richiede flessibilità e potenzialmente può offrire alle aziende spunti importanti per lo sviluppo del business e per la loro stessa sopravvivenza. Il nomadismo aziendale è dunque una modalità di lavoro emergente che tocca sempre più persone all'interno delle aziende; chi ci riesce appartiene a un gruppo di international frequent traveller o viaggiatori d'affari che ricordano i nomadi **in movimento** continuo. Il viaggiatore d'affari è un cittadino del mondo, culturalmente evoluto, aperto alle novità e alla sperimentazione, spesso dispone di un medio-alto "disposable income"; si tratta di un fenomeno prettamente maschile (sebbene in Europa e Nord America la percentuale di donne che viaggiano per lavoro sia notevolmente aumentata fino al 45%¹¹, nei mercati emergenti del Sud- Est Asiatico i viaggiatori d'affari sono prevalentemente uomini, 75%), e la fascia di età coinvolta è quella dei 25-50 anni. Naturalmente i viaggiatori d'affari sono tecnici, professionisti e manager. La loro attività si può svolgere ovunque, in zone sperdute e di difficile accesso o in capitali futuristiche. Essi sono spesso una combinazione eclettica di capacità e di conoscenze. Con ritmi e bisogni diversi,

i protagonisti delle trasferte internazionali globalizzati o regionalizzati per forza, coloro che possiamo definire nomadi aziendali, sono vere e proprie orde, che all'insaputa delle loro aziende e forse anche di loro stessi stanno creando una cultura di lavoro alternativa. L'immaginario collettivo li vuole viaggiatori di prima classe, ma in realtà, spesso viaggiano in classe turistica. A tratti è una sottocultura che si sviluppa nella convivenza sugli aerei, negli alberghi vicini agli aeroporti, nelle sale di attesa pi o meno confortevoli e che condivide obiettivi, orari, passatempi, speranze, paure; in quanto sottocultura, molti comportamenti dei nomadi aziendali sono un' espressione spontanea e divergente dalla cultura dominante, quella dei loro colleghi più stanziali, i sedentari aziendali. Il **comportamento del nomade** aziendale offre allora degli spunti interessanti per un nuovo essere sociale: esso non è il risultato di un meccanismo di integrazione pensato a tavolino dalle organizzazioni, ma nasce autonomamente dalle attività quotidiane e si sviluppa come **adattamento alla necessità** di presidio globale e rapido delle aziende multinazionali. Le missioni all'estero e le esperienze di lavoro internazionale non sono attività indolore e non sempre, e non ovunque, portano agli stessi risultati; le trasferte, di breve o lunga durata, sono intense e ad alto costo. Occorre adattarsi continuamente al nuovo, garantendo al tempo stesso una costanza e una qualità di risultati economicamente giustificabili. Per questo motivo e a causa dell'assedio culturale costante al quale, in missione, si è sottoposti da parte dei locali,

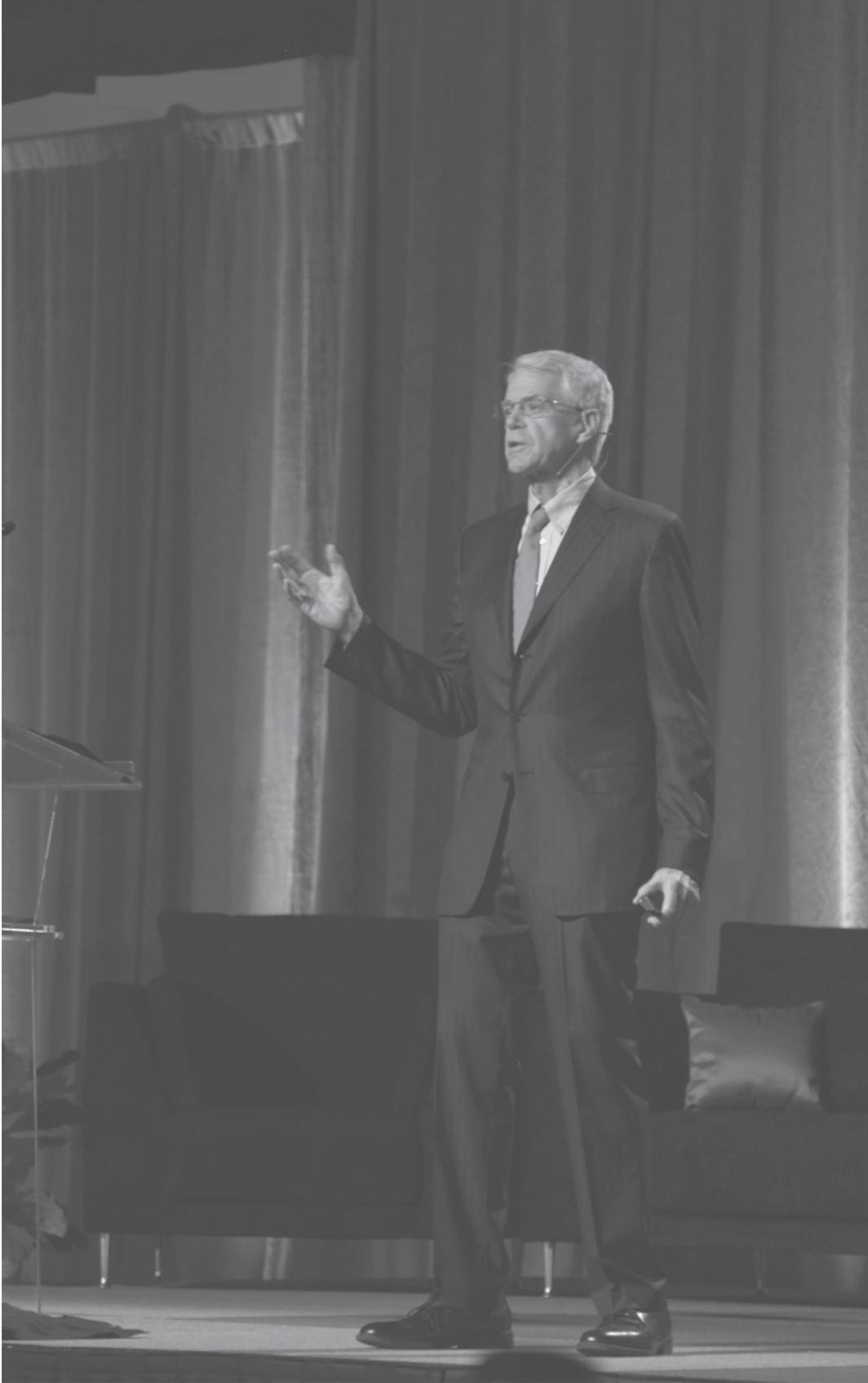
6. Pendolari cosmopoliti .



i viaggiatori sono in mezzo a una vita di stress e di continue tensioni nelle quali la ricerca e lo sviluppo di un equilibrio interiore è la vera sfida costante delle relazioni con gli altri. Di fatto, con il passare del tempo, si produce una sorta di metamorfosi interiore che si configura come un lavoro più o meno cosciente sul sé e sulla propria identità, trasformando quanti viaggiano per lavoro in un gruppo omogeneo di nomadi professionisti che presenta modi di fare, soluzioni e pensieri del tutto caratteristici e distinti da altre categorie di professionisti e simili e riconoscibili al proprio interno. Con i viaggi cambiano i modi di pensare delle persone e, soprattutto, le aspettative nei loro confronti: ci si aspetta che un manager arrivi a Singapore dall'Europa dopo 12 ore di volo e sia perfettamente in grado di condurre in porto un complesso negoziato o un processo di acquisizione esattamente come ci si attende che un formatore internazionale sia in grado, esattamente dopo una notte passata sull'Airbus che collega Parigi a Port Harcourt in Nigeria di fare otto ore di lezione ad agguerriti e pretenziosi ingegneri petroliferi. Cosa che per altro avviene e va in porto positivamente, nella maggior parte dei casi. Fondamentale per il successo dei loro viaggi di lavoro ricorrenti sarà organizzare in anticipo la permanenza a destinazione, fornendo a se stesso e agli altri un'agenda di lavoro e chiari obiettivi degli incontri, e conoscere ritmi e calendari locali, con particolare attenzione a festività e ricorrenze, ma anche alle abitudini locali di lavoro: famose, per esempio le differenze tra gli orari di lavoro delle popolazioni del Nord e Sud Europa,

la diversa settimana lavorativa nei paesi musulmani (dove la domenica è un normale giorno di lavoro), la sospensione delle attività per circa 15 giorni in occasione della Festa di Primavera, conosciuta in Occidente come Capodanno Cinese, nei paesi dell'Estremo Oriente (Cina, Korea, Mongolia, Nepal, Vietnam, Giappone). Come per i veri nomadi, anche per il viaggiatore aziendale una delle grandi preoccupazioni è quella che gli eventi gli impediscano di mantenere il ritmo di lavoro, mettendo in pericolo il **successo della missione**. Oltre alle paure che empassse tecnologiche possano compromettere il funzionamento delle sue attrezzature, i maggiori timori sono legati all'autoconservazione, all'integrità fisica e psichica. Frequente è quindi lo scambio di informazioni su questi temi. Le loro conversazioni difficilmente riguardano il lavoro specifico, ma ruotano attorno al "cosa fare e non fare" in ogni paese, come arrangiarsi in caso di necessità, quali numeri di telefono avere in caso di emergenza. Le paure più percepite sono di vario tipo:

- possibili flop tecnologici che rendano i suoi strumenti inutilizzabili: la paura principale del viaggiatore è quella di rimanere scollegato dal suo mondo; le ansie di non riuscire a prendere la linea per inviare e ricevere messaggi o telefonate sono comuni tra i nomadi aziendali, motivo per il quale spesso si indicano tra loro gli alberghi con i migliori collegamenti, gli Internet bar più attrezzati;
- la stanchezza fisica e psicologica: i fusi orari diversi, i cambi di dieta alimentare, le giornate di lavoro prolungato sono motivi di preoccupazione per il proprio benessere. I manager



7. Viaggiatori MICE.

viaggiatori sono sempre più preoccupati per la loro salute, per le ore di sonno giornaliero, per l'impossibilità di staccare, per la mancanza di svago. Se sono nomadi esperti, tendono a risparmiarsi, diluendo il più possibile gli incontri di lavoro durante la loro permanenza;

- la perdita dell'equilibrio personale e la solitudine: il manager viaggiatore deve essere in grado di ricostruirsi un mondo fatto di riferimenti nelle varie località visitate, e cosciente di cosa si aspetta di ottenere da un'esperienza lavorativa di nomade ed avere il coraggio di guidarla coerentemente, smettendo quando essa non aggiunge più valore al suo progetto di vita personale e professionale;

- le malattie: in genere si tratta di un'eventualità remota grazie a vaccinazioni, rispetto di cordoni sanitari oppure evitando di assumere alimenti considerati a rischio; i nomadi aziendali si spostano con delle vere e proprie farmacie ambulanti ed è normale tra loro lo scambio di medicine, frequentando ospedali e medici locali solo in caso di emergenza;

- le catastrofi naturali: terremoti uragani, monsoni, tempeste di sabbia sono completamente fuori controllo del viaggiatore. La conoscenza della loro esistenza in alcuni periodi dell'anno e di come comportarsi in queste situazioni diventa perciò fondamentale;

- la criminalità. Anche il più esperto dei nomadi può essere soggetto ad attacchi criminali e attentati. Per il nomade aziendale è necessario essere cosciente di non essere un normale turista riconoscendo bene i limiti del suo essere straniero. Può diventare preda e obiettivo di varie attività illecite.

E i viaggiatori d'affari internazionali di oggi si abituano, si adattano, imparano a tarare i propri ritmi di vita su queste nuove necessità, alternando le pause, il sonno, i pasti, i fusi orari, la stessa vita delle proprie famiglie, che hanno finito per accettare come naturali questi nuovi tempi e modi di vivere. Sono queste persone che si incontrano nelle hall degli alberghi o nelle mense dei compound aziendali di tutto il mondo, che dormono nelle poltrone degli aerei come nei letti di casa propria. Soprattutto sono le persone che si sono scontrate con decine di trappole culturali, che hanno vissuto sulla propria pelle il costo umano di un negoziato fallito, fino a crescere profondamente dalle proprie sconfitte e dalle proprie vittorie imparando a stare con gli altri nelle situazioni diverse e o ogni volta nuove che si presentano. Esistono eventi ricorrenti che regolano la vita dei viaggiatori d'affari: così come i membri delle tribù impostano la loro vita attorno alla transumanza annuale, così per i viaggi dei nomadi aziendali esiste un elemento unificatore nella necessità di sviluppare e sostenere operativamente l'organizzazione nella quale lavora, propria fonte di reddito. Programmi e progetti di sviluppo e di implementazione, impostazione e definizione di piani di gestione e di controllo, gare commerciali, incontri con attuali e futuri fornitori e partner: tutti sono motivo di nomadismo aziendale. Sono **professionisti di ogni tipo**: in genere si immaginano come responsabili commerciali ma il nomadismo aziendale coinvolge ormai tutti i tipi di professioni: esperti in informatica, produzione, manutenzione, qualità,

risorse umane, comunicazione, finanza, amministrazione. Anche se per lo più concentrato su livelli manageriali medio-alti, il fenomeno coinvolge persone ad ogni livello organizzativo, in maggioranza personale aziendale, ma anche consulenti e specialisti indipendenti. In genere, il viaggiatore d'affari appartiene a 4 possibili macro-settori¹² :

-manifatturiero ad alto ricavo per addetto: imprese capital intensive, tipicamente industrie chimiche, farmaceutiche, di lavorazione di gomme e plastiche o fabbriche meccaniche;

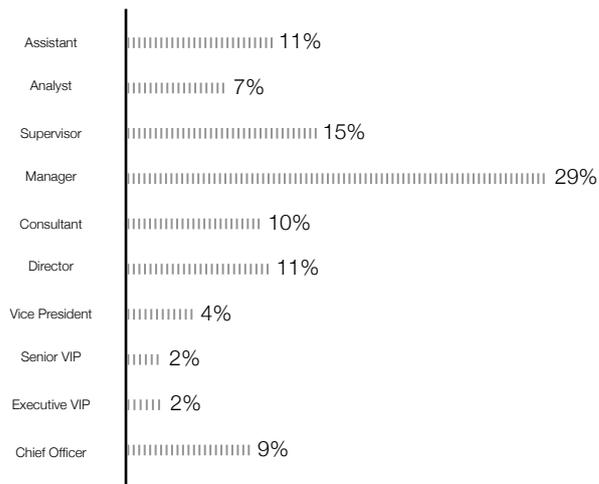
-manifatturiero a medio-basso ricavo per addetto: tipicamente industrie alimentari, tessili e conciari, lavorazione di cuoio e pellami, fabbricazioni di macchine ed apparecchi elettrici ed ottici, fabbricazioni di mezzi di trasporto e costruzioni;

-distribuzione commerciale all'ingrosso e al dettaglio ;

-servizi (business, finanziari, professionali).

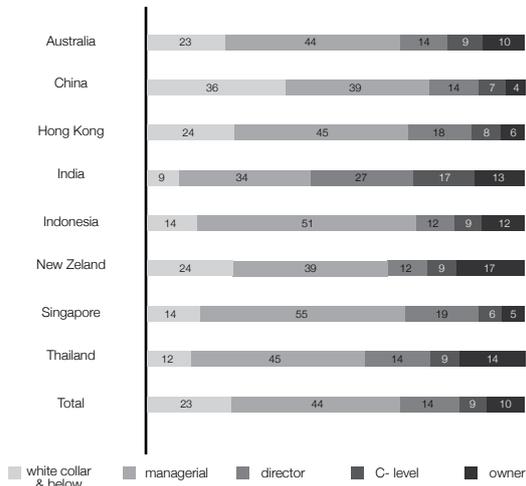
Per quanto concerne la professione svolta all'interno delle aziende/organizzazioni, ricerche di settore evidenziano che, relativamente al mercato Occidentale, si tratta per lo più di MANAGER, SUPERVISORI, ASSISTENTI, CONSULENTI (fig.9), mentre nel mercato dell'area asiatico-pacifica essi ricoprono prevalentemente ruoli di ALTA DIRIGENZA C- LEVEL (quindi CEO Chief Executive Officer, COO Chief Operations Officer, e CFO Chief Financial Officer), seguiti da manager e consulenti (fig.10). I soggetti che viaggiano per lavoro hanno un denominatore comune: si spostano di regione, di nazione o di continente per lavorare insieme ad altri colleghi, clienti o fornitori che li attendono in altre sedi.

FIG.9 Job title (Europe- U.S.A. - Canada)



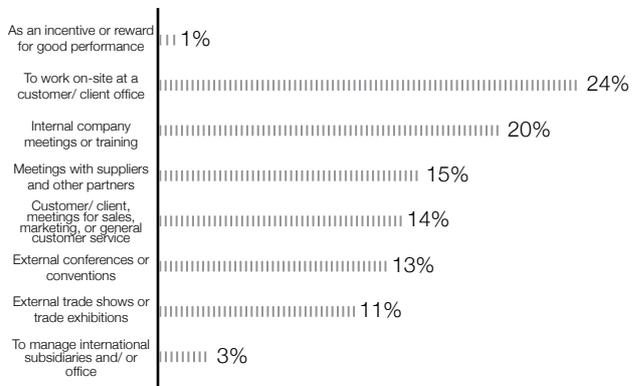
fonte: World Travel Tourism Council, 2011

FIG.10 Job title (Asia- Pacific region)



fonte: Asia Pacific Business Traveller Research, 2011

FIG.11 Frequent Type of Trip Taken, Share of Respondents



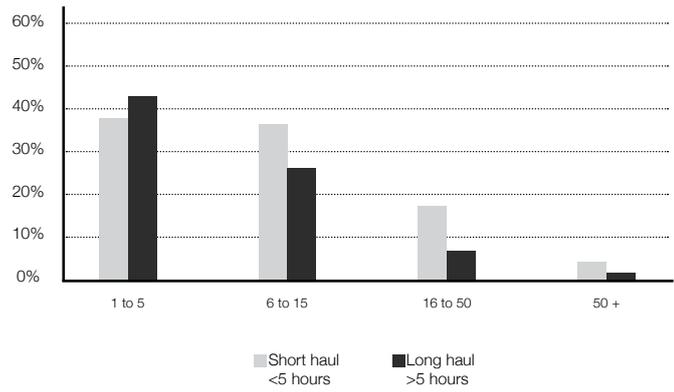
fonte: World Travel Tourism Council, 2011

Tutte persone alla ricerca di risposte possibili che consentano, valorizzando i comportamenti dei loro interlocutori, di svolgere al meglio i compiti assegnati. Per ottimizzare gli spostamenti, quello che conta è la capacità di adattarsi alla situazione, di fornire risposte a domande diverse, tenendo conto delle esigenze proprie e dell'altro. A differenza del viaggiatore che si sposta per turismo, i viaggi del nomade aziendale sono fitti di esperienze e di incontri più o meno intensi con persone e luoghi in un contesto che poco ha a che fare con il viaggio di svago: si tratta di riunioni di lavoro con clienti e colleghi e cene di lavoro a fine giornata in locali che i turisti organizzati non frequenterebbero; pranzi spesso saltati per rispettare agende serrate e contrattempi di diverso tipo; le visite ai centri commerciali, se ci sono, sono in genere una necessità per l'acquisto di oggetti dimenticati o per poter affrontare un'inaspettata prolungata permanenza. Il viaggio d'affari comprende una serie di diverse attività¹³: la maggior parte dei business traveller viaggia per lavorare a contatto diretto e in loco con clienti (24%), per frequentare corsi di formazione e meeting aziendali (20%), per incontrare fornitori e altri partner (15%), per incontri di marketing, customer service, vendita (14%), per partecipare a fiere, eventi, congressi a livello internazionale (11%), per amministrare filiali e uffici all'estero (3%) (fig.11). La visione del contenuto del proprio viaggiare e del proprio ruolo dipende molto dal modo in cui i nomadi vivono le ragioni del loro viaggiare: motivazioni influenzano anche l'utilizzo del loro tempo e la loro disponibilità e il loro atteggiamento verso attuali

e futuri colleghi, clienti, fornitori ed eventualmente conoscenti o addirittura amici, aiuti privilegiati per facilitare la comprensione e la gestione delle diversità che devono affrontare. I viaggi per lavoro possono significare una andata e ritorno internazionale fino al massimo di 5 giorni circa, un tour di 15-20 giorni con soste di qualche giorno in diverse città e spostamenti frequenti all'interno della stessa area geografica o addirittura spostamenti intercontinentali, o una trasferta per alcuni mesi. Ricerche di settore relative al mercato Occidentale hanno rilevato che il viaggiatore d'affari compie in media fra i 5 e i 16 viaggi l'anno, con una quasi equità fra viaggi interni e all'estero (fig.12). Diversi sono i risultati relativi all'area Asia Pacifico: nei primi 6 mesi del 2011, la media è stata di 6,3 viaggi (con 8,7 per la Cina), mentre il 70% dei viaggi sono stati internazionali (fig.13). Inoltre, la maggior parte dei viaggiatori d'affari vola in **business class** (64%) (fig.14). Partendo da questi risultati il nomadismo aziendale si può percepire come: una parentesi specifica e transitoria nella propria vita professionale o personale, una necessità di lavoro tesa a costruire rapporti professionali significativi e duraturi, uno stato permanente assegnato per competenze e per tradizione aziendale¹⁴.

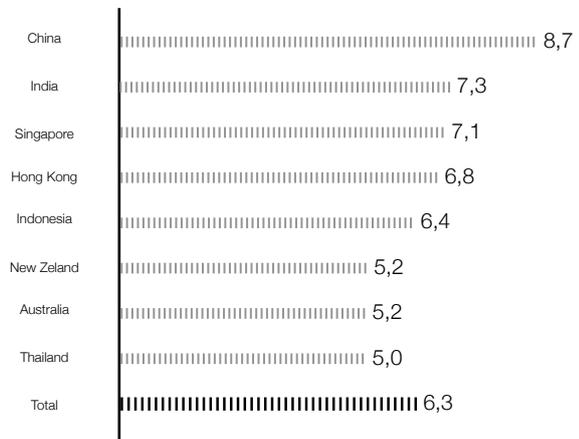
Il **manager viaggiatore** come attività transitoria: a seconda di come il viaggiatore percepisce il suo nomadismo aziendale, trova tensioni e gratificazioni differenti rispetto alla sua esperienza, la sua frequentazione di luoghi e persone diverse, la gestione del suo tempo: «In una carriera professionale, fare il frequent travelling manager a livello internazionale

FIG.12 Number of business trips in the last 12 months



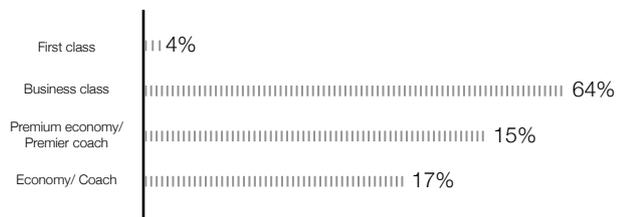
fonte: Ascend Corporate Travel Survey, 2011

FIG.13 Average number of business trips taken in the first 6 months of 2011



fonte: Asia Pacific Business Traveller Research, 2011

FIG.14 Cabin Class for long haul business trips



fonte: Ascend Corporate Travel Survey, 2011

8. Executive travellers.



ci può stare; devi avere degli obiettivi precisi da raggiungere per poi fare un altro lavoro. Se non lo faccio adesso, non so se tornerò mai da queste parti»¹⁵.
Approfitta della permanenza negli altri Paesi per visitare luoghi turistici così da sfruttare al massimo l'esperienza. Viaggia in gruppo, con altri nomadi, persone più senior e coetanei. Visto dall'esterno, sembrava un atteggiamento molto vicino all'usa e getta caratteristico del turista, un nomade temporaneo che si vede precario e che cerca di consumare al massimo l'esperienza; la sua conoscenza dei paesi è poco profonda, limitata agli uffici, dove svolge la sua vita pubblica e ai ristoranti e locali notturni, dove si svolge la sua vita privata. Il suo rapporto con gli abitanti locali sia colleghi che clienti è vissuto come una delle sue tante fonti di informazione, di intrattenimento, di compagnia.

Il **manager viaggiatore** che deve costruire rapporti di lavoro significativi è un secondo tipo di nomadismo, intrinseco ad una data professione, tipicamente legato a posizioni e ruoli di coordinamento di aziende multinazionali, o a attività di consulenza a committenti dislocati. Un viaggiatore che ha la necessità di lavorare insieme agli altri e con loro costruire rapporti durevoli nel tempo. Impara a conoscere non solo i luoghi turistici, ma anche quelli frequentati dai locali; a conoscere le loro tradizioni, la loro musica e la loro arte. Visto dall'esterno, il comportamento di questo nomade è più vicino a quello di un locale, o a quello di un turista attento, perché tende a creare una rete di relazioni essenziale, dedicando tempo alla scoperta della gente, degli

usi e dei costumi. Consapevole delle diversità, è più vicino all'integrazione con i locali che al consumo distratto di luoghi e persone. Infine vi è il **manager viaggiatore perennemente nomade**: questa tipologia di nomade aziendale vive perennemente in viaggio e spostarsi fa parte della routine scontata. Frequentemente, ma non sempre è una persona senior all'interno delle organizzazioni, ed è considerato un esperto in qualche materia specifica. Difficile dire se ha scelto questo ruolo oppure se le circostanze in azienda hanno scelto per loro: il fatto è che i manager perennemente in viaggio non si vedono in un ruolo diverso e l'organizzazione stessa non li impiegherebbe diversamente. Normalmente il manager nomade è una persona matura e nel caso abbia una famiglia, i figli non sono più dipendenti da lui e la moglie non lavora. Ha fatto l'espatriato per molti anni: i figli sono nati all'estero e cresciuti nei diversi paesi dove ha lavorato. Lavora girando per il mondo, essendo coinvolto in operazioni di set up in diversi continenti e toccando con mani tutte le differenti realtà operative. E' una persona che integra conoscenze tecniche ed esperienza e che ha un ottimo rapporto con luoghi e persone in diversi paesi, e che, potenzialmente, potrebbe essere un tutor o un mentore di altri nomadi più giovani. In base alla professione svolta, alla frequenza e la modalità con cui viene affrontato il viaggio, è possibile identificare 4 macro categorie di viaggiatori : i pendolari cosmopoliti, i viaggiatori MICE, e gli executive travellers, i deLuxe men. Per quanto riguarda il fenomeno dei PENDOLARI COSMOPOLITI si tratta di persone che,

spinte dalla promessa di una qualità della vita superiore, sfruttano accordi di lavoro flessibili e il costo relativamente basso dei viaggi per vivere e lavorare in paesi o regioni diverse, per esempio vivere a Nizza e lavorare a Londra. Questo stile di vita li porta a prediligere aree caratterizzate da una migliore qualità della vita, per esempio zone in cui il costo della vita è inferiore, in modo da sfruttare meglio lo stipendio, oppure luoghi in cui è possibile avere più spazio a disposizione e aree meno urbanizzate, o in cui la qualità della vita per i figli sia migliore. Fanno i pendolari su tratte brevi per lavorare, su base settimanale o bisettimanale, a seconda degli impegni di lavoro. Un esempio di questo può essere il pendolarismo interno, es. all'interno degli Stati Uniti o della Cina o rotte intraeuropee, come dalla Francia alla Germania.. Altri pendolari cosmopoliti sono spinti dal desiderio di fare carriera e sfruttano il numero sempre maggiore di incarichi internazionali per acquisire esperienza e conoscenza del mercato. In ogni caso si tratta di una **scelta di vita temporanea** e transitoria. È più probabile che a fare questa scelta di vita siano liberi professionisti, consulenti freelance o dipendenti con contratti di lavoro flessibili, soprattutto di età compresa tra i 20 e i 40 anni; molti sono lavoratori intellettuali che sfruttano tecnologie di comunicazione economiche e veloci per lavorare in remoto. Questo tipo di pendolarismo dipende almeno in parte dai costi di viaggio più bassi (sebbene la qualità della vita all'estero possa rendere più elastici al fattore prezzo e gli espatriati aziendali siano meno preoccupati dei costi).

È probabile che gli spostamenti dei pendolari cosmopoliti siano frequenti e con blocchi di prenotazioni anticipate per risparmiare, anche se in occasione di incontri di lavoro imprevisi è possibile che facciano prenotazioni last minute, con una minore attenzione al prezzo. All'interno dei viaggiatori d'affari si può individuare la categoria MICE (meetings, incentives, conferences, exhibitions)¹⁶, ovvero coloro che viaggiano per partecipare a riunioni, congressi o convention, per viaggi premio o per prendere parte a fiere ed eventi di vario genere. Si tratta di un tipo di nomadismo periodico e di breve durata (la durata della trasferta coincide con la durata dell'evento a cui prendono parte), prevalentemente domestico e finalizzato alla costruzione di rapporti professionali duraturi: è il caso di rappresentanti ed agenti di commercio che frequentano periodicamente le fiere di settore nelle capitali o nelle città più importanti, al fine di incontrare colleghi clienti attuali e potenziali, e di confrontarsi con competitors. Rientrano in questa categoria di viaggiatori anche lavoratori intellettuali come docenti universitari e formatori, medici e ricercatori che periodicamente frequentano convention e conferenze per avere un confronto e uno scambio culturale con colleghi e affini. In genere, i VIAGGIATORI MICE viaggiano in gruppo, soprattutto nel caso di viaggi incentive o viaggi premio, **un momento di forte aggregazione** per clienti ed agenti, che permette di generare un alto valore aggiunto e trasformare i propri clienti in partner affezionati ed i propri collaboratori in appartenenti orgogliosi alla propria azienda.



9. DeLuxe men.

I viaggiatori in questione, di età compresa fra i 25- 55 anni, appartengono principalmente al settore del commercio, quindi sono agenti e direttori commerciali, ma anche manager, liberi professionisti, consulenti. Vi fanno parte anche i giovani lavoratori dipendenti o neo-assunti che frequentano corsi di formazione anche internazionali per conto delle aziende o delle organizzazioni; ciò significa che possono effettuare viaggi di 2-5 giorni con una certa frequenza nel corso di un semestre o di un anno. Gli spostamenti dei viaggiatori MICE avvengono in genere con prenotazioni largamente anticipate, per via della periodicità e ripetitività del calendario di eventi a cui prendono parte. Gli EXECUTIVE TRAVELLERS sono i viaggiatori che si spostano per lavoro effettuando voli di diverso raggio, in quanto possono essere una combinazione di tratte brevi (business nazionale e internazionale) e lunghe (per il business intercontinentale), in classe premium o business. In genere preferiscono spostarsi con prenotazioni anticipate che non gestiscono in prima persona; sono frequenti anche i viaggi last-minute, non essendo particolarmente sensibili al prezzo e considerando che la loro agenda lavorativa sia un work in progress scandito da priorità non sempre programmabili e prevedibili. Come risulta dalle precedenti analisi, il numero di executive che si spostano per lavoro è costante, ma è anche destinato ad aumentare, dato che il viaggio d'affari riveste un ruolo chiave nel commercio mondiale. Gli executive travellers hanno un'età compresa fra i 30- 55 anni, sono manager commerciali, direttori marketing, Head of Operation, fino alle posizioni più importanti,

Chief Executive, Chief Operations, Chief Financial Officer. Si tratta dunque di persone con un **background culturale e professionale elevato** (conosce una o più lingue straniere, precedenti esperienze formative e lavorative internazionali e di rilievo). La maggior parte finalizza i propri spostamenti in base a un obiettivo specifico e all'ottenimento di un risultato pressoché immediato: seguire una trattativa, concludere un affare, controllare i risultati di una filiale; fisicamente provati dalle continue trasferte di lavoro e dall'accavallarsi delle sindromi da jet-lag. I luoghi di riferimento sono i duty-free degli aeroporti, le hall degli alberghi a quattro/cinque stelle, le sale riunioni delle grandi corporation: veri e propri templi dell'omologazione economico-culturale, dove il rito di primo mattino è una simbolica continental breakfast. Il luogo comune vuole che non abbiano un coinvolgimento emotivo: luoghi, persone, culture "altre" vengono appena sfiorati nel flusso nevrotico degli arrivi e delle partenze. Ma c'è anche chi, fra loro, tende a concedersi obiettivi più allargati: ciò che conta sono la curiosità per nuove culture, gli stimoli intellettuali che solo la diversità (di idee, emozioni, stili di vita) sa offrire, il bagaglio di esperienza personale che sempre più si arricchisce; per molti soggetti di questa fascia i valori dell'eccellenza si sono trasferiti dal mondo materialista e ostentativo a quello dei servizi per il corpo, la cura e lo spirito: il tempo, la serenità, la qualità della vita, costituiscono il plus ricercato nella scelta della compagnia aerea, degli alberghi e di tutti i servizi ad essi relativi¹⁷.

In ogni caso, tutto questo vissuto non farà che incrementare le voci di un personalissimo "portfolio", quel ventaglio diversificato di competenze professionali e di saperi multipli che costituisce il vero patrimonio degli executive travellers. In quei Paesi in cui il capitalismo, per ragioni diverse, è arrivato solo da qualche anno (dalla Russia alla Cina, dal Brasile agli Emirati Arabi) con il suo carico di simboliche e prodotte, si è velocemente formata una categoria privilegiata di soggetti che, trainata da oligarchie molto potenti, spesso collegate al controllo delle risorse energetiche, si riconoscono nei codici e nelle **logiche del lusso più tradizionale**. Ecco che emergono i DELUXE MEN, che trovano spazio nel mondo dell'edilizia, della finanza, dei media, dell'arte e della politica. Questo nucleo generazionale, che si identifica nel concetto di prestigio e distinzione, raccoglie tutte le espressioni del "nuovo vero lusso", che ad esempio nell'alta società russa rappresenta un must, e che viene proposta dai nuovi ricchi in tutto il mondo, soprattutto nei mercati emergenti del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina). Si tratta di un mondo patriarcale che ha adottato le logiche estetiche degli anni Ottanta e che le riversa anche sulla controparte femminile delle grandi griffe e dell'ostentazione scenografica. La maggior parte di questi miliardari ha capitalizzato la ricchezza straordinaria di questi paesi in termini di materie prime e di risorse energetiche: dall'industria petrolifera al gas naturale. E così la Russia ha raddoppiato soltanto nell'ultimo anno il numero di miliardari (101)¹⁹,

Mosca è tornata ad essere la città dei super-ricchi e la città più cara al mondo per i viaggi d'affari¹⁸; l'intreccio delicato tra il potere economico e potere politico, tipico dell'Est europeo, ha poi fornito uno statuto quasi istituzionale a una lunga lista di personaggi maschili (da Abramovic al premier della Repubblica Ceca Stanislav Gross) che si contraddistinguono per i loro tratti di vitalità ed energia, trainati anche dalla loro età relativamente giovane (dai 35 ai 55 anni). I DeLuxe Men, dunque, vivono e si comportano seguendo uno stile di **vita affluente** tipico dei Paesi Occidentali di trenta anni fa. Essi viaggiano soli o accompagnati da un entourage o dal partner, combinando magari un viaggio di lavoro e di piacere per incontrarsi con amici o colleghi, soggiornando nelle più innovative ed iconiche costruzioni architettoniche, in termini di lussuosi suite d'alberghi e appartamenti in complessi abitativi (Dubai, Kazan, Montecarlo); sebbene possano fare alcuni viaggi in classe premium o business, questo gruppo di viaggiatori non è particolarmente sensibile al fattore prezzo e non gestisce personalmente la propria prenotazione, e tendono sempre più a prediligere **i servizi di viaggio personalizzati** più esclusivi e rapidi, messi a disposizione da jet privati o aero-taxi.

Il viaggio del viaggiatore d'affari

L' OBIETTIVO del viaggiatore è concludere con successo il viaggio d'affari, sia esso motivato da scopi commerciali, dalla necessità di rafforzamento di relazioni economiche e/odi contatto fra possibili partner in affari. Indipendentemente dal tipo di settore per il quale lavora e dalle attività specifiche che dovrà svolgere durante il suo viaggio, l'agenda del viaggiatore d'affari è simile a quella di altri viaggiatori come lui: hanno poco tempo a disposizione e sono pressati dagli impegni, si indirizzano su prodotti utili per il viaggio o coerenti con il proprio stile di vita, spesso viaggiano da solo o in compagnia di colleghi e pongono maggiore attenzione ai servizi di qualità in tempi rapidi. Tutti devono interagire con altre persone in maniera efficace, intrattenendo rapporti sociali di minore o maggiore intensità con i propri interlocutori, scambiando informazioni contenute nei rapporti, nelle riunioni, nelle presentazioni che fanno o che ricevono e nei ragionamenti che li oppongono ai loro interlocutori; così come tutti gli individui coinvolti nella transumanza dei pastori nomadi sono indispensabili, anche il nomade aziendale deve contare e appoggiarsi su tutti ed influenza il risultato della sua missione grazie alla sua abilità relazionale. Ma non solo: le caratteristiche del viaggiatore d'affari sono sensibilmente diverse da quelle di chi viaggia per altri motivi; la sua sopravvivenza non dipende solo dal completamento delle attività che condizionano il suo spostamento di continuo, ma anche da tutti quei fattori ambientali, infrastrutturali, logistici e organizzativi a cui si appoggia e

e fa affidamento prima, durante e dopo il viaggio di lavoro. E' possibile dunque identificare quattro elementi che contribuiscono al successo di un **viaggio d'affari**, indipendentemente dall'attività lavorativa in sé; il trasporto, l'hotellerie, le tecnologie mobile, e il bagaglio sono le variabili chiave che identificano esigenze e servizi ad esse relativi richiesti dal viaggiatore d'affari dall'andata al ritorno, elementi di cui il business traveller vuole avere e ricevere informazioni, assistenza e risparmio in maniera continua. In genere, trasporto e alloggio sono delle variabili del viaggio d'affari che non vengono gestite dal viaggiatore in prima persona, soprattutto in termini di organizzazione e risoluzione problematiche. In genere la gestione è affidata ad assistenti, o ad elementi dell'ufficio acquisti o personale; nel caso delle imprese ed organizzazioni più strutturate, al travel management. Con i termini "travel management" o "business travel management" si intende quella funzione interna ma spesso esterna all'azienda che si occupa di consulenza e supporto alle aziende su qualsiasi tipo di problematiche legate al settore del business travel, dalla creazione e il controllo delle direttive di viaggio interne all'azienda alla prenotazione e l'organizzazione di viaggi di affari, ma anche l'intera gestione del processo di prenotazione e fatturazione dei viaggi. A ciò si aggiunge: l'acquisto strategico di servizi di viaggio, prenotazioni di hotel e vetture a noleggio, la fatturazione completa delle spese di viaggio e il controlling delle spese di viaggio, la gestione del parco veicoli e la gestione e il controllo del giornale di bordo,

la realizzazione e il completamento di sistemi necessari per ottimizzare le procedure di viaggio. La presenza del Travel Management diventa quindi importante per un'azienda, non solo in termini di informazioni condivise ed assistenza continua al viaggiatore, ma soprattutto in termini di risparmio economico²⁰. Per quanto riguarda le tecnologie mobile e il bagaglio si tratta, invece, di due variabili più personali perché gestite in prima persona del traveler. Tuttavia esistono delle criticità ad essi legate, i cui effetti non sono trascurabili. Il supporto tecnologico è ormai indispensabile per la vita lavorativa e non, il corretto funzionamento può dipendere dall'esperienza e praticità del fruitore, ma è praticamente impossibile prevedere imprevisti, blocchi o black-out nell'uso; il bagaglio rappresenta la sfera più intima del viaggiatore d'affari, è tutto ciò di cui ha bisogno e che il nomade aziendale sceglie di portare con sé per sopravvivere in missione: dimenticanze, ritardi, smarrimento non possono essere previsti, ma così come nel caso di un default tecnologico, potrebbero avere ripercussioni negative sull'attività lavorativa e sulla stabilità emotiva del viaggiatore.



10. Business traveller .

Il trasporto

SECONDO una ricerca di American Express Consulting Service le spese di biglietteria aerea rappresentano circa il 40-50% almeno del budget complessivo dei viaggi nelle aziende di medie e grandi dimensioni e, di conseguenza, è la voce di spesa più importante su cui si focalizza l'attenzione dei travel manager e direttori acquisti²¹. Esistono quattro tipi principali di tariffe: tariffa piena (o full) ufficiale; tariffa piena (o full) confidenziale; tariffa speciale ufficiale; tariffa speciale confidenziale. Le tariffe ufficiali (o Iata) sono quelle applicate normalmente da tutte le compagnie aderenti alla Iata che è l'associazione internazionale dei vettori aerei; tuttavia ormai le tariffe ufficiali non vengono quasi più applicate: oggi, infatti, tutti i vettori propongono le tariffe confidenziali (o nette o flat) ossia tariffe che le compagnie concedono alle varie agenzie di viaggi e che possono essere anche notevolmente inferiori a quelle Iata. Le tariffe piene non hanno vincoli, hanno validità annuale, il passeggero è libero di cambiare vettore, di utilizzare il biglietto in qualsiasi momento ed eventualmente chiederne il rimborso. Tra le tariffe speciali vi sono: "Pex", tariffe scontate soggette ad alcune limitazioni (si deve infatti passare la notte del sabato nella località di destinazione, il ritorno va effettuato entro tre mesi, e la prenotazione non può essere modificata); "Superpex", con gli stessi vincoli delle Pex ma con validità ridotta a un mese e costo inferiore; "Apex", con stesse limitazioni delle Pex ma con obbligo di acquistare il biglietto da 7 a 21 giorni prima della partenza; "Escursionistiche",

le più care tra le tariffe speciali, con le stesse limitazioni delle Pex senza però vincoli di prenotazione e con possibilità di modificare la prenotazione effettuata anche a biglietto emesso; "Eurobudget", tariffe scontate di economy che, però, non prevedono limiti di permanenza, anche se per cambiare prenotazione si paga una penale. Delle formidabili leve di marketing nei confronti del passeggero sono, ormai da più di vent'anni, i **Frequent Flyer Programs** (FFP's): si tratta di programmi sviluppati per clienti abituali della compagnia aerea, che viaggiano più volte l'anno (convenzionalmente almeno 7-12 volte l'anno); tramite l'accumulo di miglia/punti questi "viaggiatori frequenti" possono ottenere premi (viaggi gratuiti, buoni sconto sia per i voli aerei sia nei confronti dei partners della compagnia appartenenti ad altri settori come quello ricettivo, del noleggio auto...), promozioni e vantaggi nell'erogazione del servizio (sale d'attesa dedicate, priorità in lista d'attesa ...). La maggior parte dei frequent flyers sono i viaggiatori d'affari, che beneficiano personalmente dei vantaggi e dei premi offerti dai programmi fedeltà, pur non pagando direttamente i biglietti, acquistati invece dalla società cui appartengono, a parte il caso isolato di alcune multinazionali con travel policy particolarmente rigide²². Il primo e tuttora più famoso programma è "AAdvantage" della compagnia americana American Airlines, lanciato il 1° maggio del 1981. Alla loro nascita i frequent flyers programs erano uno strumento di marketing fondamentale per le compagnie aeree perché permettevano una

differenziazione del proprio servizio da quelli della concorrenza, giungendo ad una **fidelizzazione della clientela**. At-

tualmente sono uno strumento ormai consolidato e accettato da tutte le imprese del settore come elemento fondamentale per la propria attività.

Molti programmi frequent flyer riconoscono ai viaggiatori che effettuano numerosi voli nel corso dell'anno un diverso status rispetto ai normali membri (solitamente chiamato livello argento o oro), che si traduce in ulteriori benefici non ottenibili in altri modi. I livelli variano a seconda del programma, ma i benefici includono in genere:

-sale vip (attesa) dedicate;

-check-in facilitati;

-priorità in lista d'attesa;

-accesso diretto a classi superiori (upgrading);

-appositi call-center e linee dirette di prenotazione;

-eccedenza peso bagaglio di 10 oppure 20 Kg. a seconda della classe di appartenenza;

-privilegi offerti da altri partners (compagnie autonoleggio, imprese ricettive, carte di credito...)

Il livello di socio si basa sulle miglia effettivamente accumulate con la compagnia, e non tramite altri metodi. Lo status ed i benefici possono essere estesi ad altre compagnie partner. Sono frequenti le promozioni che prevedono punti extra o il passaggio al livello superiore senza essere in possesso dei requisiti normalmente richiesti. Le nuove tecnologie permettono lo sviluppo di servizi sempre nuovi, utilizzando il sito Internet della compagnia e velocizzando, in questo modo, le normali pratiche di viaggio. Ad esempio, la possibilità



11. Up in the air, 2009.

di effettuare il check-in e di stampare le carte d'imbarco lo stesso giorno della partenza. Il metodo principale per ottenere punti in un programma frequent flyer consiste nel compiere viaggi aerei con le compagnie partner. La maggior parte dei programmi premia i viaggiatori con un numero di punti proporzionale alla distanza percorsa (ad esempio un punto per miglio), sebbene non sia l'unico metodo utilizzato. In Europa, alcune compagnie offrono un numero fisso di punti per volo, a prescindere dalla distanza. Il calcolo può prevedere poi punti aggiuntivi per viaggi in prima o in business class, spesso assegnando un numero inferiore di punti nel caso di biglietti scontati. Le grandi alleanze strategiche orizzontali fra compagnie aeree (attualmente sono tre: Oneworld, Sky Team e Star Alliance) hanno portato grandi benefici ai frequent flyers che possono accumulare miglia e riscattare premi di vario tipo presso tutte le compagnie aeree coinvolte negli accordi. Allo stesso modo gli accordi verticali con gli altri operatori della filiera turistica ed operatori di altri settori consentono di accumulare e spendere i punti-miglia nei modi più diversi: catene alberghiere, società di autonoleggio, di carte di credito, grandi firme della moda, colossi della telefonia e le più diverse società di servizi sono sempre più spesso partner commerciali delle compagnie aeree. I programmi differiscono poi nella scadenza dei punti, alcuni scadono dopo un periodo di tempo predeterminato, altri nel caso di un prolungato inutilizzo del proprio conto. Parlare di trasporto, significa parlare anche di aeroporto, il nonluogo per eccellenza dei viaggiatori. L'aeroporto è

diventato un luogo "spettacolare", non è più solo un luogo di partenza e di arrivo. E' diventato spettacolo in quanto la sua forma è diventata oggetto di stile architettonico e di design: si pensi al nuovo aeroporto di Pechino a forma di drago rosso con un tetto lungo 3,5 km per un totale di 1 milione di mq. E' diventato spettacolo in quanto lo spazio multinazionale è composto da tante attività commerciali (negozi, duty free), attività turistiche (biglietti, viaggi, prenotazioni), servizi (hotel, ristoranti, fast-food, bar, mense, supermarket, palestre, zone relax), complementari (giornalari, banche, assicurazioni, affitto auto, ecc.), intrattenimento (casinò, musei, cinema, mostre), business to business (congressi, fiere, ecc.), facilmente si incontrano luoghi adibiti al culto religioso e anche l'assistenza medica è diventata un'offerta importante di servizio. Per il businessman che ha il tempo ridotto al minimo e, nella maggior parte dei casi, viaggia tanto spesso e probabilmente conosce bene l'aeroporto in quanto ne è assiduo frequentatore, l'aeroporto ha poca attrazione come spazio retail, se non relativamente ai prodotti utili per il viaggio o coerenti con il proprio stile di vita, che non ha avuto il tempo di comprare altrove. Inoltre ha ormai imparato a far tesoro di ogni momento e a sfruttare al massimo il tempo fuori dalla sala imbarchi per lavorare. Il suo luogo è la sala VIP o sala BUSINESS. Negli aeroporti le sale vip o business lounge delle linee aeree sanciscono più di ogni altro fenomeno l'esistenza di un **ben contraddistinto gruppo di manager viaggiatori**. Le sale sono di vario tipo: generiche, speciali e di lusso.



12. Vip Lounge, Seoul Incheon International Airport, 2008 .
next page: 13. Departures, Singapore Changi Airport, 2008 .





Vi si accede non per appartenenza ad una data gerarchia aziendale, ma in base al numero di miglia volate o per la tariffa che si sta pagando: in tal modo alla sala più lussuosa possono accedere i capitani d'industria, con i loro biglietti costosi, sia i tecnici di modesto livello, forse clienti anche più importanti per la linea aerea. Differenziate tra loro con precise logiche di marketing, le sale VIP sono diventate delle oasi in mezzo agli aeroporti, resi sempre caotici e talvolta pericolosi in molte zone del mondo. Potenzialmente offrono di tutto: c'è sempre un'aerea con cibo, nelle più sofisticate vere e proprie sale da pranzo, con menù politically correct che prevedono pasti per qualsiasi dieta, rispettando scelte mediche, ideologiche o semplicemente di gusto. Vi si trovano docce, palestre, zone per dormire o per il relax, talvolta con poltrone per i massaggi. Non mancano le aeree per il lavoro, normalmente le più affollate, dove è assicurato il collegamento Internet e l'uso dei telefoni fissi è gratis per le telefonate locali.

L'hôtellerie

L'EVOLUZIONE dello stile di vita determina continue mutazioni nelle aspettative di chi viaggia. Se fino a qualche anno fa poteva considerarsi soddisfacente un'esperienza di viaggio dove tutto aveva funzionato alla perfezione e dove la qualità del prodotto e del servizio erano in perfetta linea con le aspettative del cliente, oggi il cliente è più sofisticato e sempre alla ricerca di qualcosa di più, alla ricerca di nuove emozioni. Quindi è di vitale importanza che l'hotel si faccia garante non solo dei servizi interni alla propria azienda, ma anche di una serie di servizi aggiuntivi che vanno a comporre i "desiderata" del cliente viaggiatore tipo. Mentre per quanto riguarda il trasporto aereo, il "peso" dell'utente finale è bilanciato dal ruolo del travel manager e dell'agenzia di viaggio, nella scelta dell'hotel la **discrezionalità del viaggiatore** è ancora piuttosto forte; ad esempio, considerato il livello di stress che caratterizza la loro vita quotidiana, per molti viaggiatori d'affari, avere una spa o cercare un hotel con spa è diventato di estrema importanza. Da qui nasce l'interesse delle grandi catene alberghiere business travel oriented ad investire su iniziative di marketing mirate all'ospite. Fra questi i **frequent guest programs**, nati, sulla falsariga dei programmi frequent flyer, come strumento per conoscere gusti, abitudini ed esigenze degli ospiti. Come gli omologhi del settore aereo, anche questi programmi con il tempo si sono arricchiti, grazie ad accordi di partnership di con vettori, circuiti di carte di credito, autonoleggio o marchi esclusivi.

Tra i vantaggi che i clienti di più apprezzano vi è il fatto di poter godere di privilegi esclusivi e di servizi personalizzati in grado di farli sentire ospiti speciali (dall'upgrade di camera al quotidiano gratuito fino al late check-out). Determinante ai fini del successo di queste iniziative, è la facilità nell'accumulare i punti e il valore dei premi offerti. I loyalty programs presenti nel mercato ricettivo presentano alcune caratteristiche comuni:

- Gratuità dell'iscrizione al programma;
- Partnership con compagnie aeree;
- Presenza di siti internet dedicati. Per quanto concerne invece l'assegnazione dei punti, e quindi la distribuzione dei premi, ogni gruppo adotta criteri diversi, dai quali dipende la "spesa effettiva" che ogni ospite deve sostenere per raggiungere il premio previsto; naturalmente, come nel caso dei programmi frequent flyer, anche in questo caso esiste una gerarchia di di servizio, a cui si accede per punti accumulati. Una particolarità interessante è l'opzione double dipping, ossia la possibilità di guadagnare contemporaneamente sia punti sia miglia aeree e l'opportunità di comprare i punti mancanti per aggiudicarsi un premio, o ancora l'interscambiabilità tra punti e miglia, come nel caso della partnership MILES & MORE di Lufthansa con Marriott International Hotel: con il programma "Marriott Rewards" per ogni soggiorno in un Marriott International Hotel è possibile ricevere almeno 500 miglia premi. L'hotellerie rappresenta uno dei settori in cui il cliente e la sua **massima soddisfazione** sono posti al centro della



14. Lobby, Mandarin Oriental Tokyo.

cultura del servizio. Tempo, piacere, benessere, personalizzazione, valori indispensabili per un viaggiatore d'affari, sono le parole chiave attorno a cui gli alberghi costruiscono una serie di servizi e attenzioni, da un punto di vista più tecnico e funzionale, ma anche intimo e personale. A causa delle esigenze di lavoro ma anche dello stile di vita contemporaneo, navigare in internet è ormai un'esigenza imprescindibile dal luogo in cui ci si trova, specialmente per un viaggiatore d'affari. Che sia tramite cavo o wi-fi, il servizio viene utilizzato regolarmente dagli ospiti, e a meno che l'hotel non ne faccia un mezzo di promozione dei propri servizi concedendolo gratuitamente, cosa che per altro sarebbe un alto valore aggiunto al momento della scelta dell'alloggio, le tariffe possono variare dal collegamento di 1 ora al pacchetto giornaliero, con costi ancora troppo elevati (anche 30 euro). Il business center, soprattutto per destinazioni business, è un altro servizio richiesto offrendo tutta una serie di servizi di segreteria, traduzione, utilizzo pc, soprattutto utili ad una certa clientela che ne necessita per esigenze lavorative. Tuttavia, a causa dell'evoluzione dei servizi tecnologici (smartphone e tablet, connessione internet wi-fi), la richiesta dei servizi all'interno del business center si sta via via esaurendo. Consapevoli della freneticità, della tensione e della stanchezza quotidiana, gli alberghi offrono sempre più attenzioni e servizi vari per conciliare il più possibile lavoro e comfort domestico mentre si è fuori casa. Pulizia, ordine, silenzio, personale di servizio efficiente sono necessità per chi è un nomade del mondo.

Un altro servizio che può sembrare banale, ma nel caso del frequent flyer è diventato fondamentale, è il **laundry service**: il viaggiatore d'affari tende a spostarsi con un guardaroba funzionale e ridotto all'essenziale; poter usufruire di lavanderia, stireria e manutenzione dei propri capi all'interno dell'albergo e in tempi ridotti diventa strategico per l'organizzazione del proprio modo di viaggiare, soprattutto per chi affronta dei tour in giro per il mondo. In una società in cui il tempo è ormai diventato un bene di lusso, avere una persona esperta con cui instaurare un rapporto di fiducia, che possa svolgere per noi diverse faccende, garantendoci meno stress, rappresenta più che un lusso, una necessità. Accade allora che, in molti hotel di lusso sia nata la figura del **personal concierge**, che si occupa di fornire informazioni precise e dettagliate, pronta assistenza e risoluzione a problemi: dall'autonoleggio e il servizio taxi, alla ricerca e il booking di un jet privato. Guardando alla sfera intima, più personale, i servizi all'interno di un hotel riguardano sempre più spesso il concetto di piacere. I più utilizzati sono senza dubbio rappresentati dalla ristorazione nelle sue varie sfaccettature (ristoranti, bar, room service e banqueting): negli ultimissimi anni la ristorazione d'albergo ha fatto grossi passi in avanti e spesso e volentieri i migliori chef albergano in hotel a 5 stelle; è quindi ormai prassi "ospitare" ristoranti con due o tre stelle Michelin all'interno di un hotel di lusso. Altissima attenzione è ormai rivolta anche ai centri benessere e alle spa che hanno registrato negli ultimi anni una fortissima crescita

in termini di richiesta da parte del cliente. Secondo uno studio di "PricewaterhouseCoopers", alla fine del 2008 circa il 75% dei progetti di sviluppo relativi ad alberghi 4 e 5 stelle prevedeva la creazione di servizi spa e palestra. Questo trend sembra essere il risultato diretto dell'incidenza del fattore stress sulla vita quotidiana e quindi del crescente desiderio di un'esperienza di rilassamento fisico e mentale; parallelamente ha assunto notevole importanza tutti i servizi "beauty"²³. E' evidente che un cliente più ricercato, più esigente e più preparato ha contribuito a far nascere alcune figure in grado di garantire servizi altrettanto sofisticati: se si pensa ai DeLuxe men, al loro stile di vita e di viaggiare affluente e opulento, si può parlare di servizi super esclusivi e innovativi²⁴. Si può dire che la personal shopper sia ormai catalogata tra le professioni più conosciute in ambito turistico- alberghiero: ha spesso un background maturato nel settore moda ed il suo compito è quello di ottimizzare in qualche ora il potenziale di acquisto del viaggiatore acquirente, soprattutto in destinazioni di shopping. Parola chiave, ricerca del made in Italy, che si tratti di boutique, sartorie o negozi laboratorio, la personal shopper deve essere in grado di carpire in poco tempo la personalità e le esigenze del proprio cliente ed accompagnarlo negli acquisti a lui più consoni. L'**image consultant** può in un certo qual modo essere considerata l'evoluzione della personal shopper e sicuramente una delle figure più innovative: la consulente di immagine analizza la personalità del cliente sia dal punto di vista fisico che caratteriale e, in





conformità a precisi equilibri estetici, determina quale dovrebbe essere lo stile perfetto e veramente personalizzato del cliente che si trova di fronte. Per il manager viaggiatore che coordinando vita privata e professionale riesce a ritagliarsi del tempo libero e vuole scoprire le città in cui lavora, è indispensabile la maestria dell'esperta di itinerari d'arte e non, ossia la **fixer**, che attraverso un network di conoscenze, permette di visitare spazi privati e difficilmente accessibili aprendo le porte segrete della città; si occupa ad esempio di aperture straordinarie di boutique, o di musei o luoghi simbolici per cene e cocktail, visite d'arte private o fuori orario.

previous page: 15. Spa service, Mandarin Oriental Hong Kong.
16. Laundry service, Mandarin Oriental Manila.



Le technologie mobile

SI è già detto come e quanto le tecnologie informatiche abbiano penetrato e trasformato la nostra vita quotidiana e quindi anche il modo di viaggiare. Il nomade globale non è succube nei confronti delle nuove tecnologie, le sfrutta senza esserne sfruttato. Sa che il vero utilizzo del computer non consiste nel ridurre il personale o i costi. La sua vera funzione è quella di orchestrare energie umane e terrestri in modo armonioso. E' banale ma vero: le tecnologie non sono di per sé buone o cattive. E' l'uomo, e solo l'uomo, a deciderne l'uso. Internet e le reti di copertura sempre più estese e potenti rappresentano uno strumento straordinario: ben oltre i luoghi comuni sulla potenzialità, il viaggiatore d'affari conta realmente sulla crescita e sulla copertura planetaria di questo mezzo di comunicazione, che ha sempre più incidenza sulla vita lavorativa e sociale dei traveller. Lo sviluppo degli strumenti informatici e della telefonia cellulare e satellitare (computer, portatili, smartphone, tablet) permette di portare con sé enormi quantità d'informazioni e poter restare in collegamento continuo con il proprio ufficio, e quindi il proprio mondo, durante tutto il viaggio. Circa il 40% dei viaggiatori internazionali possiede uno smartphone con accesso Internet e la conseguente possibilità di controllare le e-mail 24h su 24; più del 40% di chi possiede uno smart phone si serve di esso per ricevere informazioni sulla destinazione, e il 36% dei viaggiatori d'affari lo usa per controllare e/o modificare le prenotazioni viaggio²⁵. Tra i nomadi aziendali, il possesso di certi modelli di computer e di cellulari è un indicatore

significativo dell'intensità dei loro spostamenti. I più equipaggiati di strumenti più sofisticati sono coloro che devono essere reperibili in qualsiasi momento o che si spostano più lontano. Però da un certo punto di vista, l'accessibilità a questi strumenti è diventato anche sinonimo di status symbol; il possesso dei modelli più nuovi o più potenti è, all'interno della tribù dei viaggiatori, anche quasi un feticcio. I nuovi nomadi, così come i nomadi di tutti i tempi hanno sempre inteso rappresentare il loro status in base alla potenza degli strumenti usati negli spostamenti, sembrano gareggiare per possedere gli ultimi modelli, i più potenti e i più accessoriati. Internet rappresenta un mezzo per tenersi informati "on the road" sulla realtà sociale, politica e professionale delle zone dove si andrà a lavorare, per prevenire contrattempi ai propri programmi: le sorprese e gli imprevisti politici o professionali devono essere limitati il più possibile. Ma anche per ricercare e utilizzare **informazioni e consigli** da persone con maggiore esperienza sugli usi e costumi dei territori dove si muove: per prevedere i possibili impatti dei propri comportamenti, evitando situazioni che possono essere fraintese come discriminatorie, rispettando l'ambiente e i costumi locali (ad esempio gestire con attenzione "il maschile e il femminile" di ogni cultura, perchè il comportamento professionale di uomini e donne non è lo stesso a tutte le latitudini, in Asia e Medio Oriente, più che mai, l'attenzione ai codici di comportamento è fondamentale importanza); per immaginare i possibili impatti etici dei propri comportamenti: paesi diversi hanno definizioni diverse del bene e

17. Businessman e tecnologie, Aeroporto di Linate, Milano, Marzo 2010.



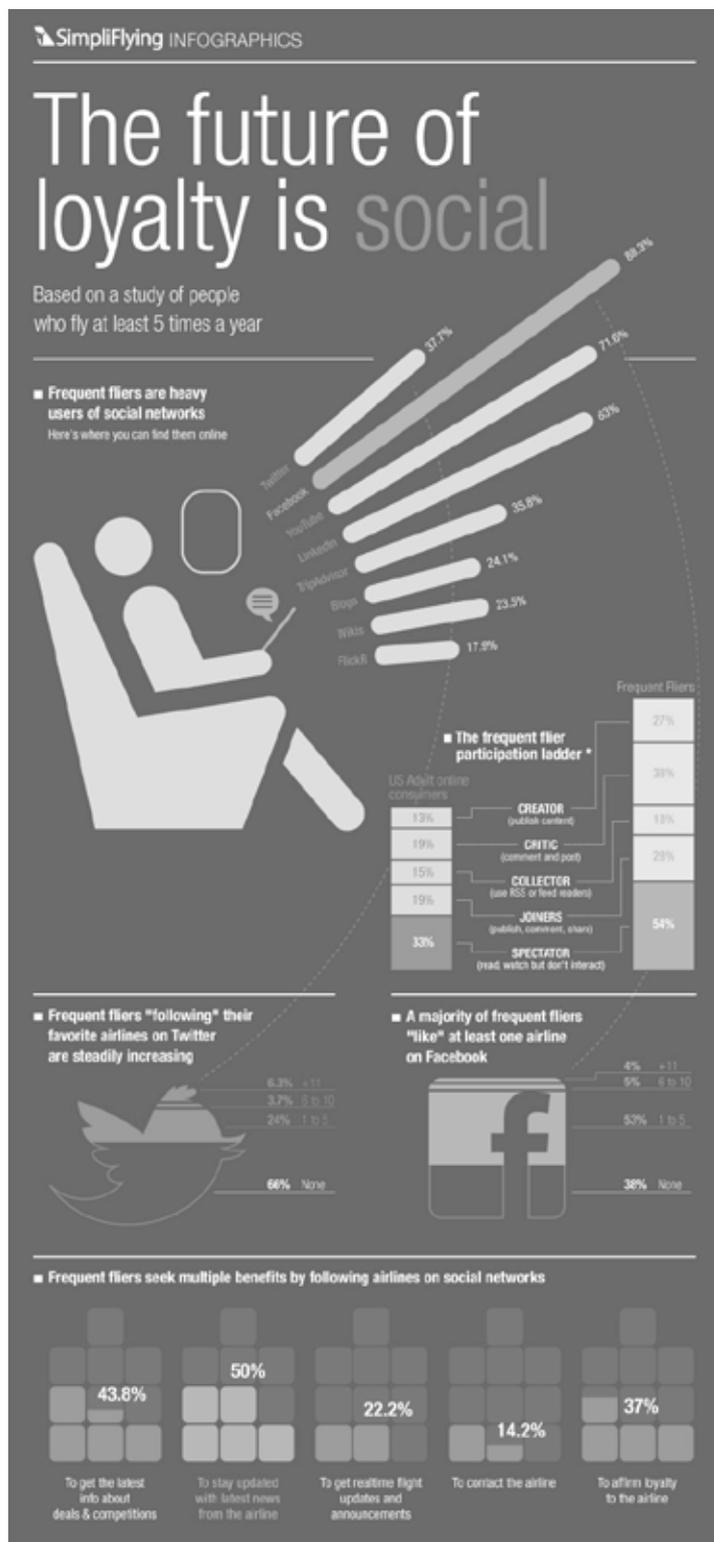
18. Business & technology .

19. Businessman e tecnologia, Aeroporto di Fiumicino Leonardo da Vinci, Roma, Marzo 2010.



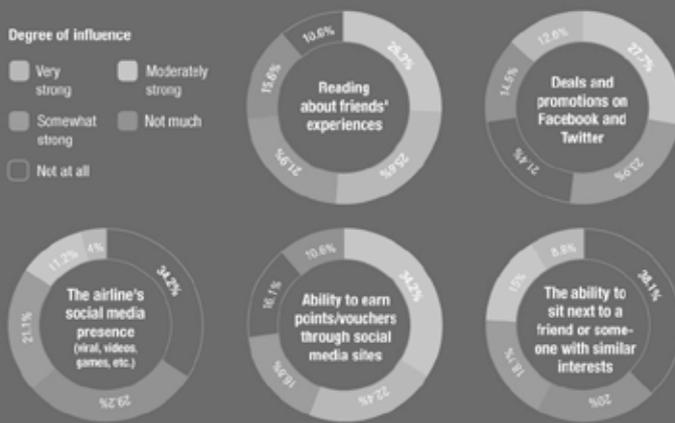
del male e livelli diversi d'accettazione dei limiti tra ciò che è necessario e opportuno fare per gestire il business (per esempio i regali da fornitori e per i clienti, la privacy, l'uso più o meno disinvolto delle informazioni riservate). L'accesso a tutte queste informazioni aiuteranno il business traveller a porre attenzione e rispetto di quanto si vede accadere sotto i propri occhi e che spesso non si comprende di primo acchito; a tradurre queste conoscenze in capacità di negoziare, integrarsi, partecipare, risolvere problemi, coordinare persone. Sempre più viaggiatori si servono delle mobile technology per avere informazioni e organizzare al meglio la propria missione dall'andata al ritorno, proprio perché è proprio il viaggiatore che, spostandosi, ha maggior necessità di servizi che siano, per antonomasia, mobili. E allora si servono di questi dispositivi per avere informazioni su orari e ritardi, su tariffe aeree o hotel, sul meteo e le attrazioni turistiche e culturali della città e dei Paesi. Ricerche relative ai comportamenti dei viaggiatori, rivelano che con la diffusione di palmari e tablet, c'è stata anche un'esplosione di Apps dedicate a chi deve affrontare un viaggio d'affari: si va da quelle pensate per il planning come ad esempio PACKING PRO dedicata alla organizzazione del bagaglio a XE CURRENCY per avere il cambio monetario in tempo reale, da GOOGLE MAPS e FOURSQUARE per la geolocalizzazione della propria posizione e/o di posti e luoghi che si andranno a visitare a WI-FI FINDER per localizzare i punti wi-fi free, da SKYPE a quelle di alberghi, aeroporti e compagnie aeree²⁶. Nel mondo, sempre più viaggiatori usano

i social media, anzi si può parlare di **social frequent flyer**. Secondo uno studio condotto sul comportamento durante il viaggio (visto nella sua totalità, dalla partenza all'arrivo) di circa 200 viaggiatori che compiono in media 5 voli l'anno, l'80% dei frequent traveller usa FACEBOOK, il 71% YOUTUBE, il 63% LINKEDIN (famoso social network impiegato principalmente per la rete professionale). In rete, i frequent flyers sono più attivi rispetto ai navigatori della rete "sedentari", come spettatori (54%), critici (18%), ma anche creatori di contenuti (27%). Molti di essi, seguono la propria compagnia aerea su Twitter o Facebook, principalmente per ricevere informazioni, per sapere delle novità circa concorsi e affari, ma condividono anche foto e video, forniscono feedback e suggerimenti. Il 72% degli intervistati dichiara che aderirebbe ad un programma di social loyalty, contribuendo ai progetti condivisi sulla pagina della compagnia aerea, attraverso i check-in geolocalizzati, con feedback positivi e consigli ad amici²⁷. Probabilmente si tratta di un'attitudine generazionale relativa ad una giovane fascia di età (30-35 anni), mentre chi è più anziano, e non usa i social media, continua e continuerà ad usare strumenti tradizionali per avere informazioni; tuttavia è stato osservato come nei prossimi anni le tecnologie mobile e i social media continueranno ad integrarsi e a partecipare alla quotidianità di tutti noi, soprattutto di chi ha scelto la mobilità come carattere dominante della propria vita.



■ Factors that encourage frequent fliers to fly a particular airline

Degree of influence



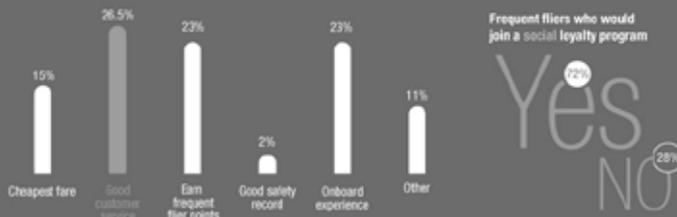
■ Booking behavior



■ Assessing the future of loyalty



■ Factors that make frequent fliers loyal to a particular airline



■ Preferred ways of earning loyalty points via social media



To view more, visit <http://bit.ly/sfinfographics>

Based on survey by Cranfield University of 200 frequent fliers who fly at least 5 times a year.
Survey on SimpliFlying.com
Number of airlines on Twitter from Follower.com
* Figures for 2007, ladder and descriptions adapted from Forrester's NACTRS Q4 2006 Devices and Access Online Survey



20. The future of loyalty is social, Simplifying Infographics.

Il bagaglio

L' HABITAT del nomade tradizionale è facilmente trasportabile ed è retto da una tecnologia di semplice utilizzo. Spostarsi significa smontare e trasportare il più facilmente possibile la casa e le suppellettili; tutto deve essere leggero ed essenziale per poter essere utilizzato ogni sera e riposto il giorno dopo. Gli strumenti devono poter avere un impiego immediato, non c'è spazio per il superfluo, non ve n'è la possibilità. Questa semplicità non è una caratteristica romantica della loro vita, ma rappresenta una condizione indispensabile per la loro sopravvivenza. La loro casa è la tenda o la yurta, in tutte è in uso il tappeto che è pavimento, pareti e porta della loro casa; diventa anche letto e sedia e con il tempo il tappeto stesso diventa fonte di scambio. Così come per il nomade tradizionale, anche per il nomade aziendale l'habitat è facilmente trasportabile e retto da una tecnologia di semplice utilizzo. La yurta originale ha acquisito un significato allargato e insieme ad alberghi di vario tipo, sono sorti altri strumenti e servizi che assicurano assistenza e comfort; linee aeree, aeroporti, stazioni dei treni, ecc. sono diventati luoghi pensati per riprodurre la propria casa, il proprio ufficio, mentre la tecnologia attuale facilita lo spostamento dei nomadi aziendali come mai immaginato prima. Il viaggiatore d'affari non ha necessità di portarsi dietro una casa per poter avere dei comfort minimi durante il suo viaggio, è sufficiente un bagaglio ben organizzato.

Chi viaggia leggero, viaggia felice, diceva Antoine de Saint Exupéry poco meno di un secolo fa. A maggior

ragione nel ventunesimo secolo, viaggiare con poco peso è, quindi, sì più economico, ma anche più comodo e sicuro.

Ridurre all'essenziale. Un modo di vivere il viaggio anche intelligente: il corpo vola leggero e forse anche la mente, perché meno cose uguale meno stress. Il bagaglio a mano diventa allora l'opera del viaggiatore contemporaneo: stipato, colmo, o perfettamente organizzato. Come George Clooney aka Ryan Bingham nel film "Up in the air", un professionista nel campo. Vive in aereo, viaggia per licenziare gente, oggi qui domani là. Il moderno manager viaggiatore ha imparato da lui a comporre il proprio trolley-ufficio. Niente di più, niente di meno. Con gesti rituali e armonici, non produce un bagaglio, ma un risultato. A prova di scanner e cappelliere. E allora i viaggiatori d'affari tendono oggi a fare le valigie con un po' di ingegno e di scientificità, guardando a ciò che è realmente necessario per il lavoro e il proprio benessere. Prepararsi per un viaggio d'affari richiede organizzazione e pianificazione. Il bagaglio è qualcosa di molto personale, solo il viaggiatore sa di cosa ha bisogno in base a dove sta andando, che cosa farà e per quanto tempo. Le attività fondamentali sono:

- pianificare l'itinerario del viaggio d'affari (città che si andranno a visitare e luoghi in cui avverranno gli incontri di lavoro, ma anche orario voli, indirizzo hotel e numeri di telefono, noleggio auto, etc.), ma anche di eventuali destinazioni non lavorative (nuovi mall, ristoranti, spa, etc.);
- organizzare e custodire biglietti, prenotazioni, passaporto e documenti sanitari, carta di credito,





denaro contante; ma anche carica batterie dei vari dispositivi tecnologici e adattatori elettrici;

- preparare una valigetta ventriquattrore contenente tutto il materiale di lavoro;
- preparare il bagaglio vero e proprio: in esso sarà contenuto un beauty conforme alle nuove normative di viaggio contenente farmaci e prodotti per la cura della persona, e un determinato numero di capi d'abbigliamento.

Il guardaroba da viaggio non è cosa da poco conto. In primo luogo, deve essere **funzionale alla protezione:**

qualunque siano le condizioni meteorologiche a cui si andrà incontro, umidità, vento, pioggia, i capi d'abbigliamento scelti per il viaggio dovranno mantenere il corpo fresco e ventilato, o caldo e asciutto, o entrambi nel caso di un tour che fa tappa in località geografica distanti fra loro; in secondo luogo, il guardaroba del viaggiatore aziendale è tendenzialmente monocromatico (i colori chiari prevalentemente per il clima più caldo, gli scuri per il freddo, preferibili anche perché nascondono facilmente eventuali macchie), al fine di essere **versatile e mix-and-match**, per poter ottenere outfit diversi, intercambiabili e funzionali a diverse situazioni (si va dalla normale routine lavorativa e le riunioni con i colleghi internazionali, agli incontri decisivi per una trattativa e un nuovo business, fino anche ad eventi serali come inaugurazioni e cerimonie); infine, il guardaroba deve essere facilmente **mantenibile**, in termini di pulizia e lavaggio. Comfort e prestazione oggi non costituiscono un problema, grazie alla continua ricerca e innovazione in campo tessile: le

nanotecnologie applicate anche alle fibre naturali più preziose, permettono infatti di avere capi altamente prestazionali, anti-piega, anti-macchia, idrorepellenti. L'innovazione stilistica degli ultimi anni risponde invece all'esigenza di avere capi essenziali pensati per la mobilità, sempre più leggeri, decostruiti ma funzionali, grazie allo studio di dettagli, forme che li rendono trasformabili e pronti ad accogliere le protesi tecnologiche di ultima generazione. Ma anzitutto, il guardaroba del business traveler deve essere appropriato al contesto lavorativo: si possono individuare alcuni grandi "filoni" di stili seguiti dai principali ambiti lavorativi che costituiscono il **business dress code**: nel mondo legale, politico e finanziario domina lo stile **Corporate** (composto da abito intero formale blu, grigio o gessato), in quello accademico e commerciale lo stile **Business Appropriate** (spezzato giacca e pantaloni), mentre nei contesti creativi come quello giornalistico o pubblicitario ci si veste Corporate se si ricopre una posizione senior o **Business Appropriate** se si è in una posizione junior o intermedia; esiste infine il **Business Casual** (di cui è stato eccellente rappresentante Sergio Marchionne), nato come abbigliamento del venerdì negli anni '90 e da adottare con grande attenzione, abbinando sempre un capo pratico con uno più formale. Perché non è vero che l'abito non fa il monaco. Detto meglio, eliminando la doppia negazione: è proprio vero che l'abito fa il monaco. Nel numero di fine anno 2010 di "Economist", c'è un articolo che spiega come l'abito, inteso come l'abito per eccellenza, il **suit**



previous page : 21. Businessman travel.
22. Up in the air, 2009.



degli inglesi, cioè il vestito da uomo composto da giacca e pantaloni, tagliati nello stesso tessuto, sia ancora l'uniforme dell'uomo moderno, capitalista, integrato nel sistema globale. L'abito, nato in Inghilterra come abbigliamento standard del suddito eccellente, ha conquistato l'Occidente e ora sta conquistando l'Oriente. Quando nel Novembre 2009 Barack Obama rese visita a Pechino al leader cinese Hu Jintao, entrambi gli uomini, di cui è difficile immaginare estrazione più dissimile, indossavano un abito blu scuro, con camicia bianca e cravatta rossa a pallini²⁸. Insomma, erano in divisa. Naturalmente, ci sono le eccezioni: l' "Economist" ricorda che i nuovi magnati di Silicon Valley, come Steve Jobs di Apple, Mark Zuckerberg di Facebook e Sergey Brin di Google, hanno rinnegato l'abito maschile, il suit, per un abbigliamento casual, che ne fa capitalisti diversi da quelli tradizionali, dell'industria o della finanza, non per questo meno aggressivi e innovativi; la rivista "Forbes" in un articolo del Luglio 2011, sostiene come nell'era della rivoluzione tecnologica, il maglione nero di Steve Jobs e le t-shirt, le polo di Bill Gates, anche esse una sorta di divisa, abbiano liberato i lavoratori dalla tirannia dell'abito business, a favore di un abbigliamento più casual²⁹. E infatti l'uomo contemporaneo è sempre più orientato verso capi informali, che possono essere indossati nella vita di tutti i giorni, al lavoro come a casa. Tuttavia il dress code lavorativo è ancora molto forte, e soprattutto in ambito internazionale: l'abbigliamento casual dei dipendenti potrebbe essere inteso come poca serietà e superficialità da parte di clienti attuali o futuri partner;

senza considerare che in molti paesi emergenti, come la Cina, l'India, gli Emirati Arabi, si presta molta attenzione all'abbigliamento, e ci si aspetta che uno straniero in visita per lavoro, indossi un abito dai colori scuri, con camicia e spesso cravatta. L'abito rappresenta allora uno strumento con cui i nomadi aziendali veicolano e comunicano non solo la propria professionalità, ma anche e soprattutto quella della società per cui lavorano all'estero; la loro immagine, è il **biglietto da visita** dell'intera azienda.

Ad ogni modo, viaggiare con il bagaglio da cabina, sembra oggi sempre più complicato: le nuove procedure di sicurezza e le norme restrittive introdotte dalle compagnie aeree hanno reso ancora più lunghi i tempi di attesa imbarco/recupero bagagli; senza considerare attese, ritardi, obiezioni che potrebbero farsi rispedire indietro al check in per imbarcare la borsa sovradimensionata³⁰. Tendenzialmente il business traveller preferisce portare con sé solo il bagaglio a mano, specie se deve effettuare uno scalo intermedio (è allora che la maggior parte dei bagagli spediti vengono lasciati a terra per complicate e lunghe operazioni di sicurezza), senza dimenticare il rischio ritardi, smarrimento, furti e l'estenuante attesa davanti al nastro trasportatore (un tempo di attesa che varia da 20 ai 50 minuti, considerando gli spostamenti da fare all'interno dell'aeroporto per raggiungere l'area bagagli e l'attesa effettiva). E per questo sono tanti i viaggiatori che preferiscono il **bagaglio a mano**, da portare in cabina, rinunciando a quello da imbarcare in stiva.

Le regole delle compagnie aeree a riguardo sono tante e diverse; ma mentre per le dimensioni del

bagaglio a mano non ci sono grandi differenze: quasi sempre la somma delle tre dimensioni (larghezza, altezza e profondità) non deve superare i 115 centimetri, sul peso si va da un minimo di 5 chili ad un massimo di 18. E la certezza è una sola: chi esagera può pagare anche parecchio. Per molte compagnie low cost il limite massimo è di 10 chili, ma nel bagaglio a mano bisogna infilare proprio tutto, comprese le bottiglie comprate al duty free, il cappotto e le borse, e chi sgarra è costretto a spedire il bagaglio in stiva pagando una multa. "Alitalia" ha appena alzato il limite da 5 ad 8 chili, consentendo di aggiungere un computer, una borsa da donna, un ombrello e un cappotto; ma se il trolley supera gli otto chili, finisce in stiva insieme alle valigie. Molte compagnie hanno limiti diversi a seconda della classe: Iberia concede 10 chili in economica, 14 in business, 18 in business plus. "Air France" arriva a 12 ma ne regala altri sei a chi si accomoda in premium affaires. Chi viaggia in business o in prima classe, in genere, può portare un bagaglio standard che rispetti le dimensioni massime 55 cm x 35 cm x 25 cm, che nel caso del business traveller può essere una borsa porta-abiti un bagaglio più piccolo che abbia le dimensioni massime 45 cm x 20 cm x 35 cm, un accessorio che può essere il laptop o cartella 24h. Per rispondere alle esigenze di chi deve affrontare una missione lavorativa di lungo periodo, ma soprattutto desidera viaggiare senza **bagaglio**, molte società, prevalentemente americane, hanno sviluppato dei servizi alternativi e delle innovative soluzioni a questi problemi²¹. In genere, le società che si occupano della spedizione bagagli operano allo stesso modo: i clienti

prenotano il servizio al telefono o su Internet, le società si occupano di spedire i bagagli seguendo e monitorando gli spostamenti, e ne confermano l'arrivo a destinazione. Il costo può variare in base al tempo impiegato per la consegna e alle destinazioni: ad esempio per FIRST LUGGAGE OF LONDON una spedizione andata e ritorno New York -Londra per un bagaglio da 23 kg ha il costo di 500 dollari, impiegando 24 ore. Un altro servizio dedicato a chi desidera partire senza niente è quello proposto da FLYLITE. Lanciato nel 2007 negli USA, FlyLite si è presto imposto sul mercato del viaggio d'élite americano: «An improved business lifestyle is a true luxury»³². Sul sito internet della società avviene il primo contatto tra azienda e cliente che, una volta fissato l'appuntamento, seleziona e consegna a FlyLite un "guardaroba standard", adatto a diverse occasioni d'uso (circa 50 capi, incluse 10 paia di scarpe, un box di accessori vestimentari vari e toiletterie). Ciò che differenzia FlyLite dalle semplici compagnie che si occupano di spedizione, è il fatto che oltre a gestire e monitorare il movimento dei bagagli (massimo 48h per spedizione), facendoli recapitare direttamente in albergo, Flylite lava i vestiti dei clienti, li mette nella valigia, li imbarca su un aereo e li fa trovare, stirati e profumati, nella camera d'albergo dove soggiornerà la volta successiva, in quanto gli indumenti vengono archiviati in un deposito centrale dell'azienda. Con una tessera di iscrizione di 500 dollari e un centinaio di dollari a viaggio, il business traveler può viaggiare comodamente, senza carichi, sapendo che nella cabina armadio del prossimo hotel troverà il proprio guardaroba, pronto

all'uso. Si tratta sicuramente di servizi costosi offerti ad un target abbiente, una nicchia di executive manager o DeLuxe men i quali preferiscono pagare per un servizio che consente loro di risparmiare tempo (circa 60-90 minuti per ogni volo) e di muoversi senza il peso e la preoccupazione dei bagagli.

- ¹ *State of the air transport industry*, 06 luglio 2010
<<http://www.iata.org>>
- ² *Travel*, definizione, <<http://www.etymonline.com>>
- ³ Per inquadrare l'argomento business travel, individuare le criticità e le problematiche di questo tema, delineare il profilo e i bisogni dei viaggiatori si è deciso di condurre un'indagine quantitativa con somministrazione di un'intervista. La ricerca ha fornito una panoramica delle cause, percezioni e modalità del viaggiare per lavoro. Lo strumento di rilevazione prescelto è stata l'intervista orale in cui si chiedeva al campione di raccontare la propria professione e un viaggio d'affari tipo; le domande sono state studiate per fornire una panoramica sui viaggiatori e sulle abitudini di viaggio. In totale sono stati coinvolti 50 viaggiatori, divisi fra giovani lavoratori pendolari, viaggiatori MICE, manager d'azienda. Le interviste sono state realizzate nel corso dell'anno 2010 (ottobre-dicembre) e 2011 (marzo-novembre) e sono state condotte in aeroporto o sul luogo di lavoro dell'intervistato.
- ⁴ *Business travel: A Catalyst for Economic Performance 2011*
<<http://www.wttc.org>>
- ⁵ *Ascend Travel Corporate Survey 2011*
<<http://www.ascendworldwide.com>>
- ⁶ *Business travel: A Catalyst for Economic Performance 2011*
<<http://www.wttc.org>>
- ⁷ *Executive Pay in Asia Eroding West's Ability to Attract Global Talent*, 5 October 2011, <<http://www.worldatwork.org>>
- ⁸ *Talent Mobility 2020: PwC Report Investigates the Future of International Work*, <<http://www.pwc.com>>
- ⁹ *Working time and work-life balance in European companies*
<<http://www.eurofound.europa.eu>>
- ¹⁰ *International commuting*, <<http://www.businessenglishonline.net>>
- ¹¹ *International SOS poll reveals female business travellers want their organizations to provide travel security advice*, 16 Aug 2001
<<http://www.hr-matters.info>>
- ¹² *Ascend Travel Corporate Survey 2011*
<<http://www.ascendworldwide.com>>
- ¹³ *Ibidem*
- ¹⁴ J. Gonzales, M. Santoro, *I manager viaggiatori, Nuovi nomadi nella globalizzazione*, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA, Milano 2005, p.50
- ¹⁵ *Ibidem*
- ¹⁶ MICE, <<http://en.wikipedia.org>>
- ¹⁷ E. Sacerdote, *Travel retailing, Analisi, strategie, best practices*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2009, pp.132-133
- ¹⁸ *Russia dorata, raddoppiano i miliardari*, 18 aprile 2011
<<http://www3.lastampa.it>>
- ¹⁹ *Mosca: città più cara al mondo per i viaggi d'affari*, 21 settembre 2011,
<<http://www.russiares.com>>
- ²⁰ J. Gonzales, M. Santoro, *I manager viaggiatori, Nuovi nomadi nella globalizzazione*, cit., p.23
- ²¹ *Business Travel costs*, <<http://corp.americanexpress.com>>
- ²² *FrequentFlyerPrograms*, <<http://en.wikipedia.org>>
- ²³ E. Sacerdote, *Travel retailing, Analisi, strategie, best practices*, cit., p.135
- ²⁴ *Ivi*, p.138

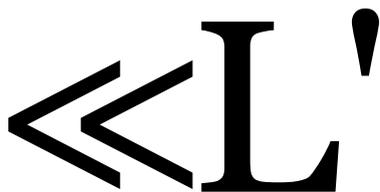
- ²⁵ *Business travel: A Catalyst for Economic Performance 2011*
<<http://www.wttc.org>>
- ²⁶ *101 travel apps*, 27/02/2011, <<http://www.busesstraveller.com>>
- ²⁷ *Why the future of loyalty programs will be social media based*, September 30th, 2011, <<http://simplifying.com>>
- ²⁸ *Suitably dressed: The lounge suit, battledress of the world's businessmen, is 150 years old—possibly*, Dec 16th 2010
<<http://www.economist.com>>
- ²⁹ *Bill Gates and Steve Jobs real gift to us*, November 7th 2011
<<http://www.forbes.com>>
- ³⁰ *Il grande business del bagaglio a mano, Costi diversi da compagnia a compagnia. E c'è chi vieta di chiedere aiuto per sistemarlo*, 26 Luglio 2010, <<http://www.corriere.it>>
- ³¹ *Meet Your Clothes at the Hotel*, May 22nd 2007
<<http://www.nytimes.com>>
- ³² *Flylite luggage, good buy guide*, November 10th 2008,
<<http://www.telegraph.co.uk>>

Co

orne

eliana

ni.



ANIMA dello stile
Corneliani è ricca
e densa di sfaccet-
tature, come un dia-

mante che riflette non solo la storia dell'azienda ma, in parallelo, anche quella dell'Italia: un Paese che ci rende fieri soprattutto quando si parla di buon gusto, raffinatezza, e eleganza di artigianalità che si intreccia alla tecnologia, di modernità che non dimentica la tradizione, di lusso inteso come la capacità di vivere con classe ogni momento della vita, di apparenza che non è mai superficie ma espressione di una personalità alimentata con la memoria, lo studio, la curiosità. Valori e argomenti forti condivisi da un'élite cosmopolita e internazionale che del linguaggio della moda trae la cifra per caratterizzare la propria identità e dalla cultura dell'abito deriva la scelta definitiva di uno stile individuale eppure comprensibile a tutti quelli che appartengono, per talento, rango o responsabilità, allo stesso gruppo di cultori dello stile. Così a New York, come a Tokyo, a Parigi come a Milano, a Londra come a Bombay, c'è la possibilità di riconoscersi in uno stesso modo di essere, in un'identica filosofia che si esprime nel Made in Italy. Una formula che, nel caso dell'eleganza maschile, si associa da cinquant'anni al brand Corneliani. Corneliani è stato non solo un pioniere della moda uomo in Italia, ma anche dello stilismo d'impresa, cioè il saper coniugare le componenti creative con la realtà di una grande industria moderna, l'estro connesso al prodotto e al servizio. Guardando i loro abiti, apprendere come vengono confezionati dall'abilità di tante mani negli



1. Figurini, 1970.

stabilimenti di Mantova e Verona, riconduce alla mente quel poema di Charles Baudelaire che si intitola **Luxe, calme et volupté**. Ovvero: il lusso inteso come privilegio di essere se stessi, la calma necessaria a realizzare ogni singolo capo, la voluttà di avvolgersi in creazioni che hanno sempre il sapore dell'unicità e trovano la massima espressione nel Su Misura Corneliani, linea che permette di avere il proprio abito esclusivo, ovunque ci si trovi in quattro settimane»¹.

Nel presente la qualità del passato

IL gruppo Corneliani SpA, con sede legale e operativa a Mantova, è un'azienda italiana che opera nel mercato dell'abbigliamento maschile di alta qualità, vantando una lunga esperienza all'esclusivo servizio dell'uomo. La forza dell'azienda mantovana è la famiglia Corneliani che, sin dalle origini, ne detiene saldamente il controllo e la guida attraverso la terza generazione. Già negli anni Trenta, Alfredo Corneliani, tra i pionieri nel settore moda uomo in Italia, si dedica alla produzione artigianale di impermeabili e capospalla, ottenendo un successo immediato. Tuttavia la fondazione dell'azienda risale alla seconda metà degli anni Cinquanta, quando i fratelli Claudio e Carlalberto Corneliani, con la volontà di custodire e tramandare la tradizione del padre, investono nel family business, definendo l'identità, gli obiettivi e le dimensioni aziendali che ancora oggi fanno di Corneliani un punto di riferimento della moda uomo nel mondo. Mentre per molte imprese tradizione è sinonimo di sartorialità, per Corneliani essa è strettamente legata al territorio, ossia a Mantova, un mix di tre culture: quella lombarda che è focalizzata sull'imprenditorialità, quella veneta che è quasi mecenatismo, volontà di viaggiare e di supportare le arti e la cultura del ben vivere e del benessere emiliano. Da questo intreccio è possibile capire come la cultura mantovana abbia impregnato e continui ad impregnare l'impresa Corneliani, che sembra quasi non interessata ad affermare che il prodotto sia "made in Italy", ma piuttosto MADE IN MANTUA. L'azienda possiede infatti un forte legame con il territorio,

così pregante di cultura e raffinatezza che ha finito per forgiare il gusto di chi vi abita e opera, il tono aristocratico e il respiro dell'armonia, così forti e vitali, hanno indotto un esercizio di stile nel nome di una bellezza di sostanza, prima che di forma. A Mantova viene realizzato il primo comparto produttivo al quale si aggiungono, nel 1980, l'Abital di Verona e altre due unità produttive in Europa. Dagli anni Ottanta fino ad oggi, l'azienda mantovana ha intrapreso una campagna di espansione a livello internazionale, con l'apertura della prima filiale commerciale a New York nel 1985, seguita quasi vent'anni dopo dall'apertura del primo ufficio di rappresentanza a Shanghai nel 2008. Oggi Corneliani, con l'apertura di negozi monomarca, ha definitivamente consolidato la propria presenza nelle capitali e città più importanti del mondo, tra cui Londra, Parigi, Mosca, New Delhi, Seoul, Shanghai, Tokio, Città del Messico. Affermatosi come player internazionale, il brand Corneliani, da un punto di vista corporate, incarna un insieme di valori, idee, simboli, percezioni di qualità e di stile, che lo hanno reso famoso nel mondo, grazie alla ottima reputazione che è stato in grado di costruire e che gli ha permesso di instaurare delle solide relazioni di fiducia con i propri consumatori e con tutti gli altri stakeholder, alimentando quelle sensazioni e quei comportamenti positivi nei confronti dell'intera organizzazione, che si sono consolidati nel corso del tempo. Per vision si intende la proiezione di uno scenario da parte dell'azienda che deve essere implementato nel futuro e che ne deve rispecchiare i valori, gli ideali e la ragione d'essere; in altri termini,



2. Mantova, 1960.



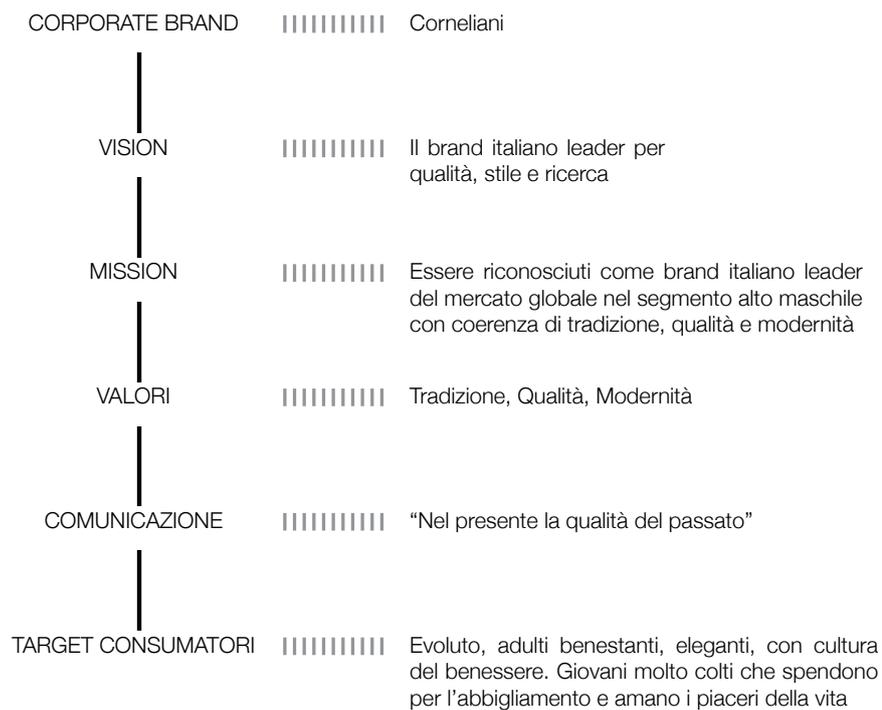
la vision rappresenta il motivo per il quale un'azienda esiste ed è proprio per questo che essa deve essere chiara, non solo al top management, ma anche a tutti i livelli dell'organizzazione, affinché tutti i membri possano interiorizzare e condividere gli obiettivi che quest'ultima si è prefissata. Nel caso specifico, Corneliani si propone come il **brand italiano** che, facendo leva su tutte le associazioni positive relative al made in Italy, cerca di coniugare la tradizione produttiva, sviluppata nel corso degli anni e che ne rappresenta un "Point of Difference"¹² rispetto ai competitor, con la cura per i dettagli e l'attenzione alle esigenze dei consumatori, proponendo loro un prodotto moderno e di stile, attraverso la continua ricerca e sperimentazione sul piano tecnologico che hanno permesso all'azienda di offrire la stessa qualità del passato, se non addirittura di migliorarla. Lo strumento che un'impresa deve utilizzare per attuare la vision e per individuare le risorse necessarie per implementarla è la mission aziendale. Quest'ultima deve essere allineata alla vision e deve specificare in modo più sintetico gli obiettivi prefissati e gli strumenti necessari per conseguirli. Nel caso di Corneliani è possibile parlare di un elevato grado di coerenza tra la vision e la mission aziendale nella misura in cui i valori che ne guidano l'azione, il target obiettivo a cui essa si rivolge e le risorse su cui può contare sono perfettamente allineati tra di loro, alimentando un circolo virtuoso. Sin dagli inizi, infatti, Corneliani si è retta su tre fondamentali core-value, quali la **continuità con la tradizione,**

l' attenzione alla qualità e la capacità di bilanciare il proprio passato con un orientamento alla modernità. Questi valori ne hanno ispirato la filosofia e il pensiero, "nel presente la qualità del passato", e influenzando tutt' ora il comportamento e le strategie dell' azienda, le hanno permesso di distinguersi dagli altri player operanti nel settore, proponendosi come un punto di riferimento dell' eleganza maschile nel mondo per tutti quegli uomini, giovani e adulti, che cercano di soddisfare i bisogni di benessere e di cura di sé in ogni momento e sotto ogni aspetto della loro vita (fig.1). Ne consegue che, una volta definite la vision e mission aziendale, è possibile individuare gli obiettivi generali che l' azienda si prefissa, che si devono tradurre in obiettivi di vendita e che devono essere interiorizzati a tutti i livelli nell' organizzazione. Corneliani si prefigge di perseguire il profitto e raggiungere l' eccellenza attraverso tre sotto-obiettivi:

- il conseguimento di un posizionamento premium del brand nel mercato internazionale;
- gli investimenti in innovazione, sia in termini di stile e sia in termini di flessibilità produttiva, al fine di soddisfare i bisogni del target obiettivo;
- il consolidamento delle partnership e delle relazioni con i clienti e i fornitori all' interno della supply-chain.

Dopo aver definito il brand Corneliani in termini di vision, mission e value a livello corporate, è possibile analizzare come tutti questi elementi concorrano nel definire la **brand identity**, cioè l' immagine esterna e visiva di marca, che costituisce il principale

FIG.1 L'analisi del brand



mezzo di comunicazione del brand agli occhi del consumatore. Nello specifico, considerando la filosofia aziendale del "nel presente la qualità del passato", è possibile evidenziare come la **brand essence** di Corneliani, cioè la promessa rivolta ai suoi consumatori, si traduca in un prodotto di alta qualità sartoriale, dall'immagine classica ed elegante, e in linea con la tradizione e lo stile italiani. Occorre quindi specificare che la brand identity di Corneliani si articola su tre livelli:

- l'identità di prodotto, che si esplica nella realizzazione di un abito formale e sartoriale, dai dettagli importanti e dai colori classici.
- l'identità di distribuzione, che si traduce nella scelta del canale diretto con punti di vendita di proprietà e corner in negozi multi-marca, accomunati da un'immagine classica e da un ambiente accogliente.
- l'identità di comunicazione, che si realizza attraverso la scelta di testimonial, appartenenti al mondo della cultura e dell'arte, e per questo credibili e coerenti con i valori veicolati attraverso il brand.

Prezzo + Prodotto + Distribuzione + Comunicazione

Al fine di analizzare la capacità della Corneliani di raggiungere gli obiettivi prefissati e precedentemente descritti, è possibile utilizzare il modello del Marketing Mix³, che individua la combinazione o il mix delle leve di marketing utilizzate dalle imprese per attuare le proprie strategie. Nello specifico, quattro sono le variabili controllabili dalle aziende: il prezzo, definito da un'impresa sulla base delle strategie di discriminazione, bundling, volumi di vendita, etc.); il prodotto, inteso come l'insieme dei beni tangibili e intangibili, quali i servizi, e le loro caratteristiche (brand, qualità, garanzia, packaging, attributi, accessori e servizi); la distribuzione, che concerne le decisioni relative al tipo di canale utilizzato per raggiungere i consumatori finali, agli obiettivi di copertura del mercato, alla gestione del magazzino e degli ordini, etc.); la comunicazione, intesa come la promozione del brand e dei suoi prodotti al fine di influenzare positivamente le intenzioni e i comportamenti di acquisto dei consumatori attraverso strategie push/pull, l'advertising, la forza vendita, la pubblicità, i nuovi media, etc.).

Il prezzo

PRIMA di procedere con la descrizione degli elementi cruciali nelle scelte di pricing da parte di Corneliani, è opportuno analizzarne la natura e le fonti del vantaggio competitivo che influenzano la strategia attuata dall'azienda. Anzitutto, il vantaggio competitivo di un'azienda può essere definito come il valore differenziale che questa è in grado di offrire ai propri clienti e che si traduce in una posizione dominante nel settore in cui questa opera⁴. Sulla base del modello relativo alle strategie competitive, è possibile affermare che la strategia perseguita da Corneliani sia quella di differenziazione, nella misura in cui l'azienda cerca di offrire una qualità differenziale ad un target ben preciso, gli uomini amanti della cultura e della cura per i dettagli, che sono disposti a pagare un premium price a fronte di un prodotto "su misura" di alta qualità, che è il risultato di un orientamento costante all'innovazione e dello sviluppo di risorse e competenze uniche e distintive nel corso del tempo. In un'ottica resource based, è possibile inoltre apprezzare le fonti del vantaggio competitivo di Corneliani, nella misura in cui secondo l'approccio Resource Based View⁵ è proprio la gestione interna delle risorse a dar luogo alle competenze di un'azienda ed è la combinazione di risorse e competenze a determinarne il vantaggio competitivo (fig.2). Relativamente alle risorse tangibili, Corneliani dispone di macchinari e impianti (risorse tecniche), di una stabile rete di distribuzione, con monomarca e corner negozi multimarca in tutto il mondo (risorse commerciali), di solide risorse finanziarie

e organizzative che le hanno permesso di essere sempre efficiente nel corso degli anni. Per quel che riguarda le risorse intangibili, che costituiscono la principale fonte del vantaggio competitivo di un'azienda, con riferimento alle risorse commerciali, si può parlare dell'awareness e della brand loyalty di Corneliani, dell'ampio portafoglio clienti, del capitale di fiducia creato con fornitori, agenti e distributori. In termini di risorse intangibili tecnologiche, invece, Corneliani può far leva sui brevetti, le concessioni e i contratti di licenza (come per Polo Ralph Lauren), oltre che su una cultura orientata all'innovazione e alla qualità. Infine, relativamente alle risorse finanziarie e organizzative, l'azienda gode di un'ottima reputazione nel mercato, visti i risultati positivi di crescita, e può far leva sulle relazioni di lungo termine con il personale altamente motivato. L'insieme delle risorse descritte precedentemente si esplica nelle competenze di marketing, di sviluppo di nuovi prodotti e nuove tecnologie, di gestione finanziaria e nella capacità di tramandare e far interiorizzare la tradizione Corneliani a tutti i livelli nell'organizzazione. Da quanto detto sopra, si evince che la determinazione del prezzo non dipende solamente da elementi tangibili, quali la rigida struttura dei costi di produzione e di commercializzazione del prodotto, ma anche e soprattutto dall'insieme delle percezioni e dal valore che il mercato attribuisce ai prodotti Corneliani e che ne giustificano un **posizionamento premium.**

FIG.2 Strategie competitive



Il prodotto

Prima di procedere con l'analisi del prodotto Corneliani, è opportuno fornire un quadro sulla struttura produttiva dell'azienda che, nel suo rinnovato impegno di ottimizzazione del prodotto, ha saputo dotarsi nel corso degli anni di componenti manifatturiere proprie della grande industria. Nello specifico, quattro sono gli stabilimenti attivi localizzati rispettivamente a Mantova, Verona, Oradea (Romania) e Presov (Slovacchia), con una forza lavoro pari a 1400 dipendenti, dei quali 900 operano negli impianti in Italia. Nell'anno 2010 la produzione annuale si è articolata in 400.000 capispalla, 300.000 pantaloni e 350.000 unità in camicie, maglie, sciarpe, calze, cravatte, scarpe, cinture. Occorre inoltre sottolineare che tutti i capi della prima linea Corneliani sono prodotti in Italia, nello stabilimento di Mantova, e che gli elevati standard qualitativi della produzione garantiti da Corneliani hanno spinto prestigiosi marchi internazionali, tra i quali Polo by Ralph Lauren, ad affidare all'azienda mantovana la produzione e la distribuzione delle proprie linee maschili, attraverso contratti di licenza. Coerentemente con la filosofia di *NEL PRESENTE VIVE LA QUALITÀ DEL PASSATO*, e con la cultura e i valori aziendali, Corneliani ha sviluppato nel corso degli anni un orientamento all'innovazione, cercando di comprendere anzitutto l'evoluzione dei bisogni e dei desideri dei propri clienti, per poi soddisfarli attraverso un prodotto moderno e di qualità. Dal momento che gli sviluppi tecnologici nel tessile permettono di produrre tessuti sempre più leggeri, l'innovazione in Corneliani si traduce nella creazione e produzione di abiti estremamente leggeri,

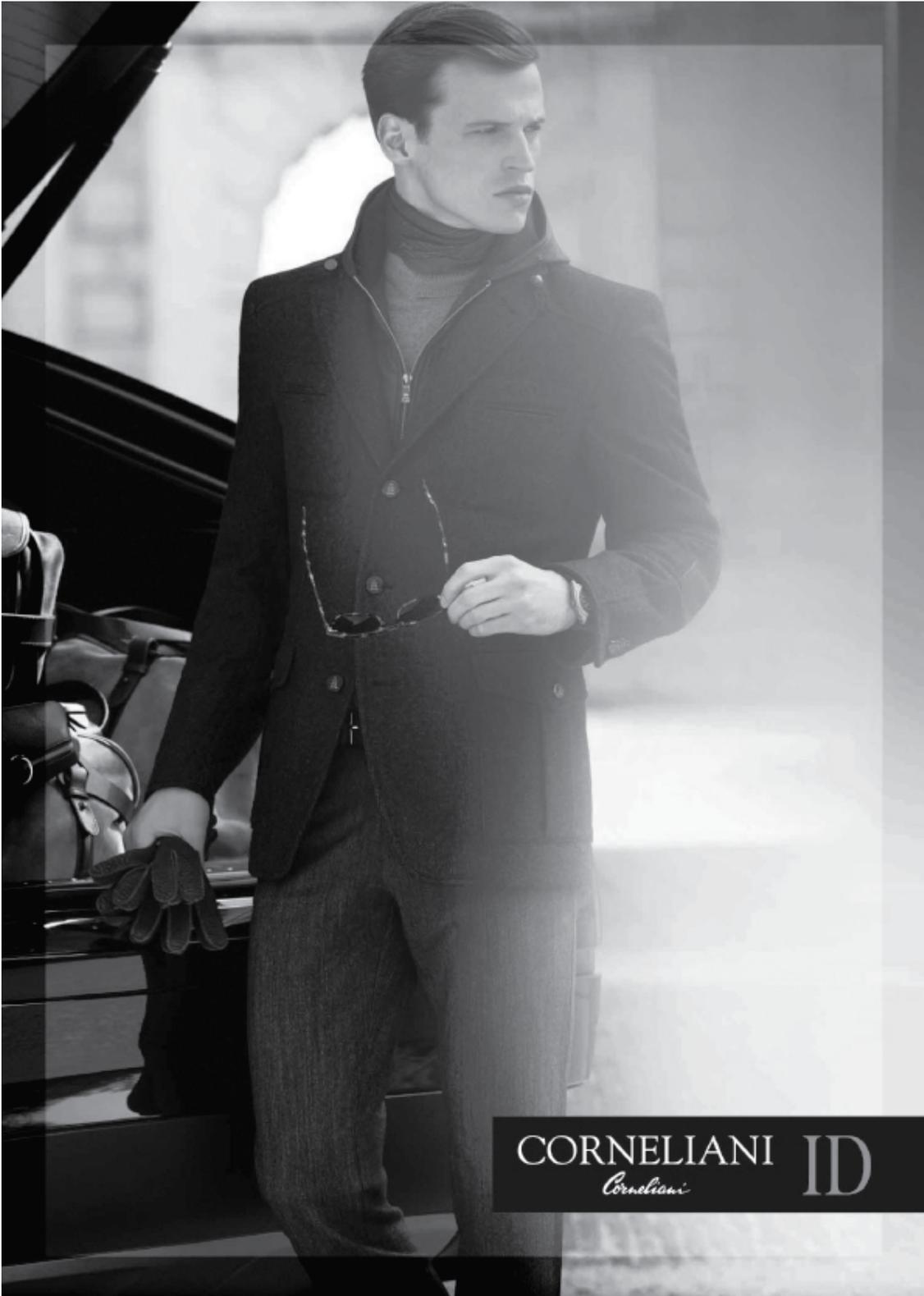
ma sempre eleganti e dalle forme pulite, soddisfacendo le esigenze dei consumatori che ricercano il comfort. E' possibile affermare, quindi, che l'azienda mantovana sia molto orientata alle INNOVAZIONI DI PRODOTTO, le quali presuppongono ingenti investimenti a monte, in termini di nuove tecnologie di produzione, nuovi macchinari, nuovi materiali, nuove materie prime e soprattutto nuove abilità e capacità. Inoltre, l'orientamento alla tecnologia in Corneliani si traduce in una grande sensibilità non solo nei confronti dei cambiamenti all'interno del settore tessile e dell'abbigliamento, relativi principalmente alle materie prime e ai processi produttivi, ma anche e soprattutto nei confronti del mondo esterno, e così, da un lato, il processo creativo e di definizione del prodotto a monte vengono influenzati dagli sviluppi tecnologici; dall'altro, i miglioramenti tecnologici sono stimolati dalla creatività. Infatti, dal momento che l'utilizzo di nuovi prodotti tecnologici determina un continuo cambiamento delle esigenze dei consumatori nella vita di tutti i giorni, è necessario non solo modificare il design del prodotto (per esempio, si pensi alla diffusione degli smartphone che ha rese necessarie tasche o custodie più grandi), ma anche sperimentare con nuovi materiali e tecnologie, adattandoli a forme pulite e armoniose. Confermando quindi un **orientamento alla tecnologia** e una forte coerenza con i valori di modernità e qualità precedentemente descritti, al fine di stare al passo con una domanda in continua evoluzione, Corneliani investe in innovazioni di prodotto e di processo, ricorrendo alle termocuciture, all'utilizzo di materiali



realizzati con le nanotecnologie e sviluppando metodi innovative per migliorare l'idrorepellenza e la traspirazione dei tessuti. Nel 2005 Corneliani vince il "premio qualità Leonardo" consegnato a quelle aziende che si sono distinte a livello internazionale per aver portato la qualità italiana nel mondo. Questo valore non è solo un valore "citato", ma fa parte del DNA dell'impresa la qualità deriva da un mix di alta tecnologia con la tradizione del passato, ad esempio il punto effettuato a mano. Corneliani è un'impresa industriale tuttavia l'elemento qualità viene perseguito mantenendo diverse operazioni a mano, ad oggi circa 15-20. Il processo industriale viene utilizzato solamente qualora la tecnologia consenta di costruire macchinari che permettano di conseguire una qualità almeno pari a quella tradizionale del passato. La qualità è anche **sinonimo di perfezione**, intesa come perfetto combaciare delle linee di un abito, la perfetta cadenza di un fondo manica o il perfetto appoggiarsi della spalla su di una persona, ma anche la resistenza. Quello che l'azienda cerca di trasmettere al consumatore è la sensazione di appartenere ad un mondo, il mondo Corneliani, che è espressione di lusso: questo deve essere percepito anche attraverso la perfezione, la resistenza e l'attenzione quasi maniacale al dettaglio. Se allora, da un lato Corneliani ha come obiettivo quello di innovare sia sul piano delle forme sia su quello dei processi produttivi, traducendo sul piano pratico il valore di modernità, dall'altro non rinuncia alle proprie origini e ai cinquant'anni di tradizione che ha alle spalle, rileggendo con eleganza

anche i look più moderni attraverso un ricco sistema di offerta, in grado di soddisfare i bisogni sempre in evoluzione dei propri clienti. Il gusto delle cose belle, delle cose fatte bene, i materiali pregiati, sono le caratteristiche che accomunano le linee prodotte da Corneliani, dotate di un'identità precisa e di una forte personalità; l'azienda mantovana presenta un total look dalle forme essenziali, per un lusso senza ostentazione, che definisce uno stile garbato capace di unire gusto estetico e funzionalità. La prima linea Corneliani, prodotta interamente negli stabilimenti di Mantova, si riferisce invece a un **prodotto di alta qualità**, pensato per un uomo esigente e , consapevole che, amando lo stile classico e rigoroso, è disposto a indossare le drapperie più fini e gli abiti dai materiali pregiati con una grande disinvoltura anche nella vita di tutti i giorni. Parlando in termini di capospalla, la prima linea prevede un'offerta costituita prevalentemente da abiti, con o senza gilet, e poi giacche, pantaloni, cappotti e impermeabili nelle linee iconiche Master (drop 4-6), Mantua e Mantua Soft (drop 6), Leader, Leader Soft e Leader Special (drop 7-8); ad esse si aggiunge la linea Easy Jacket (drop 6). Ciascuna linea è sviluppata in numerose varianti modello, differenti per opzioni stilistiche (revers, tasche, pince), oltre che per le caratteristiche generali relative a costruzione capo, spacchi, impunture, bottoni, toppe, fodere, contrasti. Da qualche stagione, la prima linea è affiancata dal progetto Cerimonia (con uscita nei canali distributivi nel periodo primaverile), pensato come ampliamento dell'offerta classica (esclusa la linea Easy Jacket) e sviluppata

4.Corneliani Adv f-w 2011.



CORNELIANI ID
Corneliani

in modelli specifici per occasioni speciali (abito con gilet, tight, mezzo tight) e modelli in cui lo stile incontra il gusto estetico del momento, caratterizzati dall'uso di tessuti, materiali e dettagli più eleganti, preziosi e ricercati. Il rapporto che l'uomo instaura con l'abito, trova origine nella dimensione inconscia dell'essere e nel suo desiderio di manifestazione al mondo. Il recupero della produzione handmade vive un forte parallelismo con il desiderio di autenticità dell'uomo moderno; **l'abito personalizzato** è proprio simbolo dell'individualismo attuale, ossia della volontà di seguire solo se stessi. Pertanto l'uomo è alla ricerca di un abito che sia il più possibile traduttore della sua unicità. Il Su Misura rappresenta dunque la più alta espressione della qualità e della tradizione Corneliani, che riesce a sintetizzare in questa linea i valori e il **know-how** tipici dell'artigianato e l'efficienza propria della grande industria moderna, facendo leva sulla personalizzazione e sulla cura dei dettagli per realizzare capi eleganti e di lusso. Accanto alla linea più formale, c'è **Corneliani ID**, nata con l'intento di ringiovanire l'immagine del brand, proponendo un prodotto dall'identità precisa, per un'eleganza pratica, funzionale e al tempo stesso impeccabile. Tratto identificativo e distintivo è la pettorina, fissa, come elemento prestazionale, o staccabile, che attraverso l'uso di zip laterali, permette di trasformare il capo più pratico e sportivo, in una giacca o blazer dal sapore più formale. Fondato sulla cultura di un gusto più rilassato e informale, interpretato con selezioni di tessuti prestazionali di massima qualità e

ricercatezza (dall'applicazione di nanotecnologie alla piuma iniettata che garantisce capi super leggeri, mantenendo invariate le capacità termiche) la linea Corneliani ID è costituita prevalentemente da capi Indoor (giacche) e Outdoor (giubbotti, cappotti, giacche imbottite), ed è completata da una linea di pantaloni in diverse modellature, oggetto di sperimentazioni di lavaggio (mill washing) e finissaggio (effetto old dye). Da qualche stagione la Corneliani ID è arricchita dalla capsule collection "hIDaddy": il colore è il tema dominante e linea guida di una mini collezione di giacche, pantaloni, camicie, maglieria e accessori, in modelli più morbidi e rilassati, che incontrano le tendenze moda più attuali, dal sapore piacevolmente vissuto, grazie all'uso sapiente di lavaggi e finissaggio. La linea Trend Corneliani, invece, è l'espressione dell'innovazione nella misura in cui si rivolge all'uomo giovane che ama il dinamismo, la contemporaneità, ma che soprattutto ama le cose ben fatte, originali e di gusto, che creano la loro tendenza pur mantenendo il concetto di sartorialità mantenendo quindi una certa semi-tradizione. Trend è un marchio che registra e anticipa le tendenze. Tutte le innovazioni a livello di materiali e tessuti vengono prima inserite in questi brand e poi, una volta assorbite dal mercato, verranno introdotte nel brand principe Corneliani. Infine, CC Collection, un marchio pensato per la clientela più giovane under 30. L'obiettivo è quello di avvicinare i giovani che stanno per entrare nella società, anche a livello impegnato: ad esempio giovani laureandi che nel futuro saranno dei professionisti. Inizialmente questa categoria non può

permettersi l'acquisto di un capo Corneliani, non solo in termini di prezzo ma anche considerando il fatto che sono legati al mondo del vestire universitario; entrando nel mondo lavorativo dovranno però modificare il loro vestiario: rappresenta quindi un giusto mix stilistico e un buon connubio tra prezzo (inferiore del 30%) e qualità. L'offerta merceologica è completata a 360° da linee di camicie, maglieria, scarpe, accessori. La valigeria arricchisce quello che è il sistema d'offerta della Prima Linea: la Luxury Collection, realizzata in nappa di vitello, è costituita prevalentemente da pezzi pensati per la vita quotidiana e l'attività lavorativa (dalla cartella alla busta porta-documenti, dalla valigia rigida al porta computer, da trolley per il viaggio alla piccola pelletteria); la Travel Collection, pensata per il viaggiatore contemporaneo, è realizzata in tessuto impermeabilizzato e pelle, e prevede i principali modelli di valigeria morbida e accessori da viaggio (borsoni, trolley, borsa portabito); la Prestige Collection, ovvero i modelli core realizzati nelle pelli più preziose e ricercate; una linea stagionale, costituita da modelli differenti rispetto quelli canonici delle altre linee, come risposta alle tendenze moda del momento.



5. Corneliani Su Misura, dettaglio.



La distribuzione

I prodotti Corneliani sono distribuiti attraverso 1400 punti di vendita in 55 paesi tra Italia, Europa, Medio Oriente, Americhe ed Estremo Oriente, attraverso un'intensa e ben strutturata architettura di canali di distribuzione, diretti ed indiretti, che garantiscono la velocità ed l'affidabilità delle consegne e l'integrazione nei riassortimenti. Gli store, situati in edifici storici nelle vie più eleganti delle città occidentali o nei più importanti e lussuosi shopping mall medio-orientali, costituiscono il primo ambiente nel quale i clienti fanno l'esperienza del brand; da qui il concept di una raffinata living room in cui respira un home feeling dettato da pochi elementi accuratamente selezionati per trasferire i valori del marchio Corneliani, in un'atmosfera moderna data dalla ricercatezza spaziale (sapiente divisione degli spazi, giochi di riflessi e illusioni ottiche, accuratezza allestitiva, attenzione ai dettagli architettonici e all'uso dei materiali) e materica (il marmo collemandina dei pavimenti, ebano macassar lucido dei display), fino allo spazio esclusivo, intimo ed elegante del "Su Misura" uno spazio intimo ed elegante; lo store mescola il lusso ai valori storici del marchio per offrire l'esclusività di un tempo al gentleman contemporaneo. Dal momento che la distribuzione riveste un ruolo di fondamentale importanza nell'implementazione delle strategie di un'azienda, a fronte delle molteplici funzioni svolte da un canale è opportuno analizzare le politiche distributive di Corneliani, considerando tre aspetti: la scelta dei canali; la copertura e le politiche riguardanti i canali; gli obiettivi di copertura nel mercato asiatico.



6. Corneliani Su Misura, negozio di via Montenapoleone, Milano.

- La scelta dei canali:

La prima decisione che un'azienda deve assumere riguarda la tipologia di canale del quale vuole avvalersi per trasferire il proprio prodotto nella disponibilità del consumatore finale. Si tratta di una scelta molto importante dal momento che le funzioni svolte in un canale sono molteplici⁶ e concorrono a determinare la qualità e la stabilità della relazione con il cliente finale, che trasferisce le proprie percezioni relative all'esperienza di acquisto dal canale al produttore/brand a monte: quanto più le sensazioni e le percezioni relative al canale sono positive, perché i clienti ne percepiscono la coerenza e l'allineamento rispetto ai prodotti e ai brand offerti e sono soddisfatti **dall'esperienza di acquisto**, tanto più aumenta il livello di **soddisfazione** e di **fiducia** nei confronti nel brand. Nel caso specifico, i 1400 punti di vendita Corneliani comprendono 700 negozi Corneliani, con 50 monomarca e più di 50 corner e shop in shop nei migliori retailer e grandi magazzini di tutto il mondo, accomunati da un posizionamento premium (La Rinascente, Harrods, Printemps, Le Bon Marché, Beymen, Sak's, Aishti, Harvey Nichols Dubai, Bloomingdale's Dubai). L'implementazione dei canali diretti è realizzata principalmente attraverso i negozi di proprietà, che permettono all'azienda di esercitare un maggiore controllo non solo sui trend di mercato e sulla corretta attuazione delle proprie strategie di posizionamento, ma anche e soprattutto di gestire direttamente le **relazioni** con i clienti finali. La scelta dei canali indiretti, invece, è giustificata sia



7. Corneliani, negozio di via Montenapoleone, Milano.



8. Corneliani, negozio di via Montenapoleone, Milano.



vantaggio di avere una struttura di costi meno rigida (nel canale diretto i costi sono meno contenuti dal momento che includono anche i costi del personale e degli immobili) e sia dalla necessità di esercitare una maggiore pressione distributiva, aumentando la copertura di mercato e quindi il numero dei punti di vendita Corneliani in tutto il mondo.

-La copertura e le politiche riguardanti i canali: Prima di analizzare questo aspetto in relazione a Corneliani, occorre specificare che la copertura di mercato riguarda la scelta del numero di punti di vendita attraverso i quali un'azienda esercita una maggiore pressione distributiva che dipende dal numero degli intermediari e dei criteri di selezione adottati. Dalla tipologia di canali selezionati, precedentemente descritti, è possibile affermare che Corneliani è orientata ad una strategia di vendita selettiva ed in esclusiva, nella misura in cui la distribuzione delle sue linee avviene attraverso rivenditori selezionati in via preventiva secondo precisi ed appropriati criteri. Nello specifico, si può parlare di "punti immagine Corneliani" in quanto, dato il posizionamento premium del prodotto Corneliani, i punti di vendita nel canale diretto e indiretto sono selezionati in base al loro grado di coerenza e alla loro capacità comunicativa rispetto ai valori del brand, valutandone alcune caratteristiche quali: il posizionamento, che deve essere alto e di lusso; il luogo di vendita, che deve essere preferibilmente nelle più importanti vie commerciali delle principali città; la numerica di marche concorrenti e il peso della categoria merceologica abbigliamento maschile di lusso sul totale

dell'assortimento, dal momento che è importante che il cliente percepisca il punto di vendita come appropriato per la vendita dei prodotti Corneliani; la qualità dell'ambiente in cui è inserito il punto di vendita e dell'esposizione interna, che devono essere percepiti come compatibili con l'immagine del brand Corneliani. Occorre aggiungere che, inoltre, nel canale indiretto, l'intermediazione avviene attraverso agenti plurimandatari con diritto di esclusiva territoriale e specifiche direttive per la tipologia di clienti obiettivo da ricercare. Relativamente agli agenti, i principali criteri di selezione considerati da Corneliani sono la loro solidità finanziaria, la loro credibilità e notorietà all'interno del mercato di riferimento, l'assenza di competizione tra gli agenti esistenti e tra i canali di sbocco, la loro capacità di instaurare ottime relazioni con i clienti di riferimento nel mercato dell'abbigliamento maschile di lusso.

- Gli obiettivi di copertura nel mercato asiatico: Nell'ambito del piano di sviluppo dei principali mercati internazionali, a fronte di un costante e positivo trend di crescita del mercato del lusso in Asia, dal 2004 Corneliani ha intrapreso una campagna di conquista di quest'ultimo, studiando le abitudini e le preferenze dei consumatori asiatici, sempre alla ricerca di prodotti di alta qualità e di oggetti status symbol. Anzitutto, per aumentare la **capillarità distributiva** in Asia, nel 2008 l'azienda mantovana ha aperto un ufficio di rappresentanza a Shangai, con lo scopo di monitorare il mercato locale e di sviluppare la propria rete commerciale attraverso l'apertura di un flagship store a Pechino, la formazione del personale di

vendita dei negozi di proprietà e di quelli affidati alla gestione dei partner locali, e la comunicazione con i media locali. Pechino, Shanghai, Hefei, Shenzhen, Herdosa in Mongolia sono le principali città asiatiche in cui Corneliani ha intensificato la propria copertura distributiva, puntando soprattutto sul Su Misura e sulla Prima Linea e proponendo al pubblico i migliori custom made suit realizzati a Mantova con pregiati filati italiani⁷. La strategia adottata per il mercato asiatico si basa su un'attenta selezione delle location e dei negozi, al fine di implementare l'idea di punti di vendita quali punti immagine Corneliani, per comunicare in modo univoco lo stile classico e l'estetica dell'azienda mantovana ai clienti del luogo che amano i marchi occidentali del lusso, ma che sono disposti a spendere soprattutto per quei brand caratterizzati da un'immagine coerente. La rete commerciale di Corneliani è stata quindi sviluppata attraverso la stipulazione di contratti di franchising con i sei partner più rilevanti del mercato asiatico e con l'apertura di punti di vendita negli shopping mall, sulla base delle preferenze e delle abitudini di acquisto dei clienti asiatici. La stessa strategia è stata attuata anche in Russia e nei paesi dell'ex blocco sovietico, che insieme alla Cina, Middle East e India, costituiscono la più importante area strategica per la crescita dell'azienda a livello mondiale. Se infatti l'Europa e gli Stati Uniti rappresentano ancora oggi la fetta di mercato più consistente per Corneliani, occorre specificare che il trend di crescita registrato dal 2001 a oggi, pari al + 48%, è in larga parte imputabile ad una strategia di



9-10.Corneliani, negozio di New Bond Street, Londra



internazionalizzazione basata sul giusto equilibrio tra negozi monomarca e multi-marca, che l'azienda mantovana ha iniziato a perseguire negli ultimi anni, investendo sempre di più a Est e sui mercati emergenti.

11. Corneliani, negozio di Erdos, Cina, 2011.
12. Corneliani, negozio di Hefei, Cina, 2011.





13. Corneliani, negozio di Hyderabad, India, 2011.
14. Corneliani, negozio di Shenzhen, Cina, 2011.



La comunicazione

PRIMA di procedere con l'analisi delle leve di comunicazione utilizzate da Corneliani, è opportuno sottolineare come in generale la comunicazione sia una componente fondamentale del marketing mix nella misura in cui concorre a produrre tre effetti sul cliente finale: una risposta cognitiva, determinando una maggiore consapevolezza da parte dei consumatori in merito al brand; una risposta affettiva, influenzando in modo positivo sulle percezioni dei clienti che si traducono in un più alto livello di gradimento e in una forte preferenza nei confronti del brand; una risposta comportamentale, dal momento che una maggior brand awareness e preferenza per il brand impattano in maniera positiva sulle intenzioni all'acquisto e sui comportamenti di consumo dei clienti. Indipendentemente dagli obiettivi strategici che un'azienda si prefissa, è importante che ci sia una forte coerenza non solo tra le diverse leve del marketing mix e i valori a livello corporate, ma anche e soprattutto all'interno di ciascuna leva, tra i sotto-obiettivi e gli strumenti utilizzati. Nel caso specifico, Corneliani ha da sempre fatto leva sul binomio **moda e cultura**, orientando in questa direzione le proprie scelte a livello di strumenti di comunicazione, che risultano essere prettamente tradizionali. Anzitutto, l'azienda mantovana investe molto in pubblicità, impiegando limitatamente ai soli canali di moda il mezzo televisivo e puntando invece molto sui mezzi stampa sia in senso verticale (per esempio, "Il Sole 24 Ore"), per raggiungere la nicchia di manager, particolarmente colti ed impegnati, lettori di quotidiani di carattere tecnico-scientifico, sia in senso orizzontale (per esempio "GQ", "Panorama"),

13 Gennaio 2010, come special guest di PITTI UOMO 77, con un evento-sfilata che ha rappresentato un modo nuovo, più glamour, di esibire la tradizione sartoriale e la cultura produttiva, al fine di aumentare il fascino del brand nell'immaginario dei clienti. A questo, è seguito l'inserimento dell'azienda mantovana nel calendario delle sfilate milanesi; è importante sottolineare come anche nel caso di questo strumento di comunicazione, Corneliani cerchi di coniugare moda e cultura, attraverso la scelta di location significative: il MUSEO DELLA SCIENZA E DELLA TECNICA e lo storico TEATRO MANZONI di Milano. Ma la leva comunicazionale più utilizzata da Corneliani è rappresentata dalle attività di pubbliche relazioni, che si esplicano nella partecipazione a conferenze, fiere e nella sponsorizzazione di eventi culturali, che riguardano l'arte, la musica, la letteratura e il design, con lo scopo di rafforzare la propria credibilità come brand made in Italy, che affonda le proprie radici nel ricco patrimonio artistico e nella grande sensibilità estetica della città lombarda di Mantova: dal settembre 2000 Corneliani lega il suo nome al FESTIVAL LETTERATURA DI MANTOVA, evento di straordinario successo mediatico che catalizza i nomi più importanti della letteratura e sponsorizza gli incontri con Follett, Grisham, Baricco, Eugenides, Calasso. Lo showroom milanese nel secentesco PALAZZO DURINI a Milano si anima di incontri col mondo dell'arte, da Paola Levi Montalcini, alla grande rassegna DNArt: una carrellata sulla potenza della creatività di maestri guida come Balla, Duchamp, Kandinskij, Klein, Burri. Tra le molteplici sponsorship attuate da Corneliani



15. Corneliani, f-w fashion show, Stazione Leopolda, Firenze, 2010 .

16. Corneliani, s-s fashion show, Museo della Scienza e della Tecnica, Milano, 2010.



nell' ultimo decennio è possibile annoverare: il PREMIO CORNELIANI (premio di laurea), i DIECI NOBEL PER IL FUTURO (progetto dedicato ai temi della chimica, fisica e della scienza in generale), il WORLD BUSINESS FORUM di Milano (per l'eccellenza del Su Misura) e il RAID DELL'ETNA (corsa d'auto d'epoca). Nel 2006 Corneliani, fortemente ancorato alla propria terra, non manca l'appuntamento dell'omaggio ad Andrea Mantegna nel cinquecentesimo anniversario della morte: una grande rassegna di capolavori a PALAZZO TE. In quell'occasione vengono realizzati capi ispirati all'opera dell'artista: cravatte in pura seta e maglie in cashmere che riprendono i disegni della CAMERA DEGLI SPOSI del Palazzo Ducale di Mantova. Nel luglio del 2008, l'azienda festeggia la felice ricorrenza dei suoi cinquant'anni a Firenze, durante le giornate di Pitti Immagine Uomo, con una retrospettiva delle immagini che hanno scritto lo stile Corneliani e una cena di gala per oltre ottocento ospiti intervenuti da tutto il mondo. Coerentemente con il tipo di eventi sponsorizzati, nel corso degli anni Corneliani ha saputo anche investire nelle relazioni con celebrities e personaggi appartenenti al mondo dell'arte, della cultura e dell'economia, che rispecchiassero i valori di buon gusto, attenzione per il bello, sobrietà, tradizione, senso di appartenenza, dedizione, impegno, creatività e passione, in linea con il brand. Basti pensare all'ex sindaco di New York Rudolph Giuliani, al regista Francis Ford Coppola, all'architetto Massimiliano Fuksas e alla più recente collaborazione con il tenore Andrea Bocelli, che ha vestito abiti firmati Corneliani nel suo ultimo tour mondiale e



17. Corneliani, f-w fashion show, Teatro Manzoni, Milano, 2011.

18. Corneliani, s-s fashion show, Teatro Manzoni, Milano, 2011.





19. AURELIO AMENDOLA, Cornelianì a Palazzo Te, Mantova, 2008.

mondiale e durante il concerto ONE NIGHT IN CENTRAL PARK 2011, diffondendo a livello internazionale l'eleganza sobria e il gusto per il classico in evoluzione di Corneliani. Nonostante la leva comunicazionale sia sfruttata in modo coerente con i valori storici del brand, occorre sottolineare come gli strumenti scelti siano poco sufficienti rispetto ai nuovi obiettivi strategici, dal momento che da qualche anno Corneliani ha deciso di ringiovanire la propria immagine, a livello di design di prodotto e di processi produttivi, e di puntare alla conquista dei mercati asiatici aumentando la propria copertura distributiva. Infatti, se è vero che il nuovo focus dell'azienda è l'innovazione e l'apertura nei confronti delle nuove tecnologie e scoperte che impattano sulla vita quotidiana dei consumatori, l'unico modo per non perdere il contatto con i propri clienti e per stare al passo con i loro bisogni in continua evoluzione è quello di utilizzare le nuove tecnologie e le opportunità offerte dal web 2.0. In questo senso, l'azienda ha investito in una nuova immagine virtuale attraverso il sito web **corneliani.com**, e solo recentemente (2010) la creazione di un canale YouTube, la presenza su Facebook, il più importante social network, e recentemente lo sviluppo di un'applicazione per smartphone. Internet, il web, i social network, pur rappresentando strumenti di comunicazione gratuito e per questo poco compatibile con i tradizionali valori associati all'idea di lusso come qualcosa di esclusivo e per pochi, possiedono in realtà un inestimabile valore che deriva dalla intrinseca capacità di connettere le persone in tempo reale, abbattendo le distanze spazio-temporali.



20. Corneliani, dettaglio mostra fotografica , Palazzo Capponi all'Annunziata, Firenze, 2008.

21. AURELIO AMENDOLA, Corneliani a Palazzo Te, Mantova, 2008.



E in un mondo in continuo cambiamento, in cui i bisogni e le esigenze dei consumatori mutano velocemente, la capacità di un'azienda di mantenere il proprio vantaggio competitivo e precedere i propri competitor risiede anche e soprattutto nella sua abilità di **dialogare** con i propri consumatori **continuamente**, fornendo loro tutte le informazioni di cui hanno bisogno attraverso internet nel più breve tempo e nel miglior modo possibili.



Mappa di posizionamento e analisi SWOT

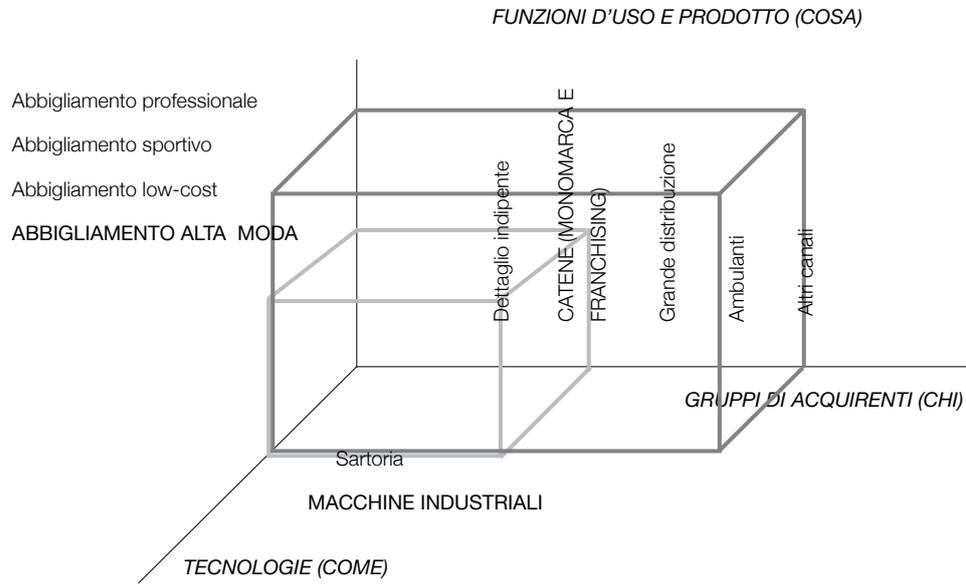
IL settore dell'abbigliamento maschile si articola in abbigliamento formale, casual, sport e outerwear. A livello globale, il settore ha registrato un calo negli ultimi tre anni anche se è prevista una ripresa entro il 2013, con un aumento del valore del mercato dai 319,6 miliardi di dollari nel 2008 a 370,9 miliardi⁸. Inoltre, nel periodo 2009- 2014 è stata prevista una crescita pari al 2% del mercato a livello europeo, il cui valore dovrebbe raggiungere i 134 miliardi di dollari. I primi cinque paesi in Europa con una maggiore quota di fatturato nel settore dell'abbigliamento maschile sono rispettivamente Germania, Italia, Francia, Inghilterra e Spagna⁹. A livello italiano l'industria della moda maschile ha scontato gli effetti della recessione mondiale negli ultimi tre anni, raggiungendo un peso inferiore all' 8% nei consumi totali. Tuttavia, dopo il vistoso calo del 15% nel periodo 2008-2009, si è registrata una ripresa nel 2010 con una variazione positiva pari al + 6,50% ed è prevista una crescita per il 2012 pari al +8%¹⁰. I dati più aggiornati relativi al sell-out invernale sono relativi alla stagione Autunno/Inverno 2009-2010, nella quale si evidenziano performance differenziate a livello di linee di prodotto: se la camereria maschile ha proseguito il trend positivo evidenziando un +3,3%, per il vestiario esterno e maglieria esterna si è registrato un calo delle vendite, rispettivamente su tassi del -3,7% e del -1,3%¹¹. Per quanto concerne le dinamiche import-export, dopo un primo periodo negativo nel 2010, l'export ha assistito a una progressiva decelerazione del tasso di caduta e secondo i dati Istat, elaborati da Sistema moda Italia, i primi mercati di sbocco dell'abbigliamento maschile italiano

nel 2010 sono stati: Francia (13,5% sul totale), Germania (9,2%), Svizzera (9,1%), Spagna (7,9%), Stati Uniti (7,5%) e Regno Unito (7,1%). A livello internazionale, l'unico paese BRIC che figura tra i primi dieci acquirenti di moda maschile italiana è la Russia, con una quota del 4,5%. Gli stessi dati rivelano che il valore del mercato di Hong Kong e quello della Cina si attestano rispettivamente a 123 milioni di euro a 50 milioni di euro nel 2010¹². Da quando detto, è possibile affermare che l'export sia ripartito e che, dopo il momento difficile nel 2008, sia possibile parlare di una leadership italiana nel settore. La Cina costituisce oggi la terra promessa di molti dei giganti del Made in Italy che vedono nel colosso asiatico un'enorme opportunità non solo economica. Circa il 15% della popolazione cinese oggi può aspirare a fare shopping griffato e la fascia d'età di questi nuovi abbienti si aggira fra i 20 e i 40 anni. In questo senso i dati rilasciati dal Comitato Scientifico Osservatorio Asia parlano chiaro. Entro il 2025 a quelle già abitanti nelle grandi città, Pechino, Shanghai, Hong Kong in testa, si aggiungeranno 350 milioni di persone e nel frattempo 250 altre città raggiungeranno il milione di abitanti. Inoltre i cinesi, sempre più orientati verso professioni medio-alte, viaggiano con maggior frequenza, sono diventati cosmopoliti, adorano l'Europa e specialmente l'Italia, ombelico del nuovo umanesimo culturale e artistico ma anche culla del buon gusto e, se il conto in banca glielo consente, optano per il **lusso vero**, quello che da noi viene definito **eccellenza**¹³. Anche l'import di menswear è tornato in area positiva, facendo registrare un

+3,9%: se da un lato l'approvvigionamento comunitario è stabile, con un'incidenza del 32,4% del totale di comparto, i flussi provenienti dalle aree extra-UE si caratterizzano per una maggiore dinamicità, evidenziando una crescita pari al +5,8%. Tra i principali fornitori di moda uomo dell'Italia è possibile annoverare la Cina con una quota pari al 30,8%, seguita dal Bangladesh, Tunisia e Turchia¹⁴. I dati più aggiornati in merito ai trend di mercato dell'abbigliamento maschile, relativi al 2010, evidenziano una crescita delle vendite dei principali marchi di abbigliamento sportswear e formale in Italia. Nello specifico, secondo uno studio condotto da Pambianco¹⁵, l'incremento del settore formale è più contenuto rispetto allo sportswear e registra una crescita delle vendite del 2% nel 2010, un dato positivo se paragonato alla riduzione pari all'11,3% subita nel 2008. Anche se il segmento del formale non evidenzia una crescita significativa, è necessario sottolineare che il fatturato relativo allo sportswear è superiore al formale in termini di volumi di vendita, ma in termini di valore i due segmenti si eguagliano, considerando anche che il prezzo del formale è più alto, essendo caratterizzato da una struttura dei costi meno flessibile e da una manodopera superiore rispetto allo sportswear. Il momento negativo di decrescita che le aziende del settore hanno affrontato negli ultimi 3 anni è dovuto non solo alla crisi internazionale che ha colpito inizialmente il mercato americano, il quale rappresentava una fetta importante del loro fatturato, ma anche all'instabilità registrata nei comportamenti e nelle preferenze di acquisto dei consumatori.

«Ed è una questione di mercato. Se l'uomo vuole qualcosa di nuovo e sfizioso, lo cerca nell' informale dove ci si può sbizzarrire. Le persone spendono poco e i pagamenti non sono brillanti. Nello sportswear i risultati sono positivi, il formale invece va spinto. Bisogna trovare un nuovo modo di rappresentarlo»¹⁶. E' quindi possibile parlare di un'evoluzione del formale, nella misura in cui cambiano le esigenze dei consumatori della fascia premium, sempre più orientati al **su misura**, che permette loro di personalizzare taglia, disegno, dettagli e vestibilità, trasformando l'abito classico da un obbligo a una scelta di comfort ed auto-gratificazione. Al fine di individuare le diverse forze competitive all' interno del settore dell' abbigliamento maschile, è possibile utilizzare il "Modello di Abell"¹⁶ che permette di definire le aree strategiche di business nelle quali opera un'impresa sulla base di tre dimensioni: i gruppi di acquirenti, cioè i potenziali clienti in quanto interessati ai prodotti e ai servizi offerti da un'impresa; le funzioni d'uso, ossia i bisogni che un'impresa intende soddisfare attraverso il proprio sistema di offerta; le tecnologie, cioè le diverse modalità attraverso le quali è possibile soddisfare un bisogno. Il Modello di Abell si basa sul presupposto che uno stesso bisogno possa essere condiviso da gruppi di acquirenti diversi ed essere soddisfatto con tecnologie diverse così come una stessa tecnologia possa servire molteplici mercati e funzioni d'uso. Ne deriva una concezione dinamica di settore nella misura in cui i confini di un'area strategica di affari, in cui un'impresa intende competere, non sono mai definiti una volta per tutte,

FIG.3 Aree strategiche di business (Modelo di Abell)



ma la loro delimitazione dipende dalle scelte soggettive di determinati attori che operano simultaneamente in un determinato momento. Applicando il Modello di Abell al caso specifico (fig.3), è possibile affermare che il settore dell' abbigliamento maschile è caratterizzato da un elevato grado di frammentazione, causata dalla presenza di una pluralità di imprese che competono differenziando i loro prodotti. In particolare, è possibile individuare due macrocategorie: da un lato, le grandi case di moda, che hanno come obiettivo la leadership di settore, rivolgendosi ai diversi gruppi di consumatori con un'adeguata propensione alla spesa, e che servono con un sistema di offerta differenziato attraverso una strategia multicanale; dall' altro, le imprese di dimensioni più ridotte, che servono segmenti specifici, proponendo un prodotto ad alto contenuto moda distribuito attraverso un canale diretto. Inoltre, nell'ambito delle analisi del settore in cui opera un'impresa si colloca il "Modello delle cinque forze competitive"¹⁸, detto anche Modello di Porter o della concorrenza allargata. Questo strumento permette di individuare e analizzare le forze che determinano la pressione competitiva all' interno di un settore, sia in termini di concorrenza che all'interno dei rapporti di filiera, nella misura in cui maggiore è la forza di tali fattori, minore è la redditività per l'impresa che operano nel settore. Le cinque forze di Porter sono:

- i concorrenti diretti, cioè le imprese che offrono lo stesso tipo di bene o servizio dell' impresa;
- i concorrenti potenziali che potrebbero entrare nel mercato in cui opera un' impresa;

- i clienti, cioè coloro i quali acquistano i beni offerti dall'impresa;
- i fornitori di materie prime, accessorie e i semilavorati, necessari per lo svolgimento dei processi produttivi dell'impresa;
- i produttori di beni sostituti che soddisfano gli stessi bisogni serviti dall'impresa, pur offrendo prodotti diversi.

Relativamente al settore dell'abbigliamento maschile, è possibile applicare il Modello di Porter, ignorando gli effetti dei produttori di beni sostituti data la peculiarità dell'oggetto di analisi, ossia l'abbigliamento formale per uomo, ad alto contenuto simbolico ed esperienziale. In base a questo studio emerge che:

- le aziende tessili rappresentano una potenziale minaccia nella misura in cui, sfruttando il know-how produttivo e il capitale di fiducia sviluppato nel corso degli anni, possono decidere di entrare nel mercato dell'abbigliamento maschile lanciando il proprio marchio. Inoltre, essendo integrate verticalmente, possono vantare una struttura dei costi meno rigida rispetto agli altri player, visto che, producendo internamente i tessuti, non devono acquistarli da terzi;
- le aziende tessili, in qualità di principali fornitori delle materie prime e dei filati, godono di un forte potere contrattuale e di una grande influenza all'interno della supply chain, dal momento che è la qualità delle materie prime da esse offerte a determinare il valore associato al prodotto finale delle aziende di abbigliamento;
- nel settore dell'abbigliamento maschile, gli agenti e i retailer sono i principali clienti che, in qualità di intermediari, il cui potere contrattuale è inversamente

proporzionale al grado di complessità del prodotto: ad un basso grado di lavorazione del prodotto nelle fasi a monte della filiera produttiva corrisponde un aumento del potere decisionale esercitato dagli agenti;

- le aziende internazionali che ricorrono all'outsourcing della produzione dei propri abiti rappresentano una parte fondamentale dei clienti delle imprese che operano nel settore.

Dal momento che il posizionamento di un brand riguarda l'insieme delle percezioni e delle sensazioni che i clienti manifestano nei confronti di un brand, prima di procedere con l'analisi della mappa del posizionamento di Corneliani e dei suoi principali competitor, è opportuno definire le caratteristiche principali del target obiettivo del brand, al fine di capire chi sono i clienti ai quali si rivolge Corneliani e quali sono i loro bisogni. La qualità è il punto di contatto che fa da union tra il passato, sinonimo di tradizione, e il presente sinonimo di modernità: viene utilizzato il termine presente, e non futuro, proprio perché il brand Corneliani non vuole essere un brand avant-garde, in quanto non vuole scioccare il proprio consumatore. Corneliani è sinonimo di **eleganza**, che è elemento vitale della sua identità. In base al sistema di offerta di Corneliani e alle specifiche identità delle sue linee, precedentemente descritte, è possibile distinguere due macrogruppi di clienti aspirazionali:

- gli uomini, in particolare adulti, con una grande disponibilità economica, liberi professionisti e business man che amano **vestire bene** e che necessitano di **prodotto di qualità**, unico ed elegante, che non subiscono

l'influenza del fashion system. La Prima Linea si rivolge dunque ad un cliente solitamente benestante, con una cultura del benessere e soprattutto un consumatore che non vuole essere scioccato con prodotti di eccessiva ricerca stilistica e alto contenuto moda. Si tratta di uomini che sanno esattamente quello che vogliono, che si prendono cura di loro stessi e che indossano un **total look Corneliani**, dal momento che ricercano un capo in grado di rappresentarli in ogni momento della loro giornata; - gli uomini più giovani e molto colti, dotati di una certa disponibilità economica e che il piacere della vita, amano vestire bene, e dunque apprezzano la qualità e lo stile Corneliani, di cui acquistano alcuni pezzi particolari e più classici, dal momento che sono più orientanti a un look più informale. Se i primi rappresentano i clienti più fedeli, che vestono Corneliani da sempre, attribuendo un grande valore ai prodotti del brand mantovano, riconoscendone la superiorità e la capacità di garantire un'eleganza e uno stile senza tempo, i secondi possono essere classificati come consumatori occasionali, che scelgono Corneliani per le grandi occasioni o gli eventi più importanti della loro vita. Che sia giovane o che sia adulto, il target presenta sicuramente una forte connotazione di eleganza; l'elemento comune a entrambi è comunque il fatto di riconoscere che la sartorialità, l'esperienza e l'alta qualità dei capi offerti rappresenta il principale biglietto da visita della Corneliani. Sulla base di quanto detto, è allora possibile costruire una mappa del posizionamento dell'azienda mantovana, per confrontarla con i principali

competitor aspirazionali ed effettivi. La mappa del posizionamento indica come il prodotto si colloca nella mente del consumatore, con riferimento alle alternative di mercato disponibili per soddisfare lo stesso bisogno e in base agli attributi rilevanti del prodotto comunicati dall'azienda al proprio target obiettivo. Lo scopo è quello di differenziarsi dal resto del mercato, in modo da creare una preferenza stabile da parte dei clienti nei propri confronti. Quindi, affinché il posizionamento sia efficace, i driver selezionati devono essere quegli elementi del sistema di offerta ritenuti più distintivi e il più possibile compatibili con i benefici ricercati dal target obiettivo, ai fini del seguente lavoro, nel caso di Corneliani è possibile considerare due variabili in relazione alla Prima Linea, da sempre il biglietto da visita dell'azienda: il prezzo, in base al quale è possibile distinguere tra prodotti accessibili e prodotti di lusso, e il tipo di prodotto, rispetto al quale è possibile distinguere tra prodotti classici e prodotti ad alto contenuto moda. Dalla mappa di posizionamento relativa alla Prima Linea Corneliani (fig.4) emerge che il mercato è molto frammentato a causa della presenza di molti player che si rivolgono con un prodotto differenziato a clienti con una diversa disponibilità economica e che spesso hanno una ridotta brand loyalty nella misura in cui, pur preferendo la qualità di un capo di alta sartoria, sono anche disposti ad acquistare i capi confezionati di brand più commerciali. Focalizzandosi sul riquadro in alto a sinistra della mappa, è tuttavia possibile delineare strettamente il perimetro

FIG.4 Mappa di posizionamento



FIG.5 Tabella benchmark

	CORNELIANI	CANALI	ZEGNA
Fatturato (2008)	155 milioni di Euro	195 milioni di Euro	880 milioni di Euro
Mercato di riferimento	Cina, Russia, Mongolia, Lituania	Stati Uniti, Canada, Cina	Cina Turchia
Numero di dipendenti	1400	oltre 1.500	oltre 7.000
Negozi monomarca	50	140	550 (di cui 310 di proprietà)
Esportazioni	64%	75%	88%
Target obiettivo	Uomini con reddito elevato	Uomini con reddito elevato	Uomini con reddito elevato
Qualità percepita	Alta	Alta	Alta
Fascia di prezzo	Alta	Alta	Alta

fonte: <http://www.pambianconews.com>, Abbigliamento 2008: cresce ancora il Formale, si ferma lo sportswear, 20 Gennaio 2009.

dell' arena competitiva di Corneliani, rispetto alla quale i principali competitor a livello aspirazionale, per affinità in termini di qualità proposta, valori evocati e tradizione sartoriale, risultano essere Brioni, Zegna, Loro Piana, Brunello Cuccinelli, mentre a livello effettivo, in termini di price positioning, target obiettivo e tipo di prodotto, ci sono Zegna e Canali. Relativamente ai competitor effettivi, è possibile fornire un quadro riassuntivo dell' analisi benchmark su Zegna e Canali, considerando tuttavia che i dati più aggiornati risalgono al 2008. Occorre precisare inoltre che il fatturato di Corneliani è inferiore a quello di Zegna dal momento che quest'ultima fattura in base alla vendita ai clienti finali, mentre il fatturato dell' azienda mantovana deriva dalla vendita ai dettaglianti, che comporta dei margini unitari più bassi (fig.5). Al fine di fornire un quadro riassuntivo sullo status quo di Corneliani, è possibile ricorrere all'analisi SWOT che mira ad individuare i punti di forza e di debolezza di un'azienda e a confrontarli con le opportunità e le minacce di mercato, in modo da elaborare una valutazione complessiva sull'efficacia delle strategie e delle azioni adottate per conseguire gli obiettivi prefissati (fig.6). Relativamente ai fattori endogeni positivi, che sono elementi specifici e path dependent di un'azienda, a fronte dell'analisi del brand in termini di marketing mix e positioning, è possibile affermare che Corneliani vanta alcuni punti di forza che derivano dall'elevato grado di coerenza interna che le ha permesso di crescere nel corso degli ultimi anni, rafforzando

FIG.6 Analisi SWOT

<p style="text-align: center;">PUNTI DI FORZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Made in Mantua & Made in Italy -Alta Sartorialità e qualità -Formale come business -Tradizione e tecnologia -Alta Brand awareness e riconoscibilità internazionale -Strategia di internazionalizzazione -Solidità finanziaria 	<p style="text-align: center;">PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Perdita di controllo nel canale indiretto -Disallineamento tra l'immagine classica e sartoriale e l'orientamento all'innovazione -Utilizzo poco efficace del web 2.0 e di Internet quali leve comunicazionali
<p style="text-align: center;">OPPORTUNITÀ</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crescita e sviluppo dei mercati internazionali -Crescente attenzione dell'uomo per la cura del sé e di un prodotto di qualità -Segmenti di mercato poco coperti (mercato accessori) 	<p style="text-align: center;">PUNTI DI DEBOLEZZA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Settore sempre più competitivo -Continua evoluzione e cambiamento delle preferenze dei consumatori -Presenza nel mercato di riferimento di grandi gruppi del fast fashion -Minaccia di ingresso da parte delle aziende tessili nel mercato dell'abbigliamento maschile

la positività e la unicità delle percezioni da parte dei clienti nei confronti del brand e di tutti i prodotti ad esso associati. Nello specifico, il fatto di affondare le proprie origini in una città elegante e signorile come Mantova e di aver costruito la propria fortuna sulla più grande tradizione sartoriale ha determinato quelle associazioni positive proprie del Made in Italy, che hanno reso il brand ancora più forte, in quanto sinonimo dell'eleganza e dello stile italiani in tutto il mondo. Ne consegue che proprio il Su Misura e la Prima linea Corneliani costituiscono le linee più importanti dal punto di vista della brand identity e brand image in quanto, coniugando la grande esperienza sartoriale italiana con lo stile classico e inconfondibile di Corneliani, hanno favorito l'incremento della sua brand awareness anche all'estero. Inoltre, attraverso la ricerca di materie prime e tessuti di alta qualità da un lato e gli investimenti in processi di creazione e produzione altamente innovativi dall'altro, Corneliani ha saputo dare un orientamento ben preciso alla propria crescita ed evoluzione, focalizzandosi sul binomio **tradizione&tecnologia**, per rendere i propri prodotti più moderni e contemporanei, in linea con i bisogni in continua evoluzione dell'uomo di oggi. Infine, la strategia di internazionalizzazione realizzata attraverso l'apertura di punti di vendita attentamente selezionati nei mercati asiatici, ne ha determinato la crescita a ritmi accelerati e conseguentemente quella solidità economica-finanziaria grazie alla quale Corneliani è stata in grado di sopravvivere anche nei momenti di crisi

internazionale, puntando soprattutto sull' esportazione di quello stile classico del **Su Misura** e della **Prima linea**, che di fatto racchiudono **l'essenza del brand** mantovano, rappresentandone il core business. Relativamente ai punti di debolezza, invece, due sono le principali aree di analisi: la distribuzione e il disallineamento tra l'immagine storica del brand e quella nuova aspirazionale. Anzitutto, se da un lato, la combinazione di negozi monomarca e multimarca, attraverso la creazione di partnership con i retailer più appropriati e affidabili, rappresenta una strategia vincente soprattutto per l'espansione nei mercati asiatici, dall'altro lato occorre sottolineare come questa soluzione distributiva e il fatto di avvalersi di agenti plurimandatari comportino il trade off tipico dell'intermediazione nei canali indiretti: all'aumentare del numero di player coinvolti nella gestione dei punti di vendita si riducono i costi e il rischio economico in capo all'azienda, ma allo stesso tempo si riduce anche il suo livello di controllo del mercato, sia perché essa perde il contatto diretto con i clienti finali, non potendone monitorare in prima persona i bisogni e le esigenze, sia perché, affidando in esclusiva ad agenti e retailer i diritti di vendita dei propri prodotti, l'azienda trasferisce gran parte del proprio know how a soggetti terzi che potrebbero adottare comportamenti opportunistici e compromettere irreversibilmente l'immagine del brand. Il secondo elemento critico è rappresentato dal disallineamento tra l'immagine storica e statica di Corneliani con quella aspirazionale, causato anche in parte dell'utilizzo poco efficace di leve

comunicazionali meno tradizionali, quali il web 2.0 e Internet. Nello specifico, negli ultimi anni Corneliani ha intrapreso una campagna di ringiovanimento del brand a livello di prodotto, investendo su nuovi materiali e tecniche sempre più raffinati per realizzare capi dai dettagli moderni, ma caratterizzati dalle tradizionali forme classiche ed eleganti. Ne consegue che a livello di brand image, se da un lato Corneliani ha rafforzato la propria posizione quale brand storico, sinonimo del made in Italy e di affidabilità, dall'altro non è ancora riuscita a connotare e ad arricchire la propria immagine di marca con associazioni forti e positive da parte dei consumatori in merito alla sua **capacità di innovare** e di coniugarla con la sua lunga tradizione sartoriale. Infatti, pur avendo arricchito il proprio sistema di offerta con linee più giovani e dinamiche, rivolgendosi a un target diverso da quello di nicchia ed elitario degli abiti classici, il fatto di non essere completamente riuscita a integrare gli obiettivi e le azioni a livello di prodotto con le leve comunicazionali più adeguate, determina un disallineamento tra valori e posizionamento desiderati, cioè quello di un'azienda italiana che è in grado di evolversi nel tempo, bilanciando l'orientamento alla tecnologia con una ricca tradizione, e i valori e il posizionamento effettivi percepiti dai clienti core e dal mercato in generale, per i quali il formale, gli abiti classici, e non i capi più all'avanguardia, costituiscono la principale reason to buy dei prodotti Corneliani.

- ¹ A. Mancinelli, *L'eleganza del cuore*, in A. Mancinelli, F. Gualdoni, O. Calabrese, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008, p.12
- ² B. Busacca, M.C. Ostilio, Keller K. L., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano, 2005, pp.320-322
- ³ Il termine marketing mix è stato introdotto da Neil H. Borden nel 1964, il quale descriveva il marketing management come un mixer di ingredienti, poi raggruppati da Jerome McCarthy nelle 4P del marketing, quali product, price, place e promotion.
- ⁴ M.E. Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980, trad. italiana di Michele Pacifico, *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982, pp.76-83
- ⁵ La RBV è il frutto del contributo di molti autori differenti ed è difficile individuare un unico modello di riferimento.
- ⁶ S. Castaldo, *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008, pp. 43-72
- ⁷ E. M. albamonte, *La campagna Cina firmata Corneliani è la frontiera del lusso*, 4 Aprile 2011, La Repubblica, sezione Affari e Finanza, p.43
- ⁸ *Global Menswear, Industry Profile (2009)*
<<http://www.datamonitor.com>>
- ⁹ *Menswear in Europe, Industry Profile (2010)*, <<http://www.datamonitor.com>>
- ¹⁰ L. Espanet, *Lo sport fa bene all'uomo e il mercato vede la ripresina*, 13 Giugno 2011, La Repubblica, sezione Altro, p. 37
- ¹¹ *Andamento settore abbigliamento maschile*, Centro studi SMI per Pitti Immagine Uomo, 11 Gennaio 2011
- ¹² E. M. albamonte, *Il made in Italy corteggia il dragone*, 19 gennaio 2011, <<http://espresso.repubblica.it>>
- ¹³ *Situazione export della moda uomo*, 14 gennaio 2011
<<http://www.newsimpresa.it>>
- ¹⁴ *Andamento settore abbigliamento maschile*, Centro studi SMI per Pitti Immagine Uomo, 11 Gennaio 2011
- ¹⁵ *Abbigliamento 2010: il formale torna in positivo, cresce lo sportswear*, 12 Gennaio 2011, <<http://www.pambianco.it>>
- ¹⁶ R. Napoleone in L. Espanet, *Lo sport fa bene all'uomo e il mercato vede la ripresina*, 13 Giugno 2011, La Repubblica, sezione Altro, p. 37
- ¹⁷ R.M. Grant, *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994, p.65
- ¹⁸ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis, Capitolo 3, Industry Analysis*, <<http://www.contemporarystrategyanalysis.com>>

i

1. *The i-pod Revolution*
<<http://www.mashable.com>>
2. BARBARA KRUGER, *Consumo ergo sum*, 1987
<<http://www.barbarakruger.com>>
3. *i-Like icon*, elaborazione immagine partendo dall'icona iLike di Facebook
4. *The Dove Campaign for Real Beauty*
<<http://www.dove.us>>
5. GUCCI, *Forever now campaign*, 2010
<<http://www.gucci.com>>
6. LOUIS VUITTON, *Hand-made campaign*, 2010
<<http://www.louisvuitton.com>>
7. DOLCE&GABBANA, *The f-w fashion show finale*, 2010
<<http://www.youtube.com>>
8. STEVEN KLEIN, *Dolce&Gabbana F-W Adv*, 2010
<<http://www.kleinstudio.us>>
9. LOUIS VUITTON, *Mon Monogram Service*
<<http://www.louisvuitton.com>>
10. *Nike iD*, elaborazione immagine partendo dal servizio
<<http://www.nikeid.nike.com>>
11. PIQUADRO, *Sartoria*, 2011
<<http://www.sartoria.piquadro.com>>
12. *Sean Connery e il sarto londinese Anthony Sinclair*, 1962 | MUSGRAVE Eric, *Sharp Suits*, Pavilion Books, London, 2009, p.173
13. ISSEY MIYAKE, *a-poc making*, 2001
<<http://www.youtube.com>>
14. *500 WANTS YOU video configurator*, 2007
<<http://www.partecipative.com>>

Mobile

1. TIM CLARK, *Running Errands*, 2010 | YAU Nathan, *Visualize This: The FlowingData Guide to Design, Visualization, and Statistics*, Wiley Publishing, Indianapolis, 2011, p.93
2. ASIF KHAN, *Cloud*, Design Miami/ Basel 2011,
<<http://www.pernilla-asif.tumblr.com>>

3. *iCloud icon*
<<http://www.apple.com>>
4. SAFDIE ARCHITECTS, *Marina Bay Sands*, Singapore 2010| *Traveller*, n°33 Marzo 2011, Edizioni Condé Nast S.P.A, Milano, p.63
5. SAFDIE ARCHITECTS, *Crystal Pavilions*, Singapore 2011| *Traveller*, n°41 Ottobre 2011, Edizioni Condé Nast S.P.A, Milano, p.102
6. SINGH Dayanita, *Dream Villa 11*, 2007
<<http://www.domusweb.it>>
7. *The Five-Layer Freeway Intersection*, Shanghai
<<http://www.nclurbandesign.com>>
8. *Liquid People*
<www.flickr.com>
9. *Nomads*, Kyoto Station Building
<<http://www.earth.google.com>>
10. *Pendolari*, Shanghai Hongqiao Railway Station
<<http://www.tissh.com>>
11. *Paper plane*, London 2011
<<http://www.flickr.com>>
12. *Leaving Shanghai*, 2010
<<http://www.china.airlines.com>>
13. *Senior dinamici*
<<http://www.tripadvisor.com>>
14. *Clan globali*
<<http://www.booking.com>>
15. *Pendolari cosmopoliti*| *Style Magazine*, n°2 Febbraio 2010, Rizzoli Publishing Italia Srl, Milano, p. 187
16. *Top manager*| *Monsieur*, la rivista dell'uomo elegante, n°89 Luglio 2010, Swan Group Srl, Milano, p. 138
17. *Well connected*| *iDesire*, Volume 1 2011, Future PLC, London, pp.56-57
18. *The Internet Connection*, 2010,
<<http://www.chrisharrison.net>>
19. *Visualizing friendship*, *The Facebook World Map*, Dec. 2010
<<http://www.facebook.com>>
20. *Person of the Year: You*| *Time Magazine Cover*, 2006
<[http://disponibile all'indirizzo: www.time.com](http://disponibile.all'indirizzo:www.time.com)>

21 *Foursquare*, 2010
<<http://www.indyposted.com>>

22. LOUIS VUITTON, *Amble*, 2010
<<http://www.louisvuittonamble.com>>

travel-ID

1. *Up in the air*, bill, 2009
<<http://www.upintheairthemovie.com>>

2. *Business meeting*| Business travel: A Catalyst for Economic Performance 2011,<<http://www.wttc.org>>

3. *Business meeting*| Business travel: A Catalyst for Economic Performance 2011,<<http://www.wttc.org>>

4. *IECM 2008*, Mice event, Singapore: <<http://saceos.org>>

5. *Company formation meeting*| Talent Mobility 2020: PwC Report Investigates the Future of International Work,<<http://www.pwc.com>>

6. *Pendolari cosmopoliti*
<<http://www.businesstraveller.com>>

7. *Viaggiatori MICE*
<<http://www.medical.theconferencewebsite.com>>

8. *Executive travellers*
<<http://www.amadeus.com>>

9. *DeLuxe men*
<<http://www.gq.com.cn>>

10. *Business traveller*
<<http://www.businesstraveller.com>>

11. *Up in the air*, 2009,elaborazione immagine film

12. *Vip Lounge, Seoul Incheon International Airport*, 2008
<<http://www.prioritypass.com>>

13. *Departures, Singapore Changi Airport*, 2008
<<http://singaporechangiairport.com>>

14. *Lobby, Mandarin Oriental, Tokyo*
<<http://www.mandarinoriental.com>>

15. *Spa service, Mandarin Oriental, Hong Kong*
<<http://www.mandarinoriental.com>>

16. *Laundry service, Mandarin Oriental, Manila*
<<http://www.mandarinoriental.com>>

17. *Businessman e tecnologie*, Aeroporto di Linate, Milano, Marzo 2010

Corneliani

1. *Figurini*, 1970 | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008, p.9

2. *Mantova*, 1960 | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008, pp.14-15

3. *Corneliani Adv f-w 2011* | courtesy of Corneliani S.p.a

4. *Corneliani Adv f-w 2011* | courtesy of Corneliani S.p.a

5. *Corneliani Su Misura*, dettaglio | courtesy of Corneliani S.p.a

6. *Corneliani Su Misura*, negozio di via Montenapoleone, Milano | courtesy of Corneliani S.p.a

7. *Corneliani*, negozio di via Montenapoleone, Milano | courtesy of Corneliani S.p.a

8. *Corneliani*, negozio di via Montenapoleone, Milano | courtesy of Corneliani S.p.a

9. *Corneliani*, negozio di New Bond Street, Londra | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008

10. *Corneliani*, negozio di New Bond Street, Londra | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008

11. *Corneliani*, negozio di Erdos, Cina, 2011 | courtesy of Corneliani S.p.a.

12. *Corneliani*, negozio di Hefei, Cina, 2011 | courtesy of Corneliani S.p.a.

13. *Corneliani*, negozio di Hyderabad, India, 2011 | courtesy of Corneliani S.p.a.

14. *Corneliani*, negozio di Shenzhen, Cina, 2011 | courtesy of Corneliani S.p.a.

15. *Corneliani f-w fashion show*, Stazione Leopolda, Firenze, 2010 | courtesy of Corneliani S.p.a.

16. *Corneliani s-s fashion show*, Museo della Scienza e della Tecnica, Milano, 2010 | courtesy of Corneliani S.p.a.

17. *Corneliani f-w fashion show*, Teatro Manzoni, Milano, 2011 | courtesy of Corneliani S.p.a.

18. *Corneliani s-s fashion show*, Teatro Manzoni, Milano, 2011 | courtesy of Corneliani S.p.a.

19. AURELIO AMENDOLA, *Corneliani a Palazzo Te*, Mantova, 2008 | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008

20. *Corneliani*, dettaglio mostra fotografica, Palazzo Capponi all'Annunziata, Firenze, 2008 | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008

21. AURELIO AMENDOLA, *Corneliani a Palazzo Te*, Mantova, 2008 | MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008

ANDERSON Chris, *The long tail, Why the future of business is selling less of more*, trad. italiana di Susanna Bourlot, *La coda lunga, Da un mercato di massa ad una massa di mercati*, Codice Edizioni, Torino, 2009.

AUGE Marc, *Non-lieux*, trad. italiana di Dominique Rolland, *Nonluoghi*, Elèuthera, Milano, 2009.

BALZAC Honoré de, *Trattato della vita elegante*, TEA, Milano, 1992.

BAUDRILLARD J, *Pour une critique de l'économie politique du signe*, trad. italiana di Mario Spinella, *Per una critica dell'economia del segno*, Mazzotta, Milano 1974.

BAUDRILLARD J, *Le système des objets*, trad. italiana di Saverio Esposito, *Il sistema degli oggetti*, Bompiani, Bologna, 2009.

BAUMAN Zygmunt, *Liquid modernity*, trad. italiana di Marco Cupellaro, *Modernità liquida*, Editori Laterza, Bari 2002.

BAUMAN Zygmunt, *Liquid life*, trad. italiana di Marco Cupellaro, *Vita liquida*, Editori Laterza, Bari 2005.

BAUMAN Zygmunt, *Modernità e globalizzazione* (intervista di Giuliano Battiston), Edizioni dell'Asino, Roma 2009.

BAUMAN Zygmunt, *Consuming life*, trad. italiana di Marco Cupellaro, *Consumo dunque sono*, Editori Laterza, Bari 2010.

BELFANTI Carlo Marco, *Civiltà della moda*, Il Mulino, Bologna, 2008.

BERTOLA Paola, MANZINI Ezio (a cura di), *Design multiverso, appunti di fenomenologia del design*, Edizioni Poli.Design, Milano, 2004.

BERTOLA Paola, *La moda progettata, Le (sette meno una) vie del design*, Pitagora Editrice Bologna, 2008.

BLIGNAUT Hélène, POPOVA Liuba, *Maschile, Femminile, Altro*, Franco Angeli Srl, Milano, 2005.

BUSACCA Bruno, OSTILLIO M.Carmela, KELLER Kevin L., *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano, 2005.

BUTAZZI Grazietta, MOTTOLA MOLFINO Alessandra, *Dall'anti-moda allo stilismo*, Electa, Milano, 1987.

BUTAZZI Grazietta, MOTTOLO MOLFINO Alessandra, *L'uniforme borghese*, Istituto Geografico de Agostini, Novara 1991.

CASTALDO Sandro, *Retail & Channel Management*, Egea, Milano, 2008

CICOLINI Alice, *The new English dandy*, Thames&Hudson, London 2005.

COMI Ivano, *Conversevole weekend sull'eleganza maschile*, Casa Editrice Stefanoni, 2000.

COMI Ivano, *Il dandy e il blu*, Casa Editrice Stefanoni, Lecco, 2008

CORBELLINI ERICA, SAVIOLO Stefania, *La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano 2004.

CORBELLINI Erica, SAVIOLO Stefania, *Managing fashion and luxury companies*, Etas, Milano, 2009.

DAGNINO Arianna, *I nuovi nomadi, pionieri della mutazione, culture evolutive, nuove professioni*, Don Juan Online Ebooks, Novembre 2001.

DAVIES Hywel, *Modern Menswear*, Laurence King Publishing, London 2008.

DE BUZZACCARINI Vittoria, *L'eleganza dello stile, 200 anni di vestire maschile*, Lupetti&Co, Milano, 1992.

DE BUZZACCARINI Vittoria, *Giacche da uomo*, Zanfi Editori, Modena, 1994.

DI RIENZO Sebastiano, "Filo"sofia dell'abito, La maestria artigianale per filo e per segno, De Luca Editori d'Arte, Roma, 2007

DORFLES Gillo, *La (nuova) moda della moda*, Costlan Editori s.r.l., Milano, 2008.

ECO Umberto, *Lector in fabula, la cooperazione narrativa nei testi interpretativi*, Studi Bompiani, Milano, 1979.

FABRIS Giampaolo, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

FABRIS Giampaolo, Societing, *Il marketing nella società postmoderna*, Egea S.p.A., Milano, Aprile 2009.

FABRIS Giampaolo, *La società post-crescita, consumi e stili di vita*, Egea S.p.A. Milano, Febbraio 2010.

FINTANI Sergio, *No limits, Presente e futuro del fashion marketing*, Franco Angeli s.r.l., Miano, 2010.

FIORANI Eleonora, *La nuova condizione di vita, lavoro, corpo, territorio*, Lupetti, Milano 2003.

FIORANI Eleonora, *I panorami del contemporaneo*, Lupetti, Milano 2005.

FRANCALANCI Chiara, ROTONDO Marco, *Quali sfide per il settore moda*, Fondazione Politecnico di Milano, Grafiche Venturati, Milano, 2009.

FRIEDMAN Thomas Lauren, *The world is flat, a brief history of the Twenty-first Century*, trad. italiana di Aldo Piccato, *Il mondo è piatto, breve storia del ventunesimo secolo*, Mondadori, Milano, 2007.

FORD Rob, WIEDEMANN Julius, *The internet case study book, the stories and statistics behind some of the most successful sites on the web*, Taschen, 2010.

GILMORE James H., PINE B. Joseph II, *Authenticity, what consumers really want*, trad. italiana di Valeria Prandoni, *Autenticità ciò che i consumatori vogliono davvero*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

GONZALEZ Julio, SANTORO Massimiliano, *I manager viaggiatori, Nuovi nomadi nella globalizzazione*, Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA, Milano 2005.

GRANT Robert M., *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1994.

KOTLER Philip, KARTAJAYA Hermawan, SETIAWAN Iwan, *Marketing 3.0 - From Products to Customers to the Human Spirit*, trad. italiana di Valeria Prandoni, *Marketing 3.0, Dal prodotto al cliente, all'anima*, Il sole 24 Ore S.p.A., Milano, 2010.

IANNILLI Valeria M., *Fashion Retail, Visualizzazione e rappresentazione del sistema-prodotto moda*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2010.

MAFFESOLI Michel, *Du nomadisme. Vagabondages initiatiques*, trad. italiana di Andrea Toscani, *Del nomadismo, per una sociologia dell'erranza*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2000.

MANCINELLI Antonio, GUALDONI Flaminio, CALABRESE Omar, *Corneliani*, FMR Art'è spa, Bologna, 2008.

MARENCO MORES Claudio, *Da Fiorucci ai guerrilla stores, moda, architettura, marketing e comunicazione*, Marsilio Editori S.p.A., Venezia, 2006.

MICONI Andrea, *Reti, origini e struttura della network society*, Editori Laterza, Roma- Bari, 2001.

MUSGRAVE Eric, *Sharp Suits*, Pavilion Books, London, 2009.

PETRINI Carlo, *Buono, pulito, giusto*, Torino, Einaudi, 2005.

PORTER, Michael E. , *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980, trad.italiana di Michele Pacifico, *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1980.

RIFKIN Jeremy, *The Age Of Access: The New Culture of Hypercapitalism, Where All of Life Is a Paid-For Experience*, trad. italiana di Paolo Canton, *L'età dell'accesso*, Oscar Mondadori, 2000.

SACERDOTE Emanuele (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso, Dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2007.

SACERDOTE Emanuele (a cura di), *Travel retailing, Analisi, strategie, best practices*, Franco Angeli s.r.l., Milano, 2009.

SAVIOLLO Stefania, TESTA Salvo, *Le imprese del sistema moda, Il management al servizio della creatività*, Etas, Milano, 2005.

siti consultati

www.airliners.net
www.amadeus.com
www.ascendworldwide.com
www.businessstraveller.com
www.chinadaily.com.cn
www.ciscoideaimpresa.it
www.contemporarystrategyanalysis.com
www.corneliani.com
www.corriere.it
www.datamonitor.com
www.dedalonews.it
www.economist.com
www.eurofound.europa.eu
www.esa.un.org
www.fiat500.com
www.flylite.com
www.forbes.com
www.generalaviationnews.com
www.iata.org
www.louisvuitton.com
www.mrporter.com
www.nespresso.com
www.newsimpresa.it
www.nytimes.com
www.pambianconews.com
www.pwc.com
www.repubblica.it
www.telegraph.co.uk
www.theapplelounge.com
www.time.com
www.tomorrowproject.net
www.travel.usatoday.com
www.unilever.it
www.unwto.org
www.wired.com
www.wikipedia.org
www.worldatwork.org

