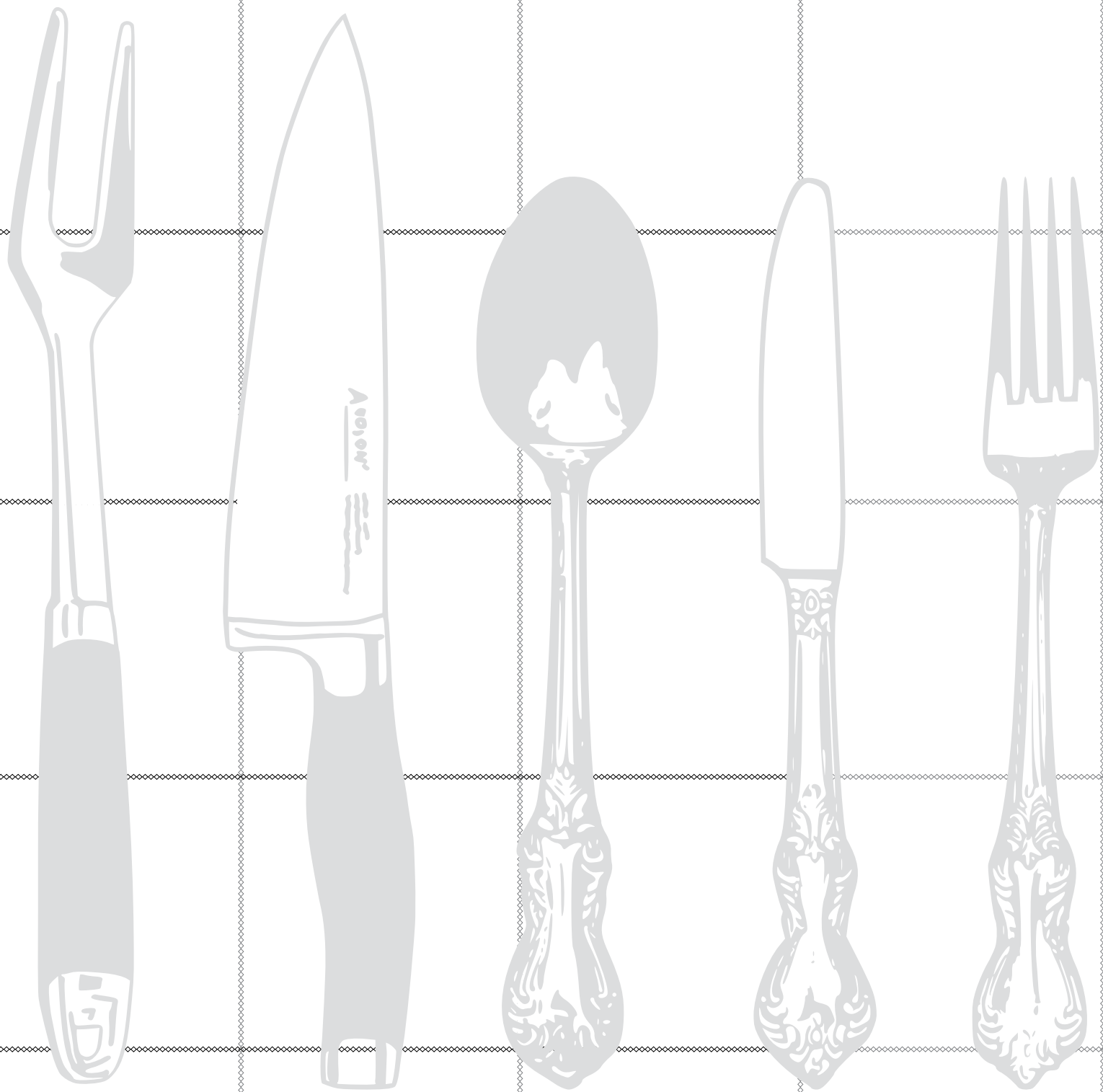


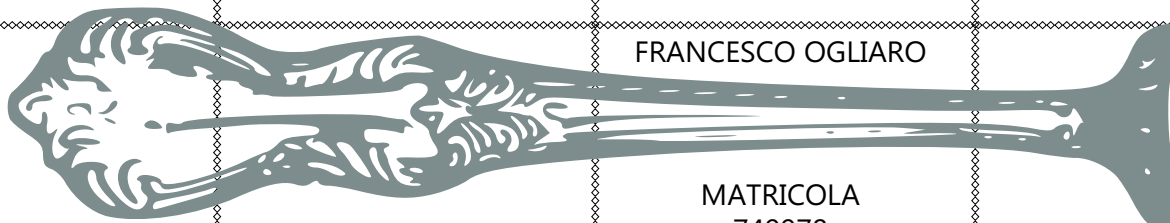
RICETTINE ANTICRISI

1

Modelli e Strategie di Aziende
Giovani nel Settore Moda come
risposta alla Crisi Economica.

Hors d'Oeuvre





FRANCESCO OGLIARO

MATRICOLA
749978

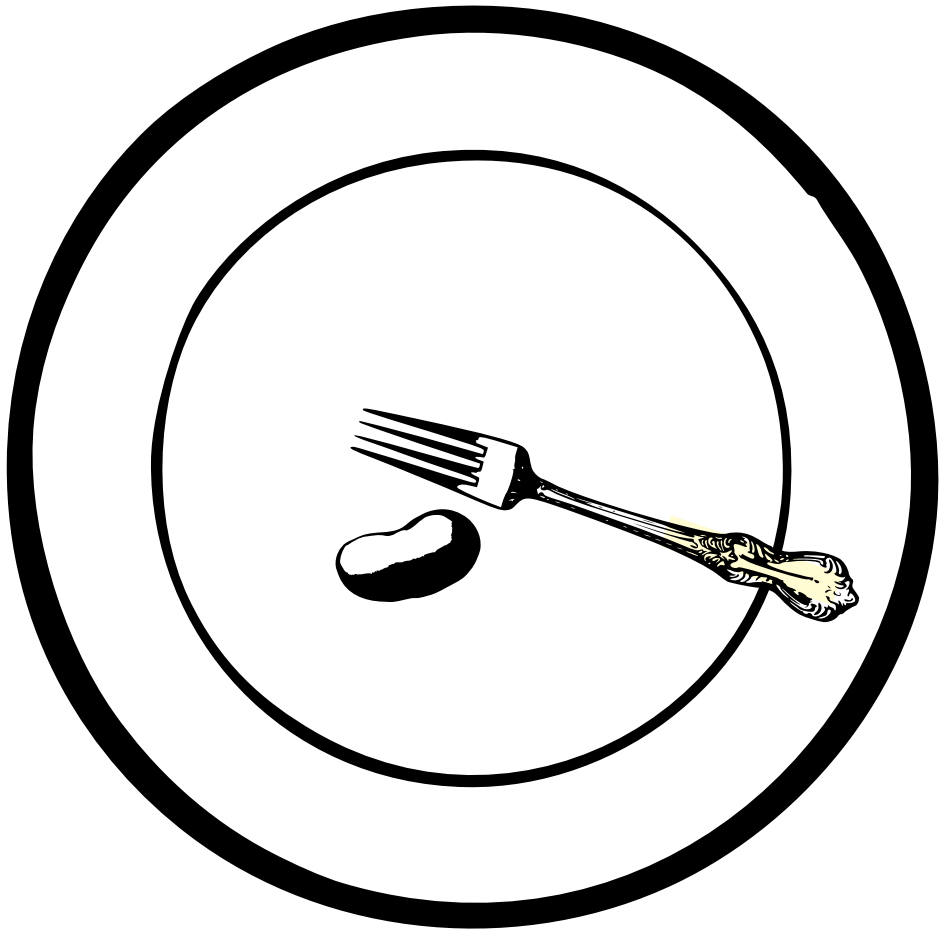
RELATORE:
PROF. GIOVANNI MARIA CONTI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
FACOLTA' FASHION DESIGN











ANNO ACCADEMICO
2011/2012

Hors d'oeuvre

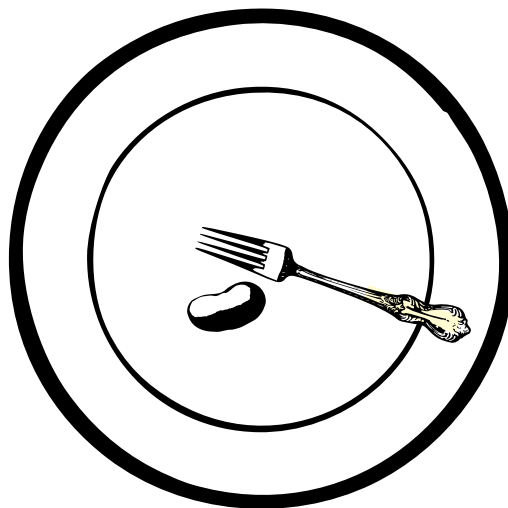


Indice

Hors d'Oeuvre

	PII, povera Italia langue	7
	Paese senza Crescita	8
	Innovazione Indietro Tutta	10
	La Situazione del Tessile	12
	Emergenza Campionari	14
	Il prêt-à-porter è in svendita	16
	Emergenza Produzione	19
	I Giovani (ed i) Finanziamenti	21

PIL, povera Italia langue



Nel momento in cui scrivo l'Italia è scossa da un terrore e da un'angoscia che neanche la prima ondata della crisi dell'inverno 2008-2009 aveva suscitato, il paese è sull'orlo del default, che detto in italiano incute ancora più incredulità: Fallimento. L'Italia rischia di fallire, uno stato che va in bancarotta come un'azienda, l'intera nazione segue le sorti delle migliaia di aziende che negli ultimi 3 anni hanno abbassato la saracinesca, con una media di 300 chiusure al giorno¹. Il rischio default però ha portato alla luce il vero dramma italiano, che l'attuale congiuntura economica ha solamente accelerato e in parte peggiorato come un enzima, l'Italia non cresce più da più di 20 anni, quindi la malattia ha una vita pregressa ben più vecchia dell'attuale crisi. Il nostro paese è fermo dagli anni 90, il Pil italiano per tutto il primo decennio del nuovo secolo non è mai andato sopra del 1,9 di crescita percentuale con i minimi quasi pari allo 0 nel biennio 2002, 2003.

L'Italia, nella definizione dell'istituto Istat, è il "fanalino di coda nell'Ue per la crescita", con un tasso medio annuo negli ultimi 10 anni di appena lo 0,2 per cento contro l'1,3 registrato dall'Ue e l'1,1 dell'Uem (Unione economica e monetaria dell'Unione europea), "La crisi poi ha portato indietro le lancette della crescita di ben 35 trimestri, quasi dieci anni", e l'attuale "moderata ripresa" ne ha fatti recuperare ancora solo tredici². Il relativo ed ingannevole periodo di crescita che ha accompagnato la seconda metà degli anni 90 fino al '98 e che fra le altre cose ha contribuito a creare il mito del made in Italy e dei distretti industriali, è stato principalmente causato, dalle svalutazioni indotte/pilotate della lira precedentemente all'unione monetaria e dal conseguente aumento indotto dell'inflazione che ha favorito fortemente le esportazioni, nonostante la manodopera non proprio economica. Inoltre le spese pubbliche, infrastrutturali e in particolar

¹ Corriere della Sera

² <http://www.ansa.it/>



modo di previdenza sociale (il welfare in Italia arriva solo negli anni 70, quando in tutti i paesi industrializzati esisteva già dal secondo dopoguerra) incomparabili alle ben più misere entrate, e quindi non sostenibili perdurate dalla seconda meta degli anni sessanta, con la fine del boom economico, fino alla fine degli anni 80, sono le cause dell'enorme debito pubblico, il più alto in Europa e fra i più alti nel mondo. Sono solamente 7 i Paesi al mondo che sfiorano in tutte le stime il tetto del 100% e tra questi, appunto, è presente

anche il Belpaese³. Comanda incontrastato in questa "classifica al contrario" lo Zimbabwe con un irraggiungibile 218,2%, seguito dal Libano (186,6%) e dal Giappone (170% per la Cia, centro informazione aziendale) che secondo il Fmi sarebbe secondo con un disavanzo del 198,6%. Quarto posto per la Jamaica (126,50%), quinto posto contesto tra il Sudan (105,9%) e l'Italia (113%secondo l'Ocse), seguiti dall'Egitto (105,8%). L'Italia secondo la Cia e il Fmi è al 7° posto (104% - 104,3%).

Paese senza Crescita

Torniamo alla crescita, l'Italia si sviluppa in maniera ipotrofica rispetto a tutti i paesi sviluppati e ormai anche a quelli in via di sviluppo (BRIC), l'enorme debito pubblico da risanare ha suggerito in questi anni sempre delle politiche finanziarie volte soprattutto a pareggiare e riallinearsi alla media europea in maniera fin troppo pragmatica e semplicistica. I tagli della spesa pubblica sono andati sempre nella direzione più semplice e che comportava meno disagi sociali, come la ricerca, sviluppo e sostegno alla piccola impresa industriale e terziaria. La media e piccola impresa italiana che per sua natura economica e dimensionale non può far grossa ricerca si è dovuta limitare in gran parte per tutti gli anni 90 fino ai primi anni del 2000 a fare un prodotto a basso contenuto tecnologico (a parte i pochi centri di eccellenza informatica, e robotica), e a puntare sulla qualità dei manufatti

tradizionali e sull'alto valore del rapporto qualità prezzo, differenziale che, dopo il World Trade Agreement del 2001, l'entrata in campo del mercato cinese ha totalmente minimizzato.

“La grande letteratura che si fa sui distretti del nord composti da medie e piccole imprese, coglie ideologizzandola, la realtà di un paese che negli anni 80 vede nei motori dello sviluppo (grande impresa e grandi centri urbani) i luoghi di una crisi non solo economica, ma di sistema e quindi si adatta in un modello organizzativo che vede nell'aggregazione di piccole imprese i luoghi di una ripresa alternativa, che tuttavia ha nel suo elemento costitutivo più una capacità adattativa e reattiva, che non direttamente propulsiva. In verità l'Italia dei distretti ha coinciso largamente con il Made in Italy, e quindi con un modello di produzione, in cui

³ <http://www.sconfini.eu>



*a prodotti di consumo poveri di tecnologia e a beni di investimento sostanzialmente standard sono stati aggiunti tali e tanti elementi di innovazione impliciti da essere riusciti a delineare una crescita tale da far riprendere un percorso di sviluppo divenuto di riferimento per molti Paesi, che non disponevano di grandi capitali e nel contempo avevano nell'impresa familiare il loro punto di forza*⁴.

Questo modello che vede uno sviluppo innovativo tipicamente implicito, e tacito legato a una natura prettamente regionale e distrettuale, quindi con una totale mancanza di formalizzazione e diffusione da parte di un sistema nazionale e interconnesso di ricerca e sviluppo, non permette di creare un sapere diffuso e generalizzato sulle innovazioni si tecnologiche che sistemiche, come succede nei paesi in cui la ricerca accademica e quella imprenditoriale-industriale sono saldamente interconnesse. “Il modello made in Italy tende quindi a concentrarsi sullo schema 4 A, Abbigliamento,

Arredo, Alimentare, Automazione, ma giunge ai primi anni 90 ancora al momento delle scelte, cioè ad una fase in cui i costi del lavoro interno crescono annullando i vantaggi del prezzo, differenziando certamente la produzione, forzando i fattori moda o di personalizzazione delle produzioni, ma ugualmente rendendo necessario confrontarsi con gli scenari mondiali. L'ipersvalutazione della lira del '92 permette di recuperare consistenti vantaggi di prezzo, di fatto introducendo un approfondimento del modello esistente, che si traduce oggettivamente in un rilancio dei vantaggi competitivi già esistenti. Si evita tuttavia di affrontare i ben più complessi temi di una crescita del sistema produttivo verso beni che incorporino più ricerca, più scienza, più tecnologia, per i quali si renderebbe necessaria la rete delle informazioni formali ed informali tra centri di produzione industriale e centri di produzione della conoscenza”. D'altra parte gli investimenti nella ricerca e lo sviluppo volti all'innovazione non sono mai stati dei pilastri nell'amministrazione dei fondi pubblici per i governi italiani sia di destra che di sinistra.



⁴ La crisi italiana nel mondo globale.
Economia e società del nord
Patrizio Bianchi.


Innovazione Indietro Tutta

L'Italia si è impegnata in un accordo europeo chiamato Strategia di Lisbona, che propone all'Europa di divenire entro il 2010 l'economia più avanzata nella ricerca e nella società dell'informazione. La strategia di Lisbona prevede in particolare:

-Più ricerca sviluppo ed innovazione


-Un ambiente più dinamico per le imprese

-Maggiori investimenti in formazione ed educazione delle persone e una generale riconversione industriale per rendere le produzioni compatibili con la salvaguardia industriale.

 *“Il rapporto del Gennaio 2009 dell'European Innovation Scoreboard 2008 (da notare la stima fatta in un periodo in cui la crisi mondiale era appena agli inizi), delinea per l'ottava volta un'analisi molto approfondita delle capacità innovative di ogni Paese europeo, collocando il nostro bel paese, in base all'indice composito di 'innovation performance' al diciannovesimo posto sui 27 membri dell'Unione. L'ottava indagine rileva dunque che Svezia, Finlandia, Germania, Danimarca e Gran Bretagna vengono oggi considerati i cosiddetti 'Innovation leaders'.... Di questi è la Germania il paese che ha accelerato di più il suo tasso di crescita nella performance innovativa. Austria, Irlanda, Lussemburgo, Belgio, Francia e Olanda sono gli 'Innovation Followers', con l'Irlanda come paese più dinamico. Cipro, Estonia, Slovenia, Repubblica Ceca, Spagna, Portogallo,*

*Grecia e Italia sono definiti 'Moderate Innovators' con risultati innovativi al disotto della media. In questo gruppo Spagna ed Italia risultano stagnati e l'Italia risulta l'ultima di questo gruppo. Lo Scoreboard rivela in particolare per l'Italia, ultimo dei 'Moderate innovators' che non solo il livello medio di innovazione è più basso della media, ma anche il tasso di miglioramento è al di sotto degli altri 27 Paesi europei”.*⁵

Da un rapporto di Confindustria del 2003 nell'introduzione dell'attuale direttore per la ricerca e l'innovazione Paolo Annunziato si legge:

 *“Uno dei risultati più fermi dell'analisi economica è il nesso che corre tra gli investimenti in ricerca e innovazione di un'economia e la sua capacità di accrescere il livello di benessere nel tempo. Non è dunque un caso se il nostro Paese arretra sempre più nelle classifiche internazionali della competitività e il suo ritmo di sviluppo si è ridotto significativamente negli ultimi due decenni. L'Italia spende in R&S una cifra pari ad appena l'1,1% del suo Pil, uno dei valori più bassi tra le economie avanzate. È basso sia l'investimento pubblico che quello privato, quest'ultimo anche a riflesso della ridotta dimensione delle imprese che caratterizza la nostra struttura produttiva. Le cause di questo ritardo sono molteplici e non tutte presentano soluzioni immediate, ma molto si può e si deve fare.”*

⁵ La crisi italiana nel mondo globale.
Economia e società del nord
Patrizio Bianchi.



In particolare gli investimenti fatti dall' Italia nella R&S in rapporto al Pil nel 2009 erano "un modesto 1,09% contro il 2,09% della Francia, il 2,53% della Germania e il 2,61% degli U.S.A.. Il Giappone è al 3,3%, l'Israele al 4,65%. Della spesa irrisoria italiana la partecipazione delle imprese alla R&S è correlativamente minore. Il sistema nazionale della R&S è quindi di modeste dimensioni ed è garantito dalle amministrazioni pubbliche e soprattutto dalle università", che come sappiamo con le ultime finanziarie hanno subito oltretutto dei tagli fortissimi. La spesa delle imprese nella R&S inoltre "riguarda in proporzione schiacciante le imprese con oltre 500 dipendenti che sostengono il 72,7% della spesa per la ricerca all'interno delle aziende, mentre il contributo delle piccole imprese (sotto i 50 addetti) rimane limitato (5,1%)⁶. Se consideriamo che, come precedentemente detto, il sistema industriale e aziendale italiano è prevalentemente strutturato su imprese di media e soprattutto piccola dimensione è chiaro quanto il problema della mancanza di 'reti lunghe', che colleghino i grandi centri nevralgici dello sviluppo e della conoscenza pubblici e anche privati, alle piccole e medie imprese diffuse sul territorio sia di rilevatissima gravità. Oltretutto se si vanno ad analizzare invece i numeri dei brevetti richiesti in Italia si scopre che malgrado la penuria di risorse investite e di persone impiegate, nella R&S c'è un alto tasso di produttività (nascosta). Nel 2006 il numero dei brevetti in Italia è stato di 27.616. L' incremento dei brevetti italiani è stato costante, pari al +4,9%, tra il 1999 e il 2006. Considerando la brevettazione per milione

di abitanti l'Italia si colloca al sesto posto mondiale, con la Germania, saldamente al primo posto e la Cina e la Russia ad occupare il fondo della classifica. Il nostro paese sale invece in graduatoria, raggiungendo il secondo posto, se si considera il numero di brevetti per migliaio di ricercatori⁷. Tuttavia il volume delle innovazioni generate è molto più elevato: le innovazioni di processo (marketing, organizzazione, metodi, tecnologie di produzione, ecc.) e le innovazioni di prodotto incrementali, che compongono le innovazioni principali del sistema moda, che innovazioni radicali di prodotto per sua stessa natura non può fare, sono molto più numerose del numero di brevetti. Così per la stessa natura competitiva del sistema italiano e della mancanza totale della capacità da parte delle politiche statali e nella condotta del management privato e pubblico, di attivare e rendere visibili reti di imprese ed istituzioni, che divengano i nuovi soggetti che producono innovazione, la conoscenza creata non può fare la sua trasformazione metabolica: da conoscenza sperimentale o teorica, essere regolamentata e analizzata in ambito accademico-industriale ed infine rigenerare un sapere diffuso che può portare giovamento all' intero sistema nazionale. Questa è la situazione generale in cui ha navigato (o meglio galleggiato il paese) e le imprese in generale negli ultimi 20 anni, per il settore della moda e dell' abbigliamento la situazione è altrettanto grave ed anch' essa ha cause più antiche della crisi mondiale, che ha solamente acuito, ed ancora legate alla miopia imprenditoriale e degli attori politici ed alla sistemica impossibilità di fare squadra e strutturarsi in reti nazionali.

⁶ La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del nord – Federico Butera.


⁷ <http://www.unioncamere.gov.it/>



La Situazione del Tessile

Il periodo che va da 92 al 98, per il settore del tessile e dell'abbigliamento è stato effettivamente un periodo di forte slancio, in cui si è andato a confermare il primato qualitativo che delineava il made in Italy, come detto in precedenza la forte svalutazione della lira ha permesso che, in questo periodo le esportazioni avessero un'impennata decisiva e che nel settore dell'abbigliamento i prodotti italiani avessero un'incidenza superiore al 5% dell'intero mercato mondiale. Le caratteristiche di questi prodotti sono state introdotte in maniera generale in precedenza: un ottimo livello qualità-prezzo allora ancora giustificabile, un forte contenuto stilistico e delle grandi firme (spesso delle aziende produttive, che avevano affiancato alla produzione per terzi, un marchio proprio) che trainassero l'intero settore creativo-industriale del segmento abbigliamento italiano. L'ingresso nell'Euro, determina la prima battuta d'arresto. I prodotti, ma soprattutto le produzioni italiane non sono più così competitive come nel decennio precedente. La mancanza di una forte componente tecnologica ed innovativa, quindi legata alla ricerca e ai territori più sviluppati è affiancata da costi di produzione troppo elevati, non giustificabili dalla sola presunta superiore qualità dei prodotti italiani: i grandi marchi che avevano partecipato attivamente e allo stesso tempo erano figli del sistema industriale dell'abbigliamento italiano, sono i primi a cominciare a fare outsourcing internazionale con le proprie collezioni. Il tessuto di conoscenze produttive comincia ad indebolirsi, e con esso la stessa credibilità dei marchi made in Italy.

Seconda battuta d'arresto si verifica quando nel 2005 cessa l' 'Accordo Multifibre':

 *“L' Accordo Multifibre ha regolato il commercio internazionale di prodotti tessili e di abbigliamento attraverso l'imposizione di restrizioni alle quantità di prodotti tessili che i paesi in via di sviluppo potevano esportare verso i paesi sviluppati. Fu introdotto nel 1974 come una misura volta a consentire ai paesi sviluppati di prepararsi alla gestione delle importazioni provenienti dai paesi in via di sviluppo, che nel tessile, settore ad alta intensità di fattore lavoro, godono di un vantaggio comparato, determinato da loro basso costo del lavoro. L'accordo Multifibre è ritenuto responsabile di forti distorsioni del commercio mondiale. L'eliminazione completa dei contingentamenti ha avuto luogo solo il 1 gennaio 2005. La fine dell'accordo Multifibre ha provocato una forte crescita delle esportazioni tessili dalla Cina; la dura reazione dei produttori tessili americani ed europei ha portato a nuove misure di protezione temporanea dei mercati occidentali.”*⁸

La fine del Accordo Multifibre, per quanto fosse giustamente improrogabile un accordo che arbitrariamente ponesse dei vincoli al libero circolare delle merci, ha dato un colpo, per quanto non ancora mortale, comunque decisivo all'industria dell'abbigliamento e soprattutto del tessile italiana. I prodotti cinesi che già contravvenendo alle regole internazionali entravano in grandi quantità nel circuito industriale europeo, hanno invaso le

⁸ Enciclopedia Treccani



piazze e le aziende tessili impossibilitate a competere anche solo marginalmente. con i prezzi cinesi hanno cominciato a chiudere i battenti alla spicciolata. I grandi marchi hanno rivolto l'attenzione al prodotto tessile italiano, limitandosi all'acquisto dei tessuti destinati alle prime linee "premium price", che rappresentano la fetta più piccola, rapportata ai fatturati delle seconde e terze linee. La grande riduzione dei margini e del numero di aziende tessili italiane a monte della filiera produttiva ha comportato diverse controindicazioni anche sul resto della filiera e sul livello qualitativo del prodotto. Pur sottolineando nuovamente che il prodotto abbigliamento per sua natura non è soggetto a grandi innovazioni tecnologiche che possano generare nuovi bisogni, tale prodotto trova nel settore dei tessuti (in cui l'Italia era leader indiscusso, il settore dove investire maggiormente nella ricerca tecnologica, ed innovativa incrementale. Il tessuto, per sua natura seconda pelle umana, ha sempre avuto la capacità di dare il maggior contributo nel differenziare, e conferire qualità estetiche e di performance al capo di abbigliamento. Aziende come la Limonta che, grazie anche alla propria dimensione sono riuscite a rimanere saldamente legate alla posizione acquisita nel mercato

internazionale (il fatturato del gruppo Limonta spa del 2010 supera gli 800.000 di euro), investono grandi quantità di capitale nella ricerca scientifica, che nel caso di questa particolare realtà consente alla società di essere il leader nella divisione "Fabrics and Coatings. La Limonta produce dal 1955 tessuti speciali per l'abbigliamento, pelletteria ed accessori, calzature ed è inoltre tra le pochissime aziende in Europa dotata al proprio interno di linee di spalmatura, floccatura, resinatura, coagulazione, oltre che di un'estesa serie d'impianti per completare il processo di nobilitazione tessile. Grazie a questa completezza, ad un alto grado di innovazione ed alla profonda conoscenza del mondo tessile, Limonta annovera tra i propri clienti le migliori firme della moda internazionale ed è tra le prime aziende mondiali nel settore. Ma come quantità di proposte e grandezza la Limonta sta rimanendo da sola nel suo genere. L'impoverimento delle proposte tessili italiane, non può che comportare anche un proporzionale impoverimento delle proposte e del contenuto di tutti i marchi a valle della filiera produttiva, provocando un inesorabile ed ulteriore indebolimento della quarta industria italiana.

Emergenza Campionari

Grosso problema è quello legato all'impossibilità per giovani aziende e marchi di moda di approvvigionarsi per la produzione dei campionari e delle produzioni nei grandi magazzini delle industrie tessili (,) che, con la diminuzione dell'attitudine al rischio, pressate dalla crisi della domanda che le affigge, stanno diminuendo il materiale in stock ed in molti casi chiudendo i magazzini. Fino a pochi anni fa la creatività dei giovani designer e marchi italiani, che tecnicamente dovrebbero essere il segnale della presenza di giovani e fresche forze economiche ed innovative in un paese sviluppato, era supportata dalla disponibilità di enormi magazzini contenenti un'infinità di codici prodotto-tessuto. Per una giovane azienda sottostare ai minimi produttivi spesso superiori ai 200 mt, che le aziende tessili impongono, anche per la produzione del campionario in cui l'incertezza dei prodotti che poi sboccheranno sul mercato, è insostenibile. Così, la presenza di grossi magazzini aziendali, forniti sul pronto, davano la possibilità alle piccole aziende di approvvigionarsi dello stretto necessario, senza poi correre il rischio di avere alla fine di ogni campionario in giacenza migliaia di euro in tessuti inutilizzati. La chiusura dei magazzini sul pronto delle aziende tessili, oltre ad impoverire di molto la scelta creativa dei designer, e quindi andare a corrodere ancora di più l'innovatività e la ricerca del prodotto italiano, ha una seconda pessima ricaduta di tipo logistico e di servizio: di fronte ad un mercato che richiede sempre più una prontezza frenetica nella velocità della proposte e della risposta al mercato, trend sospinto dalle aziende del pronto come Zara ed Hennes & Mauritz

(che verranno trattate in seguito), avere una forte proposta sul pronto nel semilavorato tessile per le aziende di confezione è manna dal cielo. Infatti, la produzione ex-novo di un tessuto richiede dalle 5 alle 8 settimane, e se si deve affrontare anche la filatura e tintura dei fili i tempi si allungano ancora di più. Così, ancora una volta, le piccole aziende e società di design di moda che non possono giocare d'anticipo e acquistare al buio centinaia se non migliaia di metri, mesi prima, ma anche le aziende più grandi che, non controllano l'intera filiera verticalmente, sono in scacco. Quindi per le piccole e medie imprese di moda, che sono collegate direttamente alla filiera produttiva dell'abbigliamento, la buca in cui si sta sprofondando è sempre più profonda. Ricchi sempre più ricchi, piccoli sempre più disperati. Tuttavia, se si leggono i giornali, i titoli sembrano molto incoraggianti per il settore:

*Fashion e Lusso
escono dalla crisi!*

Ricerca Sda Bocconi
Altgamma

Repubblica - 17 ottobre 2011

*Il lusso esce dalle secche
della crisi!*

Altgamma

Corriere della Sera - 20 ottobre 2011

Nuova ripresa del Lusso italiano!

Il Sole24 Ore - 5 Novembre 2011

Il problema è che tutti questi titoli si riferiscono alle grandi griffe che hanno la possibilità di fare outsourcing nell' est Europa ed in Cina, i fondi da investire in faraoniche campagne di comunicazione e la possibilità di costruire una rete di retail di proprietà, che garantisce un mark-up sui prodotti dal 600 al 700%, contro il 100-150% di chi distribuisce nei multi marca. La strada della distribuzione monomarca, ultimo Eldorado per tutti i grandi marchi ultimo fra tutti Moncler, che ha investito nel 2008 quasi la totalità degli utili, circa 200 mln di euro dell' esercizio precedente nella costruzione di una grande rete di negozi monomarca internazionale), garantisce a chi se la può permettere una comunicazione del proprio marchio e dei propri prodotti in maniera diretta e mirata al cliente finale nel momento dell' acquisto, quindi garantendo un ritorno di immagine notevole, dei landmarks sul territorio che garantiscono una presenza fisica del marchio nei grandi centri urbani e cosa più importante degli utili altissimi. Ancora una volta i giovani ed i piccoli in questo

caso marchi, sono oppressi dall' autocrazia delle grandi boutique multimarca e dei loro proprietari, che come tanti Don Rodrigo, dettano le loro leggi spremendo chi dall' altra parte deve garantire pagamenti a produttori e fornitori, pur di poter continuare ad imporre i loro mark-up (mostruosi) ECCESSIVI del 300, 350%. Questo anche in un periodo in cui la domanda si contrae ed un passo indietro dei negozianti sui loro utili eccessivi (ovviamente con riferimento all' alto di gamma), proponendo una "prezistica" più consona anche su i prodotti di ricerca, potrebbe stimolare la ripresa della domanda. Purtroppo, le macchine di grande cilindrata costano e costa anche la vita da rockstar, a cui i nostri grandi retailers italiani sono abituati, basta osservare come questi 'signorotti e signorotte' entrano trionfalmente alle fiere e alle manifestazioni e quali onori quali "salamelecchi", gli agenti commerciali delle varie griffe e showroom gli riservano. La decadenza della moda italiana è anche questa, un paese dove i negozianti, nient' altro che venditori di vestiti, sono acclamati al livello di star.

Il Prêt-à-Porter è in Svendita

Altro pessimo vizio dei grandi gruppi di moda italiani, che non poco metterà in crisi l'intero sistema del fashion e dell' lusso del bel paese, è la svendita all'ingrosso che nell'ultimo decennio le storiche famiglie proprietarie stanno facendo dei loro marchi alle grandi holding estere, francesi per prime, americane per seconde e cinesi ed indiane per ultime, ma che sempre più aumenteranno le loro quote. Le acquisizioni straniere di imprese italiane non comprendono solo marchi notissimi della moda come Valentino, Gucci e Ferré ed ultimo Brioni. L'elenco si allunga sensibilmente se, oltre al «Made in Italy», si considerano banche e società finanziarie. A queste si aggiungono le piccole e medie imprese industriali operanti soprattutto in «nicchie» molto specializzate sulle quali dovrebbe basarsi il futuro produttivo del Paese. In questi ultimi anni gli acquisti all'estero italiani sostanzialmente di piccoli poli produttivi solitamente nell'est Europa ed in Cina, dove fare outsourcing, sono stati prevalentemente effettuati da imprese medie e medio-piccole impegnate in una difficile crescita internazionale mentre l'estero mira tranquillamente ai bersagli grossi. Perché imprese che sono diventate sinonimo di eccellenza, simboli mondiali della capacità italiana di produrre bene non attirano a sufficienza l'interesse (e i capitali) degli investitori italiani? Perché Prada, altro grosso nome della moda ha scelto addirittura Hong Kong e non Milano per quotarsi in Borsa? Perché alcuni mesi fa oltre un centinaio di piccole imprese hanno lasciato la Lombardia per trasferirsi in Svizzera? Non ci sono risposte facili ma è possibile individuare un fattore importante, di tipo culturale

prima che finanziario, che riguarda il modo di agire degli imprenditori italiani: pieni di inventiva e di coraggio quando si tratta di realizzare nuovi prodotti, non lo sono altrettanto quando si tratta di impegnare fino in fondo nelle aziende i propri capitali. Spesso geniali, tra un colpo di genio e l'altro, non amano le strategie «lunghe» e noiose, assomigliano più a Garibaldi che a Napoleone⁹. Per non fare il passo più lungo della gamba, hanno tradizionalmente ricercato la «sponda» delle banche o del settore pubblico per finanziamenti, garanzie e occasioni di crescita mentre i loro colleghi stranieri ricercano prima di tutto il consenso, e quindi i finanziamenti, del mercato. Dalle banche e dal settore pubblico non possono più ricevere, a differenza del passato e a causa della crisi finanziaria, garanzie sufficienti a costituire un piedistallo sul quale poggiare l'espansione della loro azienda o finanziamenti sufficienti per sostenere lunghe strategie espansive. E la Borsa, dalla quale in teoria potrebbero provenire nuovi capitali e nuove idee, sembra aver perso slancio dopo l'unione con Londra: i progetti migliori e gli affari più importanti passano sempre più frequentemente per la capitale britannica, o per il lontano Oriente, mentre le famiglie sono tradizionalmente molto caute e timorose nell'impiegare i loro risparmi in titoli azionari¹⁰. stranieri che da un lato impongono loro una disciplina finanziaria che raramente saprebbero darsi da soli, dall'altro forniscono garanzie sugli sbocchi produttivi che altrimenti non potrebbero più trovare. La loro stanchezza fa da contrappunto alla visibile stanchezza del sistema politico nazionale,

⁹ La Stampa - 23 marzo 2011 - Mario Deaglio

¹⁰ La Stampa - 23 marzo 2011 - Mario Deaglio



incapace di formulare, o anche solo di indicare, linee guida per la crescita. E non è possibile dimenticare le notissime complessità amministrative, la pesantezza fiscale, la penalizzazione di fatto delle iniziative nuove, che fanno scappare in Svizzera le imprese lombarde, né la mancanza di garanzia sulla sicurezza personale in alcune aree del Paese. In questo modo il sistema produttivo tende lentamente ad assottigliarsi, a perdere energie e punti di orientamento così come una perdita di energia e di orientamento è chiaramente visibile dalla mancanza di obiettivi generali di lungo periodo. Proprio per questa mancanza di sensibilità alle strategie future gli italiani sono stati completamente spiazzati dall'azione finanziaria francese, condotta con rapidità ed efficienza. In Francia, nel 2005 un tentativo di scalata alla più grande industria alimentare Francese la Danone da parte dell'americana Pepsi fu respinto con decisione dal governo. Successivamente la Danone fu inserita in un ristretto gruppo di imprese dichiarate irrinunciabilmente francesi, una protezione molto discutibile ma applicata, in una forma o nell'altra, nei principali Paesi «di mercato», Stati Uniti compresi, per quanto riguarda le industrie ritenute essenziali. In Italia, la Parmalat è alla mercé di qualsiasi azione acquisitiva di chi si dimostri sufficientemente intraprendente, svelto e amante del rischio per comprarsi, nello spazio di qualche settimana, una bella azienda con oltre 4 miliardi di fatturato. E proprio per non essere amante del rischio, l'Italia rischia grosso: di non ritrovarsi più prima fila nell'economia globale¹¹.

Con la cessione di Brioni per ultima, ceduto al gruppo di Ppr, quello di François-Henri Pinault, il sistema Italia perde così un altro prezzo pregiato.

“E' più facile incassare cifre spropositate e inserire sugli scaffali pezzi pregiati del Made in Italy piuttosto che organizzare un campione nazionale che compete a livello internazionale con colossi che ormai sembrano essere diventati veri e propri supermarket”¹².

Gli italiani non paghi:

Il Cavaliere Arnault

*“Il presidente della Repubblica Giorgio Napolitano ha consegnato ieri, insieme al vicepremier Francesco Rutelli, l'onorificenza di Grande Ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana a Bernard Arnault, amministratore delegato del gruppo LVMH al quale appartiene anche la maison romana Fendi. Su palazzo Fendi, per celebrare l'evento, sono comparse due installazioni a forma di bolla firmate dall'artista Loris Cecchini che per due mesi movimenteranno le facciate di largo Goldoni.”*¹³

Il governo e le istituzioni italiane oltre a non adottare alcuna norma in difesa delle aziende simbolo del made in Italy, hanno la miopia di insignire e stimolare chi le acquista e le colleziona in maggior quantità, oltretutto invitando all'investimento chi ancora non ha deciso di fare acquisti in Italia. A parte alcuni investimenti di Arnault in alcuni poli dell'eccellenza produttiva del lusso italiano, che sono in questo caso da premiare e lodare, andando ad incrementare la capacità produttiva ed assicurando la permanenza sul suolo italiano di know-how d'eccellenza, la svendita dei grandi marchi del lusso ha ancora una volta una ricaduta pericolosa sull'resto della filiera. Le grandi holding e gli hedge

¹¹ La Stampa - 23 marzo 2011 – Mario Deaglio

¹² Ilgiornale.it - 9 novembre 2011 – Marco Lombardo

¹³ Corriere della sera - 17 Marzo 2007



founds hanno dei tempi e delle modalità di rientro dagli investimenti rigorosi ed inflessibili. Solitamente i cinque campi di investimento di questi gruppi sono:

- Internazionalizzazione forzata del marchio
- Razionalizzazione e internalizzazione della distribuzione attraverso il canale monomarca
- Potenti campagne pubblicitarie
- Grandi ed importanti collaborazioni con designer di grande rinomanza
- Outsourcing verso l'est ed il far-east di tutte le componenti materiali e di confezione che non sia strettamente necessario mantenere sul suolo italiano.

Quindi ancora una volta anche le grandi acquisizioni internazionali dei marchi italiani, oltre a svendere dei grandi simboli dell'italianità (ma la demagogia patriottica non è l'obiettivo di questo lavoro), impoveriscono la filiera produttiva italiana, andando a sottrarre lavoro alle già impoverite imprese della filiera tessile-abbigliamento italiane. Questa migrazione della domanda produttiva va assottigliando ancora il livello del saper fare e delle conoscenze pratiche da cui derivano anche le espressioni creative e progettuali di un paese, che porteranno prima o poi (di questo passo più prima che poi) oltre che la componete produttiva ed esecutiva, anche quella progettuale all'estero. In Italia il design ed il fashion design, sono scienze applicate di due filiere industriali di cui il

nostro paese era particolarmente fornito, il settore manifatturiero del mobile (in particolar modo quello brianzolo, e non a caso il Politecnico di Milano è la prima facoltà italiana di Disegno Industriale) e quello del tessile e dell'abbigliamento, lo sviluppo di queste due discipline è stato proporzionale proprio alla vicinanza fra progettazione e produzione che sono indivisibili. Basti guardare alla Francia per rendersi conto che la scomparsa dei poli industriali dell'abbigliamento, abbiamo portato al grande impoverimento anche della componente più creativa e progettuale legata a questo settore. Di questo passo il nuovo polo creativo del settore della moda sarà Hangzhou, capitale della provincia dello Zhejiang in Cina, uno dei poli più importanti della produzione di abbigliamento di qualità cinese. Bisogna tenere comunque conto a rigore del vero, che esistono degli esempi di poli di formazione ed istruzione dove alla grande quantità di grandi nomi dello scenario creativo della moda ivi formatesi, non risponde la presenza di grandi poli industriali, come Anversa in Belgio e Londra nel Regno Unito. Però in questo lavoro sto cercando di analizzare un contesto, quello Italiano, in cui il settore in questione a un peso pari al 7% dell'intero PIL¹⁴, cosa che non succede ne in Belgio ne nel Regno Unito. Un contesto quello italiano, dove il settore dell'abbigliamento è il suo apparato formativo e didattico è legato al contesto imprenditoriale ed industriale, non a quello del circuito artistico come per la Central Saint Martins a Londra e l'Accademia delle Belle Arti di Anversa.

¹⁴ <http://www.mi.camcom.it> (Camera di Commercio)



Emergenza Produzione

Un problema più legato all'impreditoria giovanile nel settore del abbigliamento, che al sistema in generale, è la difficoltà a reperire delle aziende di confezione serie e professionali, che siano disposte a lavorare con dei minimi inferiori al migliaio di pezzi per capo. Anche le aziende di confezione italiane (prototipia-modellistica, taglio e confezione), sono in forte crisi, ci sono state moltissime chiusure e anche la domanda è molto calata, causa competizione cinese (interna al paese ed esterna), e la contrazione della domanda della clientela finale in generale. Però la miopia delle aziende del settore, in piena filosofia italiana, rimane preoccupante, le aziende continuano a imporre dei minimi di produzione altissimi, e delle modalità operative che già prima della crisi del settore erano problematiche. Una delle parole d'ordine come medicina alla crisi è la 'flessibilità' sia produttiva che logistica, ma è evidentemente una medicina troppo amara per le aziende di confezione italiane. Parlo per esperienza personale, la difficoltà nel trovare aziende disposte a realizzare piccole produzioni e dividerle in più tranches nel tempo sono pochissime. Una giovane fashion company, che progetta le collezioni, le distribuisce, ne cura l'apparato logistico e commerciale, ma non ha l'apparato produttivo, spesso si trova con un problema paradossale: Avere nonostante la crisi un nutrito pacchetto d'ordini, ma non sapere a chi farlo produrre, vista la natura spesso complessa degli ordini. I clienti (distributori) spesso, soprattutto dai brand più giovani, vengono lasciati con un minimo di libertà sulla composizione dei capi (ex: combinazioni di colori

nel capo, o scelta fra 2 o 3 tessuti), come è recitato da tutti i tantra del settore, quando 'professano' la necessità di creare almeno l'impressione di una personalizzazione o quanto meno una customizzazione. Però i confezionisti non sono assolutamente disposti a flessibilizzare e customizzare il loro lavoro su quello dei loro clienti. La filiera prevede un solo taglio per tipologia di capo, e che di ogni tipo di capo debbano essere assemblati tutti i pezzi in un unico ciclo e da ciò i produttori sono inamovibili. Se poi vi sommiamo che spesso le consegne degli ordini sono divise in 2 o più blocchi, che dovranno essere specchiati in 2 cicli produttivi è facile comprendere l'indignazione dei confezionisti. I pochi che sono disposti a lavorare con i marchi giovani e più snelli, sono spesso proprio quelle aziende che vanno incontro a grandi difficoltà dovute alla mancanza di grandi ordini. Il problema è invece che queste realtà si riempiono di piccoli e medi ordini, che poi vanno a spaccare nei confezionisti limitrofi alle loro aziende. Non avendo strutture medio grandi, quindi ben organizzate anche dal punto di vista logistico, seguire tutti i clienti spesso diventa una sfida impossibile da vincere, ed in questa maniera si accumulano dei grotteschi ritardi e molte mancate consegne a quei retailers di cui abbiamo già parlato e che in fin dei conti non aspettano altro. Negozianti e boutique multibrands, sono anche loro spesso oppressi da inverosimili minimi d'ordine che i grandi marchi impongono (avere nel proprio negozio Moncler, richiede un investimento non inferiore ai 40-60000€, ogni stagione),

per non andare in sofferenza questi ordini devono essere ovviamente spinti ad uscire dal negozio il più velocemente possibile, e tutto ciò ovviamente a discapito di chi? I giovani ovviamente che:

a) Non impongono per le loro piccole dimensioni minimi d'ordine, e quindi con un investimento minimo le boutique si possono portare in negozio un marchio, magari di ricerca, senza dover sborsare cifre esose e senza doversi preoccupare più di tanto di promuoverlo all'interno del negozio: ricordiamoci che prima di tutto deve essere venduto 'Moncler'


b) I piccoli ordini fatti ai giovani, non permettono poi ai prodotti di essere efficacemente rappresentati all'interno del negozio, e di superare quella che viene definita 'la barriera del rumore'. Quindi provocano una mancanza di scelta delle effettive proposte fatte dal marchio, e di conseguenza una mancanza di interesse da parte del cliente finale


c) Senza essere ne proposta adeguatamente dai negozianti, e senza avere la possibilità di esibire un discreto numero di pezzi per collezione, il risultato è che spesso la poca merce langue sugli scaffali, e la stagione successiva i marchi non vengono riconfermati. Quindi se i negozianti si vedono arrivare anche al merce in ritardo, hanno la possibilità di poter fare lo scacco matto, ed oltre ai piccoli

ordini, possono trasformare contrassegni in conti-vendita, con cui a rischio zero la voglia di promuovere un marchio giovane sparisce completamente. Inoltre con i conti-vendita, i piccoli brand, che spesso devono vivere sul filo del rasoio, calcolando giorno per giorno i guadagni e le uscite per rimanere sulla linea di galleggiamento, si trovano di colpo le entrate posticipate di 2-3 mesi, e quindi rischiando di vedersi protestati dalle aziende produttrici e fornitrici.

Quindi spesso la soluzione del problema confezione viene ancora una volta risolta dall'entrata in scena del dragone cinese, ma questa volta dalle sue braccia lavoro di stanza in Italia. Qui non tanto per i prezzi, che sono ormai di poco più bassi di quelli delle manifatture italiane, ma per la tempestività, le manifatture cinesi sempre più prosperose hanno la capacità produttiva di migliaia di capi in 2-3 giorni e spesso lavorano anche il sabato e la domenica, lavorando su più turni. Il segreto è non fermare mai le macchine, che cuciono in continuazione, e quindi hanno la possibilità di inserire ogni tipologia d'ordine pur di occupare tutta la capacità produttiva disponibile. Per aziende in cui la tempestività di consegna è vitale, avere i capi pronti nell'arco di una settimana è un servizio unico, ma ancora una volta la ricchezza dello straniero è fatta dalla cecità e dalla reticenza al cambiamento degli imprenditori italiani.

I Giovani (ed i) Finanziamenti

 *“Rimuovere gli ostacoli all’attività economica riducendo i costi di apertura e di gestione delle nuove imprese promuovono anzitutto la partecipazione economica delle nuove generazioni. Allentare le difficoltà di accesso al capitale di rischio, promuovendo lo sviluppo delle attività di venture capital, significa in primo luogo aiutare la nascita e sostenere l’espansione delle imprese giovani a più alto potenziale innovativo.”*¹⁵

 *“L’attività imprenditoriale richiede stabilità, ottimismo e certezze. Intraprendere invece è difficile. Avere un sistema fiscale che incentivi ad investire in nuove imprese. Perché chi finanzia una start-up e chi specula in un hedge-fund devono pagare le stesse tasse? Perché un’azienda neonata ha stessa Irap e tributi di una matura? Le nuove imprese sono, fra l’altro, quelle che possono incorporare il più alto potenziale innovativo.”*¹⁶

Come sottolineato dai due interventi del neo presidente della BCE Mario Draghi e del presidente di Confindustria Giovanni Imprenditori, i due temi caldi più orizzontali che ho lasciato a conclusione di questo screening delle problematiche che opprimono il settore della moda e più in generale la piccola e media imprenditoria, sono l’oppressivo sistema fiscale italiano con imposte dirette e sul valore aggiunto più alte rispetto al resto d’Europa, la mancanza di agevolazioni e incentivi che favoriscano l’afflusso di capitali da parte di investitori di venture capital e l’estrema difficoltà nell’accesso al credito per i giovani. Le tre problematiche sono correlate e si aggravano

a vicenda. La forte tassazione alle giovani imprese in primis, impedisce il reinvestimento dei margini (già pochi e magri per una start-up in questo periodo) nella crescita e sviluppo dell’impresa, che comporterebbe un aumento a sua volta degli utili e della capacità di reinvestimento nello sviluppo di processi produttivi ed aziendali più articolati e complessi e nella ricerca innovativa: questo sviluppo da un lato porterebbe le nuove aziende a rientrare nei fidi e quindi rinnovare la fiducia del sistema bancario nell’investimento in nuovi progetti imprenditoriali e dall’altro promuoverebbe la crescita della competitività della sfera più giovane delle aziende italiane, che sono le dirette responsabili della crescita del paese nel futuro prossimo. L’accesso al credito è invece un problema di carattere nazionale, aprire una azienda richiede grossi investimenti, ma a maggior ragione ne servono molti di più per un’azienda di produzione rispetto ad una compagnia di servizi. Avviare un campionario e successivamente una produzione per una collezione di abbigliamento ha dei costi di investimento altissimi fra materiali, manodopera, e spedizioni, ed i margini sono risibili nei confronti di un prodotto creato da un’azienda di servizi. Ma trovare i fondi per intraprendere una strada imprenditoriale nel settore della moda è quasi impossibile. Le banche a maggior ragione dopo la crisi finanziaria, hanno stretto ancor di più i cordoni dei loro borselli. Per esperienza personale posso affermare che le stesse garanzie pretese dagli istituti di credito sono folli, e urlano quasi alla presa in giro: alcune banche per finanziare una

¹⁵ Seminario dell’Intergruppo Parlamentare per la Sussidiarietà - Intervento del prof. Mario Draghi. Sarteano - 6 Ottobre 2011

¹⁶ Confindustria giovani imprenditori - Relazione del Presidente Jacopo Morelli. XXVI Convegno di Capri - 21/22 Ottobre 2011



start-up chiedono a garanzia l'equivalente in titoli del fido concesso, su cui ovviamente andranno a mangiare gli interessi ed i costi d'esercizio, per cui allo sventurato imprenditore viene il sacrosanto dubbio di chiedersi se tutto sommato non convenga convertire quei titoli in liquidità e tenerli nei materassi, che quanto meno previa presenza di tarme non esigono interessi¹⁷. A maggior ragione per un giovane, che solitamente non possiede ne immobile e data la attuale congiuntura economica non ha una fonte fissa di reddito, è praticamente impossibile rispondere ai requisiti di affidabilità che le banche esigono in Italia per erogare del credito. Per non parlare delle forme di finanziamento a tassi agevolati o a contributi a fondo perduto erogati in Italia, la legislazione nazionale vigente in materia di sostegno alle nuove imprese non legifera più sull'argomento dal lontano 1997, quindi sono più di 15 anni che dal parlamento italiano non viene più affrontato il tema di sussidi all'imprenditoria giovanile¹⁸. In più nelle leggi emanate è previsto quasi esclusivamente sussidio per le imprese che nascono in aree depresse (Sud Italia) e soprattutto per quelle che operano nel settore agricolo: l'Italia come al solito investe in maniera disomogenea, e in settori arcaici, qui di seguito 2 delle leggi in questione.

Legge 29 marzo 1995, n. 95 (ex legge 44/86) Interventi per lo sviluppo della imprenditorialità giovanile.

È una legge nata per agevolare la creazione di nuove imprese da parte di giovani. Per essere ammesse ai benefici che tale legge prevede, infatti, le società devono essere costituite in prevalenza da persone di età compresa tra i 18 ed i 35 anni.

La residenza dei titolari e la sede dell'impresa

devono, inoltre, ricadere nelle aree indicate come “deprese” dalla Comunità Europea. *Alle società ammesse all'agevolazione sono concessi aiuti sugli investimenti, che consistono in contributi a fondo perduto e finanziamenti agevolati. Non esiste una percentuale predefinita di aiuto in termini dell'uno o dell'altro perché ogni azienda costituisce un caso a sé e l'ammontare delle agevolazioni viene di volta in volta stabilito in base ad una serie di parametri.*

Legge 19 luglio 1993, n. 236 - art. 1bis Interventi per lo sviluppo dell'imprenditorialità giovanile nei settori della fruizione di beni culturali, del turismo e della manutenzione delle opere civili ed industriali

Prevede agevolazioni per la creazione di nuove imprese giovanili() operanti nei settori della fruizione di beni culturali, del turismo, della manutenzione di opere civili e industriali, dell'innovazione tecnologica, della tutela ambientale, **dell'agricoltura e della trasformazione e commercializzazione dei prodotti agroindustriali.** La legge concede agevolazioni finanziarie per le spese di investimento ritenute ammissibili sotto forma di finanziamento a tasso agevolato e di contributo a fondo perduto e per le spese di gestione sotto forma di contributo per i primi anni di attività.*

Comuni e regioni e consorzi fanno a gara a proporre i più disparati tipi di finanziamento per l'avviamento di attività imprenditoriali, per il finanziamento di attività già avviate, ed anche per l'internazionalizzazione della piccola e media impresa (oggi molto in voga), il problema è che tutte queste nobilissime proposte vanno ad attingere

¹⁷ Corriere della Sera – Beppe Severgnini - 15 Aprile 2010

¹⁸ http://www.informagiovani-italia.com/Agevolazioni_e_finanziamenti




quasi sempre a due unici calderoni di risorse i fondi statali e quelli emessi dalla Commissione Europea, che per quanto possano essere ingenti debbono sfamare una richiesta molto ampia. Quindi poterne giovare è un'impresa assai ardua, non contando ovviamente i favoritismi e i clientelismi che si generano in Italia intorno ad una possibilità così ghiotta come quella dei fondi. In più i fondi spesso si aggirano intorno ai 25-50.000€, cifre irrisorie di fronte ai reali costi di attivazione di un'impresa, a maggior ragione se questa deve affrontare i costi campionaristici o di produzione di un nuovo brand di moda, finanziamenti che sembrano anche poveri per un'azienda di servizi che debba affrontare le spese di attivazione dell'attività (affitto, caparra affitto uffici, hardwares, softwares, stipendi). A difesa dell'impegno dei governi nazionali va infine detto che in Europa vige una normativa che limita la possibilità dello stato di finanziare le imprese, una nozione che ricorre con una certa frequenza la regola "de minimis". In estrema sintesi, la Commissione Europea non considera aiuti di Stato (per legge vietati, e concessi solo in speciali situazioni) quelli di importo così basso da non avere effetti sensibili sulla concorrenza fra imprese e fissa una soglia sotto la quale scatta questa presunzione: per poter usufruire della regola "de minimis", un'impresa può beneficiare di un importo massimo di 200.000 euro nell'arco di tre esercizi finanziari (quello della concessione e i due precedenti)¹⁹. Inoltre sono spesso proibitive le regole d'accesso per la richiesta di questi finanziamenti: in alcuni bandi di finanziamento rivolti ad aziende giovani e piccole imprese (non start-up ovviamente) fra i requisiti aziendali c'erano almeno 15 dipendenti fissi, fatturati di 2, 3 milioni di euro e partite iva aperte da almeno 10 anni. Sarebbe

interessante sapere quante giovani aziende con soci sotto i 35 anni possano vantare questi requisiti. Ultima spiegia per le aziende italiane è trovare qualche grosso investitore privato, che creda nel progetto proposto e che sia disposto a rischiare il proprio capitale, intervenendo massicciamente sulle economie aziendali, come investitore interno oppure entrando a pieno titolo come socio. Ma come già sottolineato in precedenza i grossi imprenditori italiani sono molto restii ad accollarsi grosse quantità di rischio, a maggior ragione se si tratta di attività non gestite da ultra quarantenni. Quindi trovare una mente illuminata disposta a rischiare e scommettere su dei giovani è un lusso raro, difficile ma non impossibile. Inoltre cedere di fatto le redini del comando ad un attore esterno, che in quanto investitore di maggioranza diventa il capo decisionale, porta al rischio di perdere quell'effettivo differenziale competitivo intrinseco nelle aziende costruite da giovani, che è l'innovazione e la ricerca sul prodotto, spostando l'ago della bilancia delle priorità sul rientro e guadagno veloce del capitale investito: rotta di navigazione che si allontana dalla ricerca della qualità e dell'innovazione nel prodotto e che nei marchi di moda spesso porta a puntare tutto sulla grande distribuzione, aumentando i margini e quindi risparmiando il più possibile in materiali e confezione, bruciando il fascino e il valore del brand. Nel'ottica dei finanziamenti privati è interessante ed illuminato il punto di vista Saverio Moschillo (fondatore di un gruppo di abbigliamento e accessori da circa 360 milioni di fatturato, di cui fanno parte John Richmond, Husky, Haute e il marchio di calzature di lusso Rodolphe Menudier, Moschillo, che è anche vicepresidente della Camera della moda italiana):

¹⁹ Unione europea. Istruzioni per l'uso
Unione Camere di Commercio Piemontesi





 *“Credo che i tempi siano maturi per impegnarci a creare una sorta di “banca degli imprenditori”, con un capitale sociale diciamo di 500 milioni di euro, per iniziare. Una banca che non deve essere alternativa né tantomeno in antitesi con i grandi istituti del nostro Paese come Intesa Sanpaolo, Unicredit, Monte dei Paschi, solo per fare tre nomi. Anzi, idealmente anche loro potrebbero entrare nel capitale della nuova banca. Lo scopo di un istituto così sarebbe quello di sostenere, non certo a fondo perduto, gli artigiani e i piccoli imprenditori che sono a corto d’ossigeno, non di capacità e volontà di continuare a produrre e contribuire allo sviluppo dell’economia italiana. Parallelamente, e in questo abbiamo molto da imparare dal sistema bancario francese, la “banca degli imprenditori” dovrebbe sostenere i progetti dei giovani, valutando con attenzione i più meritevoli, capaci, determinati. Che hanno idee, voglia di fare, entusiasmo. Ma ai quali manca un capitale. E non parlo di cifre immense: a volte per far partire un progetto bastano 50mila, magari persino 10mila euro. Il prossimo passo che farò è discuterne in Camera della moda, sono sicuro che troverò altri interlocutori attenti. L’Italia è un Paese pieno di risorse e talenti, manca forse la capacità di lavorare a progetti comuni, seriamente e senza reciproci sospetti e inutili rivalità.”*²⁰

Queste le parole del vice presidente della camera della moda, probabilmente uno dei pochi super imprenditori in Italia, insieme a Renzo Rosso, che costruendo dei gruppi forti di brand del fashion e del lusso, stanno rispondendo coraggiosamente all’ autocrazia francese.

Chiudo questa introduzione ai problemi latenti e non troppo del sistema che regola l’imprenditoria

giovanile nella moda e non solo in Italia riportando ancora una volta le parole di Mario Draghi in chiusura della sua presentazione sui Giovani e la Crescita dell’ottobre 2011:

 *“Le difficoltà incontrate dalle giovani generazioni devono preoccuparci. Non solo per motivi di equità. Vi è un problema di inutilizzo del loro patrimonio di conoscenza, della loro capacità di innovazione. La bassa crescita dell’Italia negli ultimi anni è anche riflesso delle sempre più scarse opportunità offerte alle giovani generazioni di contribuire allo sviluppo economico e sociale con la loro capacità innovativa, la loro conoscenza, il loro entusiasmo.”*²¹

 ²⁰ <http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-08-31/banche-sostengano-sistema-moda-092635.shtml>

²¹ Seminario dell’Intergruppo Parlamentare per la Sussidiarietà
Intervento del prof. Mario Draghi - Sarteano - 6 Ottobre 2011



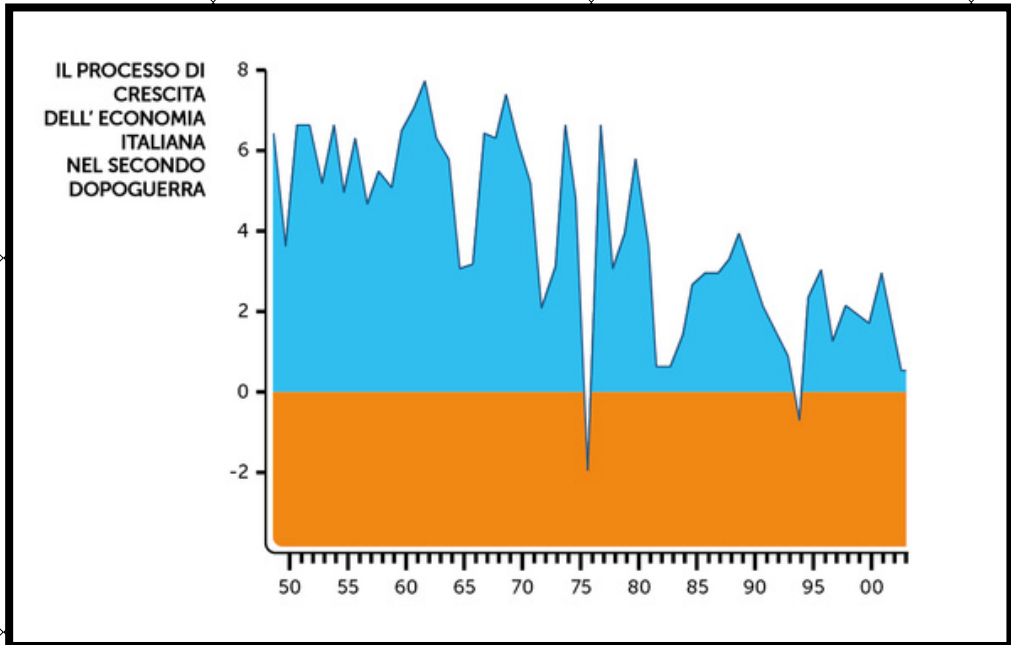
Bernard Arnault





Saverio Moschillo





Il Sole 24 Ore



Mario Draghi



Bibliografia

Hors d'Oeuvre

Patrizia Calefato, Antonella Giannone - *Manuale di comunicazione, sociologia e cultura della moda; volume V Performance*; Meltemi 2007

Fabrizio Galimberti - *Sos Economia*; Editori Laterza 2009

Gianfranco Vesti - *Più lavoro più talenti: Giovani, donne, Sud, le risposte alla crisi*; Saggine 2010

Enciclopedia Treccani

Confindustria giovani imprenditori - *Relazione del Presidente Jacopo Morelli*.
XXVI Convegno di Capri 21 e 22 ottobre 2011.

Federico Butera - *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*
Paolo Perulli e Angelo Pichierri; Giulio Einaudi Editore, 2010

Patrizio Bianchi - *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*
Paolo Perulli e Angelo Pichierri; Giulio Einaudi Editore, 2010

Seminario dell'Intergruppo Parlamentare per la Sussidiarietà
Intervento del prof. Mario Draghi. Abbazia di Spineto, Sarteano, 6 ottobre 2011

Unione europea. Istruzioni per l'uso – Unione Camere di Commercio Piemontesi

Corriere della Sera – Beppe Severgni, 15 aprile 2010

La Stampa 23 marzo 2011 – Mario Deaglio

Ilggiornale.it 9 novembre 2011 – Marco Lombardo

<http://www.ansa.it/>

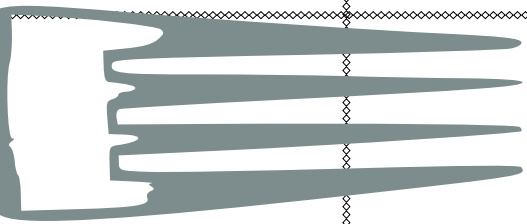
<http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-08-31/banche-sostengano-sistema-moda-092635.shtm>

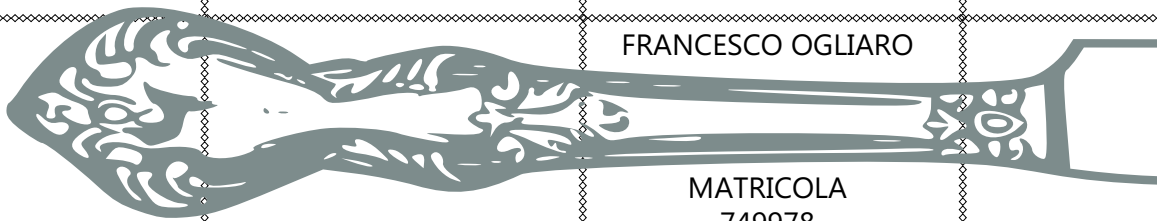
http://www.informagiovani-italia.com/Agevolazioni_e_finanziamenti

<http://www.mi.camcom.it> (Camera di Commercio)

<http://www.sconfini.eu>

<http://www.unioncamere.gov.it/>





FRANCESCO OGLIARO

MATRICOLA
749978

RELATORE:
PROF. GIOVANNI MARIA CONTI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
FACOLTA' FASHION DESIGN









ANNO ACCADEMICO
2011/2012

Entrées



Indice

Entrées

	Entrées	7
	Il Problema dei Finanziamenti	8
	Spunti Sociologici	12
	Produzione	15
	Distribuzione	20
	Contenuti	25
	<i>L'Innovazione di Ricerca</i>	28
	<i>L'Upgrading</i>	30
	<i>Nuovi Utenti 3.0 e Conoscenza</i>	32
	<i>Capsule e Lusso in Piccole</i>	34
	<i>Convergenze</i>	36
	<i>Le Nicchie</i>	38
	<i>L'Ambiente, Sostenibilità e Cultura</i>	41

Entrées



In questa seconda parte approfondirò i problemi relativi al nostro settore ed in particolar modo quelli relativi ai nuovi entranti e di chi tenta la via dell'auto imprenditorialità. Questo focus sarà analizzato con impiegando anche la chiave di lettura di un gruppo di Professori del Politecnico, esperti ognuno in differenti aree di competenza, dalla sociologia, all'ingegneria sistemica, passando per il marketing. Ognuno di questi esperti è stato coinvolto, in diversi modi, nel settore della moda e del lusso. In tale modo, ho potuto costruire una mappatura delle problematiche e delle loro possibili soluzioni con opinioni di esponenti di segmenti operativi differenti. Tali pareri spesso hanno coinciso, ma, a volte, trovano sono emerse disparità di opinioni, evidenziando potenzialità e vincoli di approcci differenti. Queste interviste mi sono state utili anche nella parte successiva del progetto, in cui sono andato a incontrare chi, nell'auto imprenditoria, si è messo in discussione ed è riuscito ad emergere, creando

delle realtà dinamiche e di successo commerciale. Le discussioni con i Professori hanno fatto emergere quattro punti critici (Contenuto, Produzione, Distribuzione-Internazionalizzazione, e Recupero fondi), che possono essere utilizzati per analizzare strategie e modelli d'impresa delle giovani realtà affrontate successivamente. Questo capitolo, a sua volta, può essere diviso in quattro macro-aree; una prima parte, relativa alla componente più "sociale" delle nuove figure di designer che sono presenti in questo settore; la seconda approfondirà invece i problemi e alcune proposte di soluzione nel campo di produzione e distribuzione; la terza si occuperà del recupero di fondi e l'ultima, probabilmente la più importante, dei contenuti che devono fare di un prodotto e della sua proposizione una scommessa vincente. Quest'ultima a sua volta verrà analizzata in altre sette sub-aree di approfondimento.

Il Problema dei Finanziamenti

Come analizzato nel capitolo precedente tassazione e finanziamenti sono il “cerbero” della giovane imprenditoria che fatica non poco a stare a galla senza delle concrete riforme di tipo fiscale e contributivo che favoriscano l’entrata sul mercato. Il nuovo governo Monti ha aiutato le giovani imprese con la deduzione dell’Irap¹ per chi assume giovani a tempo indeterminato e aumentando le deduzioni forfetarie per chi occupa le donne ed i giovani con meno di 35 anni. Però, al tempo stesso, bisogna considerare che, difficilmente, le neo imprese hanno la forza economica per assumere a tempo indeterminato più di 4 o 5 persone. Inoltre il personale fisso è, solitamente legato all’azienda come socio o vecchio collaboratore; le altre assunzioni sono a tempo determinato e contratti a progetto. Quindi è probabile che la manovra “Monti” non andrà ad interessare più di tanto le giovani imprese. I consumi, poi, non vengono certo spronati con questa manovra, perché si paventa un ulteriore aumento dell’IVA, che sarebbe una vera batosta per i consumatori e le imprese commerciali, dopo un anno disastroso, in cui nemmeno i tanto attesi periodi dei saldi hanno sortito un qualche effetto positivo sulle vendite. Dal punto di vista dei finanziamenti, manovre positive sono state fatte nelle tre direzioni di:

1. Aiuto alla Crescita Economica (Ace); il pacchetto sviluppo della manovra finanziaria ribattezzato “decreto Salva Italia”, introduce l’Ace, o meglio

l’aiuto alla crescita economica, un meccanismo orientato a favorire la capitalizzazione delle imprese. Si tratta in sostanza di uno strumento che, con uno stanziamento di 1,5 miliardi di euro per il 2012, 1,5 miliardi di euro per il 2013 e 3 miliardi di euro per il 2014 andrà ad agevolare gli imprenditori che effettuano investimenti in progetti di crescita e consolidamento della propria attività di business²;

2. Fondo di garanzia, per garantire l’accesso al credito delle piccole e medie imprese; si è deciso di rafforzare con 20 miliardi di euro il Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese, con un tetto di 2,5 milioni di euro ad azienda richiedente³;

3. ICE e Internazionalizzazione; arriva, dopo un lungo periodo di mobilitazioni e richieste, la reintroduzione dell’ICE, l’Istituto per il Commercio Estero soppresso dal precedente Governo⁴. L’Ente svolgeva numerose funzioni che riguardano i rapporti fra l’Italia e l’estero, tutelando al contempo le imprese più deboli sul mercato (piccole e medie) e favoriva inoltre i flussi di investimenti produttivi in entrata ed in uscita⁵.

A parte l’ICE, che è un organo utile per il sostentamento alla crescita già difficile, come vedremo nella parte dedicata all’internazionalizzazione, sia per il fondo di garanzia bancario sia per l’aiuto alla crescita economica, bisognerà aspettare per poter affermare

¹ (Che nella sua applicazione più comune, colpisce il valore della produzione netta delle imprese ossia in termini generali il reddito prodotto al lordo dei costi per il personale e degli oneri e dei proventi di natura finanziaria. È l’unica imposta a carico delle imprese che è proporzionale al fatturato e non applicata all’utile di esercizio). Fonte sito Agenzie delle Entrate

² <http://www.pmi.it>

³ <http://www.pmi.it>

⁴ <http://www.corriere.it>


⁵ <http://www.ice.it>



che siano stati provvedimenti effettivamente efficaci e soprattutto che ne abbia potuto approfittare una base di imprese ampia ed eterogenea e non i soliti noti. Quindi, i supporti finanziari con cui poter operare efficacemente e in tranquillità sono una criticità primaria. Diverse sono infatti le problematiche che affliggono l'accesso al credito per le giovani imprese. Rilevante è la diffidenza del sistema bancario, restio a finanziare "start up" e aziende gestite da "under 35", richiedendo (quando è possibile riuscire ad arrivare fino alle proposte di fido) delle garanzie difficili se non impossibili da soddisfare (ormai sembra che talvolta anche le ipoteche immobiliari, data la flessione del relativo mercato italiano, sono garanzie non più particolarmente apprezzate). Anche l'accesso ai finanziamenti a tassi agevolati o a contributi a fondo perduto regionali-statali-europei è spesso tortuoso, di difficile accesso; a volte sono previsti requisiti lontani da quelle che sono le effettive situazioni delle piccole e giovani imprese, e non sempre le scelte di chi aiutare sono mosse dal principio di trasparenza; inoltre questi finanziamenti raramente coprono l'effettiva necessità delle aziende produttive. Una soluzione interessante ed un effettivo aiuto alle piccole imprese che abbiano bisogno di richiedere fidi senza disporre di garanzie reali sono i consorzi e cooperative di garanzia fidi. Chiamati anche Confidi sono dei "consorzi di garanzia collettiva dei fidi" che svolgono attività di offrire garanzie per agevolare le imprese nell'accesso ai finanziamenti, a breve medio e lungo termine, destinati allo sviluppo delle attività economiche e produttive. I Confidi nascono come espressione delle associazioni di categoria nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura, e si basano su principi di mutualità

e solidarietà. I primi consorzi fidi, o cooperative di garanzia, furono costituiti già nel 1956 per facilitare l'accesso al credito delle piccole imprese. Nel 1963 per iniziativa della Confartigianato, a Roma, si costituisce la prima Cooperativa di garanzia operativa a livello regionale, la Cooperativa Laziale di Garanzia. Nel 1975 per iniziativa dell'Unione Industriale di Torino viene costituito il confidi Unionfidi Piemonte, attualmente tra i maggiori Confidi di matrice associativa italiani. Successivamente, anche grazie alle incentivazioni regionali, vengono costituiti diversi organismi di garanzia, principalmente nell'artigianato ma anche nei comparti della PMI (piccola e media impresa) e dell'industria. Oggi sono operativi in Italia confidi espressione sia di gruppi bancari che privati⁶.

Nel campo dei finanziamenti privati è lungimirante e propositiva una proposta di Saverio Moschillo (fondatore di un gruppo di abbigliamento e accessori da circa 360 milioni di euro di fatturato, di cui fanno parte John Richmond, Husky, Haute e il marchio di calzature di lusso Rodolphe Menudier). Moschillo, che è anche vicepresidente della Camera della moda italiana) afferma:

 *“Credo che i tempi siano maturi per impegnarci a creare una sorta di “banca degli imprenditori”, con un capitale sociale diciamo di 500 milioni di euro, per iniziare. Una banca che non deve essere alternativa né tantomeno in antitesi con i grandi istituti del nostro Paese come Intesa Sanpaolo, Unicredit, Monte dei Paschi, solo per fare tre nomi. Anzi, idealmente, anche loro potrebbero entrare nel capitale della nuova banca. Lo scopo di un istituto così sarebbe quello di sostenere, non certo a fondo perduto, gli artigiani e i piccoli imprenditori che*


⁶ <http://www.economiaoggi.it>



sono a corto d'ossigeno, non di capacità e volontà di continuare a produrre e contribuire allo sviluppo dell'economia italiana. Parallelamente, e in questo abbiamo molto da imparare dal sistema bancario francese, la "banca degli imprenditori" dovrebbe sostenere i progetti dei giovani, valutando con attenzione i più meritevoli, capaci, determinati e che hanno idee, voglia di fare, entusiasmo. ma ai quali manca un capitale. E non parlo di cifre immense: a volte per far partire un progetto bastano 50mila, magari persino 10mila euro. Il prossimo passo che farò è discuterne in Camera della Moda; sono sicuro che troverò altri interlocutori attenti. L'Italia è un Paese pieno di risorse e talenti, manca forse la capacità di lavorare a progetti comuni, seriamente e senza sospetti ed inutili rivalità" ⁷.

Queste le parole del vice presidente della Camera della Moda, probabilmente uno dei pochi grandi imprenditori in Italia, insieme a Renzo Rosso, che, costruendo dei gruppi forti di brand del fashion e del lusso, stanno rispondendo coraggiosamente alla potenza francese. La soluzione ai problemi finanziari utilizzata soprattutto dai giovani brand, una volta arrivati a quel muro invisibile che divide un progetto nuovo e dilettesco da una vera professione e fonte di reddito, è l'abilità nel trovare o investitori o veri e propri nuovi partner societari che diano la possibilità al progetto di poter fare l'evoluzione che trasformi delle idee fresche in nuove necessità per il consumatore finale.

Il professor Turinetti è convinto nella necessità di trovare un partner che sia disposto ad investire molto su un progetto e lo sottolinea durante l'intervista:

 *"E' folle pensare di poter tirare fuori i soldi da soli senza aiuti. Bisogna costruire valore attraverso i prodotti e le storie; arrivato al punto di stallo in cui urgono grandi investimenti per compiere il grande salto, io vado allora a presentare ai grossi investitori tutti i redazionali sulla carta e sul web che ho fatto, i prodotti, le fiere, la rete distributiva. Lo stesso Giorgio Armani, di tanti anni fa, ha lavorato con un investitore, una persona che ha creduto in lui. In quel caso, era un produttore, ma potrebbe anche essere un fondo di investimenti, una banca, un imprenditore. A questo punto, ho costruito un valore, ho una buona forza economica, posso andare a produrre. Questo è il motivo per cui bisogna essere un po' imprenditori, non si può pensare in continuazione di tirare fuori i soldi, perché ad un certo punto finiscono, e i tempi sono molto lunghi; invece un'azienda ha bisogno di qualcuno che butti dentro il denaro e, probabilmente, di teste nuove; così c'è il primo salto di qualità. Poi, servirà un altro salto di qualità e dovrà entrare qualcun' altro e via via di questo passo... Ma se guardiamo alla storia, quasi tutti hanno iniziato così. A me viene in mente un marchio su tutti: Tucano Urbano. Hanno trovato un'idea legata ad un settore, che, tra l'altro, allora era molto piccolo, e hanno costruito qualcosa,; ultimamente nel capitale sta entrando un fondo. Questo marchio non ha mai fatto pubblicità fino a qualche anno fa, quando sono entrati soci "danarosi". I fondatori sono dei ragazzi che sono partiti semplicemente dal fatto che, girando sempre in moto, avevano il problema di bagnarsi sempre sotto la pioggia milanese e non esisteva un abbigliamento tecnico adatto per circolare sui motocicli. Le loro basi di partenza così sono state le loro famiglie che li hanno supportati per arrivare al semplice prototipo, oltre*

⁷ <http://www.ilsole24ore.com/art/economia/2011-08-31/banche-sostengano-sistema-moda-092635.shtml>



a una rete d'amici. Da lì hanno pian piano costruito il loro mondo. Quindi, mi viene da dire, un progetto fattibile. Certo, ci sono delle situazioni dove, in ogni caso, ci vuole l'ingresso di un ricco investitore. Non si può pensare di saltare questo muro da soli. Io poi penso, che il prodotto, solamente se fatto in un certo modo, diciamo carico di contenuti, può crescere; se lavoriamo invece solo di stile, il risultato è talmente soggettivo, che per me può essere bello, mentre per te brutto; così l'operazione è già finita. Certo, bisogna però poter dare qual cosa di nuovo. E questo vuol dire proporsi bene anche al giornalista. E se ho una bella foto da dare e una mini storia carina, anche se non si ha una lira da investire, in una grande rivista è probabile che si riesca ad avere degli ottimi redazionali. Però bisogna sempre avere qual cosa che differenzi 8''.

Così avere un grosso investitore che possa permettere al marchio di svilupparsi ed incrementare le reti produttive, distributive, l'internazionalizzazione e la comunicazione del brand per le giovani fashion company è la soluzione più auspicabile. Ma il pericolo di perdere la strada che porta alla creazione di prodotti carichi di contenuto e qualitativamente elevati è alto. Spesso, cedendo il destino economico ad un grande investitore, specialmente se si tratta di fondi di investimento esteri o di grandi trust di moda e lusso e non di singoli e "illuminati" imprenditori, si corre il

rischio di perdere il controllo anche sui prodotti che escono con il proprio marchio, allontanandosi dalla filosofia che è alla base del fascino e personalità del brand per avvicinarsi unicamente alla legge del profitto e non del contenuto. Con conseguente inaridimento e perdita di quei unici differenziali che portano un marchio all'attenzione del pubblico.

Ben altra situazione è quella in cui un imprenditore "illuminato" decida di investire su un gruppo di giovani in maniera decisa e progettando sul lungo termine, a maggior ragione se entra nel gruppo dei soci. In questo caso, solitamente, c'è un rapporto diretto fra chi investe e chi crea che deve necessariamente portare ad un rapporto di fiducia. L'imprenditore dovrebbe credere nel progetto e, ovviamente, dopo riassetto di tipo organizzativo, dare la possibilità al marchio in cui ha investito di esprimersi al meglio delle sue possibilità. Un'altra possibilità interessante, soprattutto per le piccole fashion company, che non hanno verticalizzato il canale produttivo della confezione, è quella di unirsi in forme di licensing o addirittura co-associarsi con le aziende che ne curano la confezione, sollevandosi così da tutti gli oneri produttivi e relativi ai materiali, e assicurandosi efficienza, flessibilità e rapidità in una delle fasi più critiche, la confezione. Questa è una strategia che approfondirò nella parte dedicata alla produzione.

⁸ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetti



Spunti Sociologici

Durante l'intervista con il Professor Volontè sono emerse delle considerazioni non direttamente legate alle problematiche pratiche ed economiche del "fare moda", ma relative più alla sfera sociale del nostro sistema e che indirettamente vanno comunque ad incidere sulle decisioni pratiche dei professionisti e delle aziende di questo settore. Quindi credo sia utile ed interessante riportarle in questo lavoro. Alcune di queste osservazioni sono approfondite nello stesso libro del Professor Volontè, "Vita da stilista" che approfondisce in chiave sociologica la figura del giovane designer, la sua funzione sociale e le diverse accezioni di fashion designer.

Il primo concetto interessante che ho affrontato con il Professore, è quello della sostanziale differenza fra gli studenti che escono da un corso di fashion design al Politecnico di Milano e gli studenti che, invece, prediligono, da un lato, il percorso più sartoriale e 'fashion' degli istituti come "Marangoni" e, dall' altro, i nostri colleghi fiamminghi e d'oltre Manica, il cui percorso formativo è impregnato dal discorso artistico e centrato sulla figura del designer equiparato all' artista. Era anche interessante per me conoscere l'opinione del Professore su quanto le aziende, in un periodo di crisi come questo, fossero ancora interessate a figure specializzate più nella creazione di pezzi unici e focalizzati sul "coup de théâtre", rispetto all' attenzione alla portabilità e alla necessità che l'abito possa essere uno strumento di comunicazione nelle mani dell' utente e non un segno dell' artista sul corpo del pubblico.




"Su un tema come questo, negli ultimi 10 anni non c'è un mutamento in atto. Nel senso che c'è un ambivalenza e cioè le aziende vogliono avere il creativo e vogliono avere il produttivo., Ovviamente o si ha uno o si ha l'altro. Il discorso "sono stufo di questo genere di designer" in questo caso non vuol dire che c'è stato un pienone del designer di stampo artistico;, vuol dire solamente che manca il produttivo con il polso del mercato. Ma questo è sempre stato detto. Nello stesso tempo lo stesso imprenditore 10 minuti dopo ha sempre detto: "sono stufo di questi designer omologati, tutti piccoli Armani che pensano a fare solo cose belle ed eleganti per il mercato; voglio gente con idee fresche, quelli di Anversa! I nostri sono tutti uguali!". Questi discorsi secondo me sono due retoriche usate dagli imprenditori per cercare di segnalare il loro fabbisogno di creativi dell'uno e dell' altro tipo; ma siccome hanno bisogno di entrambi, di fatto, io non ho percepito un trend che si muova in questa direzione piuttosto che in quell'altra" ⁹.

A questo punto, ho proseguito su questo tema dicendo al Professore che mi sono reso conto dell' esistenza una nicchia di studenti che escono dai corsi del Politecnico ma, dopo, abbracciano quell' ambito più "Marangoniano" e artistico. Tuttavia gli stessi, una volta sul posto di lavoro, ammettono che alla Marangoni sono grandi disegnatori, forse grandi creativi, però di una creatività forse un po' eccessiva. Quello che mi stupisce è che, in un periodo come quello attuale, coloro che continuano ad avere maggior successo sono questi studenti che


⁹ Estrapolato dall' intervista al Professor Paolo Volontè



escono dalla Marangoni o dal Saint Martins che hanno spesso un canale privilegiato. Rispetto a chi esce dall'Università e ha come obbiettivo quello di entrare in grosse realtà, trovo che gli studenti di queste accademie artistiche hanno più facilità nel ingresso, non saprei se per i contatti che questi istituti sono capaci di creare. Il fatto è che mi sono reso conto che loro si trovano, rispetto ai loro colleghi ad esempio del Politecnico, più avvantaggiati per entrare in determinati contesti di aziendali.

 *“Adesso io non ho dati, ma, almeno quello che ci raccontiamo noi professori, è che, dopo, chi esce da questo genere di Accademie, si ritrova con più capacità pratiche e minori conoscenza teoriche, per cui nel prosieguo possono non essere altrettanto favoriti nella crescita professionale.”*

Quindi ho chiesto al Professore se a suo parere la cultura progettuale di stampto milanese ed italiana ci avrebbe favorito in futuro rispetto alle altre scuole di design, una cultura progettuale che però è messa a repentaglio dalla migrazione del saper fare legato alla manodopera e alle realtà produttive.


 *“Che cosa accadrà a tutte queste attività che oggi fanno parte importante della bilancia dei nostri pagamenti e della nostra ricchezza? Attività che però fra 5-10 anninon sappiamo se potranno ancora andare avanti. Per il processo di delocalizzazione, le nuove tecnologie, etc, potremmo ritrovarci con aziende che chiudono, e tutte le attività, anche le più raffinate, anche quelle di progettazione che finiscono ad Hong Kong. D'altra parte però, queste attività, soprattutto quelle di progettazione, che noi sappiamo fare bene in Italia, non sono facilmente*

de localizzabili, perché, formare un buon designer, non è come formare un buon ingegnere, a cui si può insegnare un certo numero di skills, e così gli disegni una “forma mentis”. Per formare un buon designer, devi cominciare da quando è piccolo, dato che molte delle sue capacità sono abiti mentali, sono conoscenze che ha incorporato un poco alla volta nella vita, in base al ambiente in cui ha vissuto, la famiglia, la città etc. Tutto questo non lo puoi facilmente trasferire ad Hong Kong, perché è il “genius loc” che, sta a Milano e non puoi prendere Milano e trasferirla ad Hong Kong. Certo, si può perdere tutto questo e ricostruirlo in Cina ma è un processo molto lungo. Tendenzialmente, potremmo essere fiduciosi nel pensare che, con poco sforzo, riusciremo a conservare questo vantaggio di posizione che Milano ha conquistato nel corso dei decenni passati e che è un vantaggio di posizione che, oggi, abbiamo tutto intero. Io, da quando mi occupo di moda, sento dire che i grandi vecchi non lasciano spazio ai giovani, che a Milano non c'è spazio per emergere, mentre a Londra basta che fai la sfilata di fine anno fatta bene e sei subito nel Gotha, cosa peraltro vera e che a qualcuno, come a Mc Queen, è successa. Però, io dopo vedo, poco alla volta, venir fuori in Italia elementi che 10 anni fa erano giovani, però da qualche parte studiavano, erano sconosciuti, ma oggi cominciano ad essere dentro gli uffici stile delle grandi aziende e a prendere decisioni, come Pilati, Tisci e altri. Quindi, 10 anni fa anche io credevo che non ci fosse spazio per i giovani a Milano; oggi quando me lo dicono io non lo credo più. Perché ho visto che, in realtà, lo spazio c'era; solo che era nascosto, perché il nostro sistema non ti butta subito sul palcoscenico, ma prima ti fa fare la gavetta. Allora, considerate tutte queste cose, io penso che il sistema milanese promuova. Questo

sistema funziona nel rigenerarsi e nel far venire fuori nuovi giovani che poi si impongono, anche se questo non si vede al moment. Dieci anni fa era così e immagino che oggi sia ancora uguale”¹⁰.

Ho anche presentato al Professore riflessione una mia riflessione che, per essere discussa in maniera appropriata, richiederebbe un volume a parte. Tuttavia la risposta è stata scientifica e concisa e merita di essere riportata. Ho fatto notare, a questo proposito, al Professore che, a Milano, spesso si vengono a formare dei gruppi misti di creativi, designer, fotografi, stylist, PR, creatori di eventi, che ricordano un po' le formazioni di tipo selvaggio del “branco”. Ho notato che questi grandi nuovi nomi in Italia si aggregano e diventano come capi branco, cosa che succede di meno all'estero. Sono gruppi di designer, fotografi, imprenditori, e si spostano in formazioni compatte. Così, quando uno riesce ad inserirsi nel sistema dei grandi nomi delle griffe internazionali, si porta di seguito tutto il gruppo che gli girava intorno, spesso già dai tempi della formazione.

Questo è un sistema che ho notato soprattutto nell'ambito della moda, settore che si basa tipicamente su ordini a commessa, quindi lavori “free lance”. In America e in Inghilterra questo sistema di gruppi è quasi assente. Lì, ognuno lavora per proprio conto, ed ognuno di questi designer è totalmente poliedrico: stylist, fotografo, etc. In Italia, nell'ambito della moda vige, secondo me, la legge della giungla, dove il branco attacca in gruppo, riuscendo a sopravvivere e a sopraffare gli altri.

 *“Potrebbe essere in realtà anche un peso a volte. Noi sociologi lo chiamiamo FAMILISMO AMORALE. Modo di vivere italiano che fa*

prevalere la relazione personale, su i rapporti universalistici, per cui faccio lavorare “te” perché ti conosco, e non perché sei il migliore sulla piazza. E questo, a volte è un vantaggio, e, a volte, un peso. Appesantisce l'intero sistema e la rigenerazione di cui prima parlavamo”¹¹.

Nel 1958, l'antropologo americano Edward Banfield, coniò l'espressione “familismo amorale” per descrivere il comportamento degli abitanti di Chiaromonte, un piccolo paese della Basilicata, a cui fu dato il nome fittizio di Montegrano, oggetto di una sua analisi pubblicata con il titolo “The moral Basis of a Backward Society” (Le basi morali di una società arretrata). Secondo Banfield, l'estrema arretratezza di Chiaromonte era dovuta “all'incapacità degli abitanti di agire insieme per il bene comune o per qualsivoglia fine che trascendesse l'interesse immediato del proprio nucleo familiare”. Ciò che particolarmente colpì lo studioso americano era la quasi completa assenza di vita associativa e l'estrema frammentazione del tessuto sociale se confrontata con quella di una tipica cittadina americana dell'Utah, St. George, dove il celebre antropologo aveva appena concluso uno studio sociologico. Per Banfield, gli abitanti di Montegrano, erano totalmente incapaci di unirsi e cooperare per far nascere scuole, ospedali, imprese o qualsivoglia forma di vita sociale organizzata e di pubblico interesse. Egli sosteneva che, all'origine di quest'anomalia sociale, dovuta alla diffusa sfiducia istituzionale, assenza di spirito civico, mancanza di competenza e partecipazione politica, vi fosse un elemento eminentemente culturale e morale, un ethos tradizionale fissato nelle abitudini e nei costumi secolari della popolazione. Questo ethos, lo chiamò “familismo amorale” e lo

¹⁰ Estrapolato dall' intervista al Professor Paolo Volontè

¹¹ Estrapolato dall' intervista al Professor Paolo Volontè



riassunse così: “Massimizzare i vantaggi materiali e immediati della famiglia nucleare; supporre che tutti gli altri si comportino allo stesso modo”. I familisti di Montegrano, non erano solo diffidenti verso i vicini, gli amici e verso qualunque forma di cooperazione, d’associazione e d’iniziativa pubblica, ma anche verso gli altri parenti che consideravano in competizione per l’acquisizione di risorse scarse. E, seguendo un’interpretazione già suggerita dallo stesso Banfield, numerosi osservatori italiani e stranieri, hanno identificato

nel “familismo amorale” il tratto caratteristico della cultura politica degli italiani, di un ipotetico “carattere nazionale” che affonderebbe le proprie radici nella storia più remota della società italiana, spiegando la gracilità e instabilità del suo sistema democratico. Banfield, dopo un po’ d’anni, per una verifica alle sue tesi, ritornò nella cittadina italiana, ma subito constatò che nessun progresso sociale era avvenuto, tanto, che finì per affermare che non c’erano speranze neppure per il futuro ¹².

Produzione

Le problematiche relative alla contrazione del settore produttivo, sono state già affrontate nel primo capitolo, ma credo che una ulteriore ‘summa’ sia propedeutica per riallacciarsi all’argomento. L’entrata dilagante della merce cinese senza controllo in primis e l’ingresso nell’euro zona, con il relativo aumento del prezzo di produzione hanno dato il primo grande colpo del sistema produttivo dell’abbigliamento-tessile. Le grandi compagnie, proprietarie dei marchi simboli del made in Italy, hanno cominciato così ad esportare le lavorazioni produttive sempre più ad est e a importare i semi lavorati. Così, oltre al calo della credibilità dei prodotti italiani, le aziende tessili hanno cominciato a chiudere in maniera preoccupante le attività; chi resiste ha contratto di molto l’offerta, eliminando

quasi totalmente la disponibilità di materiale a stock. Oltre alla qualità ed innovatività della proposta creativa italiana, da questa contrazione, in primis, ne sono usciti ‘malconci’ i giovani marchi, impossibilitati nel rifornirsi a stock sia per i campionari che per la produzione, ma anche le aziende più grosse hanno sofferto, dato che la messa in ciclo di un tessuto, se oltre tutto richiede di partire dalla filatura, ha delle tempistiche inconciliabili con quelle di rapida risposta al mercato che richiede il sistema. La contrazione della domanda sul mercato italiano della confezione, ha portato alla scomparsa di molti poli produttivi specializzati in particolari produzioni e lavorazioni (che potevano essere bastioni di unicità produttiva a difesa del saper fare specializzato italiano)

¹² <http://rinopastore.blog.espresso.repubblica.it>




e ha fatto anche sì che le aziende di confezione più generalista contraessero non solo il loro numero, ma anche la loro flessibilità produttiva e dinamicità, cercando disperatamente le grandi commissioni e rifuggendo spaventate dagli ordini delle realtà progettuali più piccole, che spesso richiedono anche più elasticità nello spezzettare le commesse. Quindi, ancora una volta, sono i marchi più piccoli, futuro e speranza del Paese ad essere più penalizzati. Altra problematica, ma al tempo stesso possibile leva di crescita per le aziende più dinamiche, flessibili e abili, è stato l'ingresso sul mercato dei gruppi internazionali di "pronto moda", che hanno rivoluzionato in maniera anche sociale, nel giro di un decennio, l'intero sistema moda e la sua percezione da parte delle masse. Enormi volumi, rapidità di risposta al mercato, cicli produttivi di appena due settimane, contenuto di moda, seppur non particolarmente propositivo, ma sempre fresco e al passo con le ultime tendenze (con uscite di prodotto ininterrotte e repentini riassortimenti, sei mesi prima che escano nelle boutiques delle vie della moda) e, infine, prezzirisibili contenuti hanno portato ad un'evoluzione nel cliente finale che non è più legato unicamente ai diktat delle grandi griffes, ma può scegliere fra un'infinità di prodotti-tendenza a prezzi concorrenziali, senza aspettare le sei mensilità del vecchio ciclo della moda.

La risposta italiana a questa rivoluzione è stata molto lenta, a parte le aziende di Prato, come Lui Jo, Pinko, Patrizia Pepe, le Grandi Case hanno preferito trincerarsi dietro la denuncia, l'indignazione e il diniego, con la creazione di storie incredibili (come le navi della Inditex, cariche di sarti cinesi, che venivano impiegati in acque internazionali per poterli sfruttare e pagare di meno) invece di studiare

rapide manovre di risposta alla sfida. Sono nate delle nuove strategie produttive, come le "collezioni flash" (2-3 nell'arco di sei mesi) e le "color stories" (collezioni create complete all'inizio della stagione ma segmentate nella consegna ai negozi e boutique, per conferire un senso di freschezza continuo durante la stagione e movimentare di continuo i prodotti sugli scaffali), senza rendersi conto che la vera rivoluzione delle aziende di "pronto moda" era di tipo sistemico, produttivo e logistico. Il "pronto moda", infatti, rivoluziona lo svolgimento di tali fasi e prevede un'intensa compressione a livello temporale di queste operazioni, permettendo al prodotto di essere ideato, realizzato e consegnato in tempi che possono arrivare anche a meno di un mese di tempo.


Affinché tale sistema di lavoro possa funzionare regolarmente, occorre naturalmente l'esistenza di un apparato produttivo ottimamente progettato e gestito da un sistema di controllo efficiente e dinamico, che ponga elevata attenzione nella programmazione produttiva. Il sistema "pronto moda" permette inoltre non solo la progettazione e la produzione di un articolo in tempi ridotti, ma anche la successiva ricollocazione in produzione di tali modelli. Quindi, la pianificazione maniacale e la produzione anticipata, sono i veri segreti del successo di Zara ed H&M. Molti teorici e studiosi, fra cui anche Luca Testoni, giornalista di finanza ed autore del saggio "L'ultima sfilata", sono convinti che questa incapacità delle aziende italiane del settore di intuire i cambiamenti e cavalcarli, sfruttandoli per crescere, sarà la causa della scomparsa del primato, condiviso con la Francia, nel settore e potrebbe portare anche alla drastica riduzione del peso dell'abbigliamento-tessile sulla

bilancia del PIL italiano. Così ho domandato al Professor Caniato se, a suo avviso, la moda italiana, considerando le scelte ed i modelli strategici adottati e la mancata intuizione dei nuovi indirizzi che il settore moda mondiale sta prendendo, è destinato ad una lenta o rapida estinzione:

 *“Diciamo che le previsioni catastrofiste, come in generale tutte le previsioni, non si avverano mai. Perché non si sa cosa accadrà il mese prossimo, e quindi dire cosa accadrà fra 3, 5, 10 anni mi sembra molto difficile. Potrebbe essere vero se le aziende non saranno in grado di rinnovarsi, aggiornarsi e competere; però mi sembra un po' difficile che delle persone e delle aziende, che hanno costruito la propria carriera e vita su questo settore lascino distruggere tutto da un momento all'altro. Tutte le aziende ancora nel fiore dei loro anni e soprattutto gli emergenti hanno tutta la voglia di fare e crearsi degli spazi. Se scompariranno i vecchi, secondo me, ne compariranno di nuovi. Sicuramente è vero che il sistema cambierà e sicuramente è vero che qualcuno ha fatto delle scelte sbagliate. In Italia noi ci lamentiamo sempre, che il governo non lavora etc., però, nonostante questo, l'industria italiana ha avuto molto successo e continua ad averne nel mondo. La Francia e gli altri paesi hanno un modello nazionale e una forma mentis diversa, che funziona sicuramente meglio della nostra. Ciò però non ci ha impedito di avere degli ottimi risultati. Allora è chiaro che, se il successo di Milano, della moda e delle nostre aziende dipendesse da istituzioni come la Chambre, avremmo perso in partenza. E' vero, c'è chi ha innovato e chi si è inserito, ma non mi sembra che le nostre grandi firme stiano soffrendo più di tanto. Un conto è la produzione in Italia, che è vero realmente in crisi, ma dire che tutte le aziende*

del settore sono in crisi, è una generalizzazione”¹³.

Quindi, in risposta al Professore, ho mosso la mia perplessità di come i giovani ed i piccoli gruppi potessero rimanere a galla, calcolando che il costo minimo di un campionario varia dai venticinque ai quarantamila euro e che le grandi catene di fast fashion, che ormai insidiano anche i brand storici del lusso, presentano quattro se non sei collezioni l'anno.

 *“Se io propongo un prodotto realmente innovativo, non voglio copiare ma dire qualcosa di mio, puntando su elementi come qualità, materiali, confezione, etc. Quindi se ho del reale valore di prodotto, posso non aver bisogno di lanciare cose diverse ogni mese, il che equivale a dire che sono tutte proposte di bassa lega. E questa strategia la devo comunicare in maniera forte, perché è una scelta strategica. Se prendiamo i grandi classici sono gli stessi da anni; è chiaro che per un nuovo oggetto è difficile diventare subito un classico, ma l'idea è quella. Nel momento in cui ho un prodotto che è un “long seller”, cosa mi interessa di averne di nuovi ogni mese? Oppure, al posto di presentare la collezione tutta insieme, la scagliono (color stories) in diversi momenti; ho trovato un modo per dilazionarla nel tempo. Però, un conto è un soggetto che ha il suo showroom monomarca, perché creando tante novità ha soprattutto il beneficio di attirare molti visitatori, un altro è una distribuzione multimarca che è meno utile. Un'altra grande strategia difficile da replicare delle grandi catene del fast fashion è quella dei tempi brevissimi che l'idea compie impiega per diventare prodotto ed entrare negli store; appena due settimane, perché, d'altro canto, se io ho un'idea geniale, ma per uscire sul mercato ci metto un anno e mezzo,*

¹³ Estrapolato dall' intervista al Professor Federico Caniato




probabilmente l'idea è diventata non più così innovativa e attuale. Questo è il problema storico della moda tradizionale, che prima non sussisteva, visto che tutti operavano con le stesse tempistiche. Ma oggi quello che io mostro in sfilata, dopo 2-3 settimane è sugli scaffali da Zara”¹⁴.

Quindi, lavorare sui contenuti, cercare di creare dei prodotti che possano essere forti e carichi di appeal, sdoganati dall'insieme di collezioni e, se possibile, cosa però più difficile per piccole e giovani realtà, avere dei punti vendita monomarca dove presentare piccole color stories. Queste sono le prime proposte per aggirare le nuove dinamiche che stanno sconquassando i vecchi processi produttivi. La controindicazione che presenta il prodotto forte o il mono-prodotto, però, è l'impossibilità di poter perpetuare una strategia del genere sul lungo periodo, perché, a meno che non si possieda una rete distributiva monomarca, il prodotto “long seller” ed il mono-prodotto servono unicamente ad entrare in certe vetrine, dopo di che, il negozio monomarca solitamente cerca delle collezioni stagionali con diverse proposte ed una coerenza concettuale. Così, come sottolinea il Professor Turinetto, l'obiettivo principale delle giovani imprese diventa quello di *“riuscire a dare delle garanzie al distributore, tali per cui può pensare di poter fare un discorso nuovo e diverso, ma continuativo, con i prodotti proposti”¹⁵.*

Ma, spesso, non avere una produzione propria che leghi indissolubilmente a un determinato settore merceologico, può essere senz'altro una marcia in più che rende un marchio più competitivo. Non avere una determinata specificità merceologica, ma riconoscersi soprattutto per un determinato tipo di ricerca e contenuto intellettuale, permette al brand di essere fluido e di prendere la forma di

qualsiasi contenitore. La piccola produzione, la proposizione di pochi pezzi ma ad alto contenuto semantico spesso aiuta, e ne è convinto anche il professor. Turinetto che in proposito afferma:

 *“Io a lezione parlo spesso dei caschi artigianali francesi Ruby’ (quelli a punta), che però ora fanno i foulard con Martin Margiela, che è invece legato a Diesel. Io qui vedo i link. Questi signori non faranno mai i soldi con i caschi ma forse con qualcosa d'altro, ma loro sono entrati nel mercato con i caschi. Quindi qui c'è di nuovo un'abilità del marchio giovan, che, non essendo un produttore, può passare dalle bibite, agli occhiali, ai telefonini. E' in questo genere di attività, che io vedo bene il giovane preparato e con una marcia in più, che sa che l'obiettivo finale è un determinato target, ma per arrivarci gioca di sponda più volte,; quindi, entro con i caschi ma il mio core business è nel foulard. Io non ho un'azienda, ma ho delle idee da metter insieme e, attraverso buyer e distribuzioni diverse, si appropderà ad essere valutato. Quindi arriverà il produttore più grande, che proporrà di fare qualche cosa insieme, e quindi creare ancora valore”¹⁶.*

Un'altra soluzione al problema produttivo, che andrebbe a tagliare definitivamente sia i costi di produzione sia quelli di campionatura, permettendo all'ufficio stile del giovane brand, che intraprendesse questo percorso, di avere un ufficio modellistico praticamente a disposizione, è la strada delle joint venture e dei licensing con i produttori-confezionisti. Riuscire a trovare un accordo produttivo, con l'azienda o le aziende di confezione, che, solitamente, si occupano di quelle fasi più delicate e gravose per una fashion company, permette di poter raggiungere delle nuove

¹⁴ Estrapolato dall'intervista al Professor Federico Caniato

¹⁵ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto

¹⁶ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto



performance in tema di velocità e tempestività delle consegne. Le aziende di taglio e confezione, soprattutto le più grandi, hanno in prima persona modo di conoscere la qualità ed il valore creativo di un marchio; quindi, se effettivamente esiste del valore, sono i primi attori con cui bisognerebbe cercare il dialogo nell'eventualità di una partnership, che, oltre di licensing, potrebbe trasformarsi in una vera e propria entrata societaria dell'azienda produttiva all'interno del marchio. Solitamente, il licensing è il primo passo per un rapporto del genere; un esempio di questo tipo di rapporto potrebbe essere il seguente: il marchio (fashion company) si prende in carico tutta la componente intellettuale, logistica e commerciale del marchio, mentre l'azienda di confezione si occuperà delle fasi di campionatura e confezione, occupandosi dell'acquisto di materiali e accessori. Il brand si occuperà della fase di design della collezione e di scelta e ricerca di materiali e fornitori; successivamente, in sinergia l'azienda di confezione, produrrà campioni e campionario. Una volta fatto il campionario l'onere della campagna vendita e comunicazione, passerà in mano alla fashion company.

La fatturazione degli ordini, alla fine del processo, passerà all'azienda di confezione che ovviamente è l'attore che si addossa i costi maggiori e, da questo punto in poi, gli oneri di acquisto di materiali e confezione della produzione, oltre gli eventuali trattamenti di finissaggio dei capi. La fashion company riceverà delle royalties per le sue mansioni, che solitamente si aggirano fra il 25 ed il 40%. Nel caso che il rapporto fra i due attori sia molto produttivo e fiorente, il passo successivo potrebbe essere quello di una condivisione del marchio, e successivamente una fusione fra le due entità. Per una giovane e dinamica fashion company, un rapporto del genere permetterebbe di potersi concentrare unicamente sulla proposta commerciale e sulla ricerca, potendo invece contare su una forza produttiva che è interessata in prima persona a garantire un livello qualitativo e una disponibilità alla sperimentazione quasi illimitata. E' ovviamente inutile sottolineare che il brand a questo punto sarebbe oltretutto sollevato dal grave più oneroso e difficile da affrontare di tutti: i costi di approvvigionamento e di confezione.

Distribuzione


La distribuzione è un altro dei punti chiave per le giovani e grandi aziende. Il commerciale è diventato la chiave di volta di tutte le compagnie, a maggior ragione, dall'inizio della crisi. I direttori commerciali sono diventati i nuovi centri di gravità delle fashion company, dalle più piccole alle multinazionali, limitando i poteri e declassando perfino gli art-director, storicamente considerati come il "Re Sole" dei brand.

Il trend principale di questi anni su cui stanno ripiegando tutti i brand medio grandi e quelli fortunati che sono riusciti ad accaparrarsi un fondo di investimento è, come già detto nel primo capitolo, la distribuzione monomarca.

Il gruppo Moncler, ultimamente ripassato di nuovo in mani francesi, primo fra tutti nel 2008, ha investito 200 milioni di euro per la costruzione di un enorme rete mondiale di negozi, fra flagship store, monomarca, e franchise. Questa manovra ha permesso al marchio quasi di raddoppiare gli utili l'esercizio successivo, risultato comprensibile se si tiene conto che, con un monomarca, un brand moltiplica il suo mark-up dal 100-300% fino all'800% per i marchi del lusso come Prada.

Ai giovani brand, con le loro solitamente contenute risorse, non rimane che il canale (per quelli ovviamente ben posizionati) delle boutique multi-brand, territorio però controllato, come sottolineato in precedenza, dai "Don Rodrighi" del settore moda italiano che, nella maggior parte dei casi, facendo forza sull'allure e sulla capacità di dettare i trend

delle loro vetrine, dissanguano i giovani brand con i loro elevati mark-up (280% fino al 320%) e la pretesa di costi bassi e produzioni italiane. Non considerando che le vetrine più esclusive impongono, spesso anche ai marchi più prestigiosi, un rapporto commerciale di conto-vendita, che abbandona totalmente il rischio sulle spalle dei marchi. I giovani, oltretutto come già sottolineato, non hanno la forza di imporre dei quantitativi minimi d'acquisto, incontrando, da un lato, il problema del non raggiungimento dei minimi di produzione previsti e, quindi l'aver dei prezzi più alti ed andare oltretutto in perdita sulla vendita e, dall'altro, non avere una sufficiente presenza nei punti vendita per emergere. Però essere presenti in queste boutique è necessario ed in pochi se ne possono esimere; queste vetrine sono indubbiamente degli alti trampolini di lancio per chi si vuole posizionare nell'alto di gamma ed il Professor Turinetto ne è convinto.

 *"La regola però è questa. Prendiamo Biffi: il fatto di avere nel loro portafoglio 50 marchi, di cui tre sconosciuti, ogni anno nuovi, fa sì che siano proprio questi tre a fare la differenza. Il fatto di avere una produzione piccola, che evidentemente ha un qualcosa da dire se viene scelta da un buyer di questo genere è il riconoscimento ufficiale che il contenuto c'è. Da lì, iniziamo poi a fare un percorso sempre per pochi, ma che deve essere destinato ad allargarsi"*¹⁷.

Un discorso molto interessante, però, spesso, soggetto alle critiche molto ipocrite proprio di

¹⁷ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto




chi ne beneficia di più, è la vendita in parallelo. La vendita in parallelo consiste nell'acquisto, da parte di grossi negozianti (spesso le boutique più importanti che godono di un' autorità del gusto, che influenzano anche le realtà più piccole nel determinare i propri acquisti), di grandi quantità di prodotti di un determinato marchio.

Di questi articoli, una parte finisce nelle vetrine dei propri negozi, mentre, la parte più consistente viene rivenduta all' insaputa del marchio a tutti quei negozi e distributori che ne fanno richiesta, ma che non avrebbero ne la forza economica per affrontare i minimi d'ordine, ne l'allure necessario per essere "degni" di comprare determinati brand.

I marchi più noti, che ovviamente sono quelli che ne beneficiano di più, piangono lacrime da cocodrillo, lamentandosi che questa abitudine vada ad indebolire l'immagine aziendale, andando a contaminare l'attenta selezione distributiva che fanno gli uffici commerciali, soprattutto di quei brand di estrema ricerca e concettuali, che, però, senza il mercato parallelo, difficilmente potrebbero sostenere, unicamente con le poche ed esclusivissime boutique, i propri gravosi costi. Per i giovani marchi, invece, il mercato parallelo è, a mio avviso, un'opportunità da seguire con coscienza ed attenzione e che può aiutare molto nella crescita dei fatturati e nella diffusione del marchio. Va infatti tenuto conto che il ruolo di autorità del gusto delle grandi boutique italiane è riconosciuto anche all' estero, ed è fuori confine che spesso va la parte più grande della merce acquistata. Questo comporta una diffusione del marchio al livello internazionale che diventa fondamentale in un momento in cui il mercato interno è in crisi. Ovviamente, il senso della misura è importante in

questo caso più che mai, ma, spesso, bisogna fare ammenda del proprio orgoglio ed arroganza, per ringraziare i nostrani "ginnasti delle parallele". Il mercato interno italiano ed europeo è in contrazione; quindi un'altra strada percorsa intensivamente dalle grandi aziende, parallela allo sbocco diretto al consumatore finale, è l'incremento massiccio della presenza sui mercati internazionali, come Stati Uniti, Giappone, Emirati, ma in particolar modo i paesi emergenti del BRIC: Cina, India, Russia e Brasile (si tenga conto che in Cina c'è una quantità di milionari che si aggira attorno ai 3.300.000, numero pari alla popolazione di Berlino¹⁸). Bisogna dire che, in alcuni casi, questi mercati, come la Cina, non sono abbastanza evoluti per apprezzare la ricchezza semantica ed il valore qualitativo di alcuni prodotti dell' alto di gamma e, come in Europa fino a 20 anni fa, è ancora il marchio noto, magari neanche della fascia più alta, a fare da traino per gli acquisti di questi nuovi "super ricchi". In questi Paesi la griffe funziona ancora come status e segnala pubblicamente la realizzazione economica e sociale di un individuo. L'importanza di cercare lo sbocco in questi mercati è stata sottolineata più volte dal Professor Caniato nella sua intervista:

 *"Io vedo che tutte le aziende un po' più dinamiche stanno aprendosi sui mercati internazionali; l'unica cosa che è cert, è che non si può pensare di continuare a vivere vendendo solo in Italia, in Europa in Nord America o in Giappone che sono i mercati tradizionali molto ricchi ma comunque in contrazion., Il futuro è ovviamente nei paesi emergenti, anzi ormai emersi, che poi sono i soliti: Cina, Brasile, India, Russia, Est Europa e mondo arabo. Le aziende, quindi, stanno andando in questa direzione, ma, per andarci, devono essere aziende un minimo strutturate, non provinciali,*

¹⁸ <http://www.connecting-managers.com>



capaci di capire che ogni mercato ha le sue specificità in termini di: canali, regole, e di gusti. Quindi, bisogna saper adattarsi. Questo vuol dire anche organizzarsi; non si può più vivere su un' imprenditorialità improvvisata e pura in tutto. Va bene il genio creativo, ma poi ci vuole organizzazione, persone, strutture e processi e questo purtroppo è difficile da strutturare per aziende molto piccole. Quindi, per le piccole imprese questo è un grosso problema; lo vediamo e lo abbiamo visto: aziende grandi che in campo internazionale sono molto organizzate e strutturate e vanno bene, mentre le aziende medie faticano e le piccole non ce la fanno al di là delle loro forze. Le piccole hanno grossi problemi nell'uscire dalla loro nicchia. Da un lato, possiamo dire che le aziende che puntano sull'italianità all'estero hanno un'arma dalla loro parte, ma, dall'altro, bisogna stare attenti al fatto che non in tutti i paesi il made in Italy è riconosciuto. Ad esempio, in Cina, il concetto "Italia" è molto confuso; quindi, o un marchio è già molto famoso, oppure dire che si è made in Italy non basta. Magari in Sud America, "Italia" dice qualcosa, ma in Cina l'Italia non sanno neanche dove è, l'Europa la vedono come un pezzo unico e quindi bisogna stare molto attenti. Soprattutto, o si è il top del proprio segmento e si è molto noti, oppure il consumatore cinese sceglie i prodotti secondo i gusti cinesi, per cui fa molta più fatica Benetton in Cina che Armani o Zegna; questi due vendono i loro prodotti e così sono apprezzati. Benetton in Cina va male, perché i gusti italiani del prodotto mass market, non piacciono; quindi, adesso sta facendo delle linee locali per cercare di entrare in quel mercato. Qualche mese fa, avevo seguito dei marchi molto più piccoli rispetto ai grandi gruppi, anche quelli poco noti, che cercavano di internazionalizzarsi, ma facevano

un fatica mostruosa. Questo è il problem, e la sfida. O si hanno le spalle grosse, quindi si è piccoli ma si hanno risorse, o si trovano delle forme di partnership e collaborazione in qualche modo, per andare a raggiungere un minimo di scala. Ad esempio una collaborazione di tipo distributivo. Una cosa che vedo fare, è quella di piccoli brand che si appoggiano a distributori ed agenti all'estero o importatori locali che conoscono il mercato e che quindi non richiedono che l'azienda già conosca il mercato di sbocco e non richiedono grandi investimenti diretti. Però, poi c'è il problema di trovare il canale giusto per comunicare e farsi conoscere, dato che non si è già noti. Se si è un grande marchio, mi vengono a cercar; se, invece, si è un marchio nuovo emergente, già si è conosciuti poco in patria, figurarsi all'estero. Quindi o si riesce ad infilare in una community o un contesto, magari una nicchia, oppure è veramente dura. Quindi, se non siamo in grado di internazionalizzarci, allora faremo molta fatica a sopravvivere; Internazionalizzarsi però come abbiamo detto è molto dura. Per i piccoli, una delle poche vie è quindi la settorializzazione del prodotto, a secondo delle aree geografiche, perché o sei abbastanza grande da importi o bisogna adattarsi, senza ovviamente perdere le proprie caratteristiche distintive"¹⁹.

Quindi, per i giovani marchi, che non dispongono di grandi finanziatori o finanziamenti per sboccare sui mercati internazionali emergenti, non rimane che affidarsi a grandi distributori esperti delle rispettive aree geografiche di riferimento e sviluppare, gomito a gomito con queste figure spesso esperte anche dal punto di vista di elaborazione del prodotto, delle linee customizzate sul gusto e spesso sulle variabili

¹⁹ Estrapolato dall'intervista al Professor Federico Caniato



climatiche del mercato di riferimento. Ovviamente senza dimenticare lo spirito e l'anima del proprio marchio. Un canale distributivo, legato all'internazionalizzazione, è quello dei department stores, canale di vendita privilegiato per l'alto di gamma, soprattutto all'esterno dell'unione europea.

Per un giovane brand entrare in uno di questi magazzini è probabilmente un'arma a doppio taglio. I department store come, Saks, Neiman Marcus, Barneys, Isetan, etc. hanno solitamente molti punti vendita, spesso anche in nazioni diverse da quella d'origine; questo comporta degli ordini molto ingenti. Di conseguenza, riuscire ad entrare in uno di questi contenitori è un vero e proprio ingente flusso di cassa per le giovani griffe, considerando anche che questi magazzini solitamente pagano il 30% dell'ordine già alla sua conferma. L'altra faccia della medaglia, però, è molto dura e pericolosa per chi non ha delle spalle forti e totale controllo delle tempistiche della produzione. I department stores impongono delle tempistiche di consegna molto specifiche che a volte specificano perfino l'arco della giornata entro cui deve arrivare l'ordine, pena delle more altissime che metterebbero senza dubbio in difficoltà una piccola azienda. Inoltre, gli ordini hanno delle regole di imballaggio e spedizione spesso molto particolari e rigorose e, anche in questo caso, il mancato rispetto delle specifiche di spedizione comporta, oltre al non ritiro della merce, anche il pagamento di penali.

Entrare nei department stores italiani, o sarebbe meglio dire nel department store italiano, visto che unicamente La Rinascente si può fregiare a pieno titolo di questo nome, è altrettanto complesso

e oneroso, data la fortissima selezione dei marchi in ingresso ed il costo d'affitto degli spazi e quelli di personale. Infatti, il fatto di essere presente alla Rinascente garantisce solamente la grande affluenza e passaggio di pubblico facoltoso, anche se sicuramente non in target con un marchio di ricerca. Il grande magazzino del gruppo COIN mette a disposizione solamente degli spazi, o meglio shop in shop, dove è totalmente a carico del brand fornire i prodotti e stipendiare i commessi, quindi, probabilmente, fuori target per le piccole fashion company italiane. Il canale dell'e-commerce è un'altra di quelle strategie distributive che possono determinare il profilo ed il successo di una giovane azienda. Secondo l'Osservatorio Netcomm, il trend degli acquisti "online" è passato in Italia dal +17% del 2010 al +20% del 2011, con un giro d'affari dei siti italiani che supera quota 8 miliardi di euro. La moda, con l'editoria, è il comparto con la crescita più elevata (+38%)²⁰. La ricerca ha mostrato l'evidente crescita dell'e-commerce in Italia, una crescita forse insperata dopo i primi anni di acquisti moderati. Infatti, i primi anni di e-commerce erano stati contrassegnati da un giro molto basso; molti italiani non si "fidavano" ad acquistare un prodotto online. Per loro era molto più sicuro acquistarlo dal vivo, soprattutto per dei prodotti, come quelli del comparto della moda, difficili da comprare senza provare e vedere concretamente l'articolo. Col passare degli anni, però, è aumentata la sicurezza. La crescita dell'e-commerce è dovuta anche all'aumento dei dispositivi multimediali che si collegano ad internet: un utente su tre acquista online, con una spesa di 1050 euro, una cifra molto interessante. I settori dove gli utenti acquistano di più sono quello dell'editoria, della musica, e della moda. Possiamo concludere dicendo che l'Italia si sta allineando ai valori di mercato degli altri

²⁰ <http://www.consorzionetcomm.it/>



Paesi europei per quello che riguarda l'e-commerce, che non è più un mercato di nicchia ma un vero e proprio settore importante dell'economia italiana²¹.

Oggi internet e il settore della moda finalmente si uniscono ed entro il 2012 quasi tutti i marchi avranno dei veri siti di vendita, dove, una volta di più, sarà guerra totale con tutti questi marchi più giovani che però iniziano a piacere²². Questa è la previsione ottimistica, ma senza dubbio realistica, dati i risultati delle ricerche suddette, del comparto dell'abbigliamento nel settore distributivo della vendita online. Un settore, che, come sottolinea il professor Turinetto, può vedere l'azzeramento delle differenze fra i giganti ed i nuovi entranti agli occhi degli utenti finali (è vero che fare un sito di e-commerce ben strutturato, coinvolgente e continuamente attuale ed aggiornato nei contenuti può essere molto costoso, ma niente a che vedere con interi palazzi progettati da Rem Koolhaas o da Herzog De Meuron). I siti di e-commerce più strutturati possono arrivare a fatturati veramente interessanti; un esempio è l'attività di *vente-privee.com*, azienda nata in Francia nel 2001, con 14 milioni di membri, 1400 dipendenti, e un fatturato di 969 milioni di euro nel 2010 (in Italia 900mila i membri, 21 milioni il fatturato). Una realtà diventata il canale privilegiato per più di 1.450 marche internazionali di tutti i settori, dal prêt-à-porter all'hi-tech. Le vendite durano da 3 a 5 giorni con forti sconti sui prezzi dei negozi e numeri da record: 2500 orologi di marca venduti in 48 secondi, 100mila rose in tre giorni, 10 milioni di euro di fatturato realizzato in una sola vendita. In Italia i siti più forti nell'e-commerce dopo YOOX, che è stato la matrice per il genere della vendita on-line fashion, sono per la maggior parte di proprietà di grandi boutique multimarca, che in

alcuni casi hanno fatto di questo canale il loro primo indice di fatturato. Luisa Via Roma, Antonioli, Rail, Cotton Club e DAAD sono fra i più importanti. Anche i brand, con in testa i più grandi, stanno affiancando alla distribuzione tradizionale un concetto di vendita on-line finalmente evoluto e contemporaneo. Fra i siti di e-commerce più interessanti, c'è quello di Prada, che sfrutta un innovativo format di pannelli sovrapponibili, contenenti prodotti e contenuti, che possono essere mossi sullo schermo e posizionati a piacimento; dal punto di vista dell'interazione più riuscita fra contenuti e prodotti in vendita, a fare da riferimento, invece, è Moncler, che riesce a creare una sinestesia perfetta fra prodotti, contenuti multimediali, e link a tutte le sue attività "extracurricolari". Le due strategie più percorse dagli e-commerce di successo sono:

- a) Proporre prodotti e servizi di fascia alta a prezzi decisamente più bassi rispetto a quelli della normale distribuzione.
- b) Proporre una scelta mirata di prodotti o di contenuti culturali e tendenze, o entrambi, che sia unica e vada a colpire un target ed una selezione merceologica o di life style molto specifica.


Il primo caso è ben rappresentato da stockisti come YOOX e *Vente-privee* che acquisitano grandi quantità di prodotti in stock al 65% del reale valore di vendita alla normale rete distributiva e possono permettersi di rivendere i prodotti sul web a prezzi veramente competitivi. Una via di mezzo è la tipologia di Groupon che oltre prodotti propone anche servizi a prezzi veramente interessanti. Del secondo gruppo, che fa leva sull'unicità della proposta, molto propositivi sono quei siti

²¹ <http://www.mffashion.it/>

²² Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto



specializzati nel settore food, che propongono leccornie rare ed esclusive, per cui gli utenti sono disposti a spendere anche dei prezzi più alti, ma a far da traino è la difficoltà di reperimento dei prodotti. A questo gruppo afferiscono anche tutti i brand che hanno una nicchia più o meno piccola di riferimento e attraverso il web trovano la strada per servire tutti i consumatori che appartengono a questi gruppi specifici a livello globale.

 “La maggior parte di chi si adoperava in nicchie di utenza, ad esempio come potrebbero essere

quella della comunità snoborder, skater, o di articoli di produzione esclusivamente ecologica, cerca di saltare la distribuzione di terzi ed andare diretti dal cliente finale, perché, in caso contrario, ci sarebbero ricarichi troppo elevati. In generale, tutto il discorso del web è sensato, soprattutto se ci si rivolge ad una nicchia in cui c'è una community ed in cui si riesce a creare un contatto diretto. Si sala ancora una volta la distribuzione, opportunità che esiste ma che non per tutti funziona. Sicuramente l'e-commerce offre migliori risultati a una nicchia che al massmarket ²³.

Contenuti


Ho già parlato spesso di contenuto, una parola vaga che gode delle più disparate interpretazioni e accezioni di valore. Per il padre della semiotica de Saussure, il contenuto potrebbe essere paragonato al significato ed i brand e le aziende sarebbero il significante. Per me il contenuto è l'anima di un brand, ciò che lo distingue dagli altri marchi e lo identifica facendolo riconoscere immediatamente dagli altri, è il fattore X di un marchio. Il contenuto, variabile di base di un marchio, un brand, uno studio, ne determina sia l'inclinazione stilistica, sia la direzione e campo di crescita. Il contenuto non è solo l'identità, ma quest'ultima fa sicuramente parte del primo, che è il vero differenziale competitivo e in questi anni determina la stessa sopravvivenza di un'azienda: Il mercato premia sempre più gli innovation leaders, punendo chi si

limita a seguire passivamente le proposte degli altri. Il contenuto può essere in primo luogo di carattere emotivo, focalizzarsi su quelle leve che generano emotività, meraviglia e affezione nei consumatori. E' la leva più usata e studiata nell'ultimo ventennio per primi dai grandi brand del fashion e del lusso, che poi ha pervaso tutti i settori merceologici fino a quello del food. La ricerca del contenuto emotivo, che connettesse i consumatori con la sfera valoriale dei grandi brand è stato il motivo che ha spinto per prima Prada nella realizzazione dei suoi “epicentri”: Flag-ship stores che rappresentassero l'incontro fra il “genius loci” e l'anima del brand, realizzati da architetti del calibro di Herzog & de Meuron o Rem Koolhaas. Sempre lo stesso principio è quello che regge le faraoniche campagne pubblicitarie di Diesel, da “BE STUPID” alla nuova “Fresh &

²³ Estrapolato dall'intervista al Professor Federico Caniato




Bright Superheroes”, in cui in maniera ironica e spesso dissacrante il marchio sottolinea i suoi valori, a volte molto controversi. Tornando ancora una volta a Prada, la stessa fondazione è un’ottima strategia per legare il Brand al mondo dell’arte, è quindi innalzando ovviamente il valore della ricerca della maison, e legandosi al mondo della filantropia. Questo settore è stato per molti anni un’area di grandi investimenti,;così ho chiesto al Professor Turinetto se a suo avviso la grande crisi, che ha indirizzato gli acquisti verso una maggior concretezza, abbia limitato la ricerca delle aziende nel marcare il contenuto emotivo dei prodotti e del marchio:

 “Da 10-15 anni il mondo della moda, a mio avviso gran ricerca non ne fa; si cerca di mantenere le quote di mercato, si aggiustano i prezzi, si cerca di avere la distribuzione fatta in maniera più consona. In realtà se si va alle sfilate, in passerella e alle fiere, non è che troviamo chissà cosa. Quindi questo è il contesto odierno. La risposta positiva invece è sui giovani, o sulle marche giovani, le famose “contro icone”(marchi giovani o marchi storici, che hanno il coraggio di cambiare rotta e puntare la propria proposta commerciale totalmente sul contenuto e sul innovazione, abbracciando spesso pratiche, servizi, mondi valoriali affini a campi vicini e lontani a quello di appartenenza). Mai come oggi ci sarebbe bisogno: a livello di mercato, e a livello di consumatore della voglia di trovare qualcosa di nuovo! È questo qual cosa di nuovo è nei contenuti, nei materiali, nelle nuove applicazioni. Intendo dire che bisogna entrare in segmenti nuovi, ad esempio legati allo sport, dove finalmente ci sia una proposta diversa. Questo noi lo vediamo anche nella grande distribuzione basso di gamma

come l’alimentazione. Il marchio nuovo io lo vedo sempre più apprezzato da un certo tipo di pubblico. Quindi c’è un’omologazione e quando si arriva al limite massimo di omologazione, piano piano, un po’ tutti consumatori e addetti ai lavori iniziano a dire: mi piacerebbe vedere del contenuto”²⁴.

Sempre sullo stesso argomento è interessante l’intervento del Professor Caniato che sottolinea l’insostenibilità di alcuni modelli di sviluppo soprattutto nella comunicazione dell’immagine aziendale delle grandi griffe di qualche anno fa:

 “Questi marchi continuano a vivere di rendita, anche se negli ultimi anni devono stare attenti a non distruggersi l’immagine. Però, ad esempio, nel mondo degli accessori con le royalties, come nel caso degli occhiali che generano degli introiti esorbitanti, i margini sono ancora e, seppur in tempi di crisi, sono altissimi. Si continua a vendere principalmente il marchio, ma c’è un ridimensionamento dagli eccessi di qualche anno fa. Il ridimensionamento è globale. Il problema non è nella moda, ma in tutta l’economia. I soldi non mi sembra ce ne siano tanti; in più, in questo momento, buttarli via ovviamente non fa buona pubblicità, per cui esagerare con l’ostentazione è controproducente. Però, non è tanto una questione di moralità, ma basta leggere i giornali, tutti i giorni per rendersi conto in che acque navighino le aziende. Probabilmente le esagerazioni erano quelle di prima, non credo fosse un modello sostenibile sul lungo periodo quello delle feste del tipo Diesel”.

Alle 18.00 dell’11 ottobre 2008, Diesel ha dato il via al più grande party della sua storia. La mega festa ha attraversato tutto il mondo, toccando ogni fuso orario con una maratona musicale internazionale


²⁴ Estrapolato dall’intervista al Professor Marco Turinetto



che partiva da Tokio per finire 24 ore dopo a New York e facendo tappa a Pechino, Dubai, Atene, Amsterdam, Milano, Zurigo, Monaco, Parigi, Stoccolma, Copenhagen, Barcellona, Oslo, Helsinki, Londra e San Paolo. Una gigantesca line-up, centinaia dei più grandi musicisti e DJ del mondo hanno suonato al global party. Man mano che passavano le ore, un conto alla rovescia segnava la fine di una festa e l'inizio della successiva, seguendo i fusi orari di ogni paese. L'intero party, in tutte le sue tappe, città per città, è stato trasmesso live dalla nuova piattaforma internet di Diesel - la Diesel TV - su www.diesel.com. Costo dell'operazione: trenta milioni di euro²⁵). *“Però, se ancora i marchi del lusso, vendono a prezzi esorbitanti, se ancora la gente va in giro griffata, è perché l'emozionalità e il brand hanno ancora un valore”*²⁶.

Il contenuto innovativo può essere di tipo emotivo ed esperienziale, ma anche, seppur difficile per le aziende di moda, di tipo tecnologico e di performances. Nel campo del capo spalla, il vero faro italiano in termini di ricerca è sicuramente Stone Island, una vera fucina di esperimenti chimici per applicazioni innovative al abbigliamento outdoor (partendo dalla Ice Jacket, la giacca termocromatica le cui molecole dei pigmenti, micro incapsulati nella spalmatura, modificano il passaggio della luce con l'abbassarsi della temperatura e virano scurendo il capo, per arrivare alla Liquid Reflective Jacket, spruzzata con una soluzione di micro cristalli riflettenti, poi stabilizzati sul tessuto attraverso l'esposizione ad alte temperature). Oggi le più frequenti innovazioni di tipo tecnologico si fanno attraverso inusuali sinergie, spesso fra attori di settori completamente diversi, networks

che saranno approfonditi successivamente:

 *“C'è questa azienda fiorentina che addirittura è riuscita a convincere quelli della McLaren corse in un progetto sinergico. Quest'azienda fa dei prodotti molto tecnici e fashion, ma dietro hanno un'azienda che fa tutt'altro, legata alle tecnologie della luce e delle microfibre. Così hanno convinto la McLaren a fargli fare delle tute per i piloti. Senza tirare fuori un soldo, e da lì hanno sfruttato il progetto e ne hanno tirato fuori altri articoli commerciali ormai legati al mondo dell'abbigliamento automobilistico e che vivevano dell'allure della scuderia inglese. Quindi, andando a emozionare delle grosse realtà, e ciò vale soprattutto per le nuove realtà che hanno bisogno di un sostegno forte soprattutto di immagine, si può salire verso un successo in grande scala, ma bisogna avere il coraggio di proporsi. Realtà dove comunque per entrare bisogna già possedere credibilità ed un prodotto forte. Quindi mai innamorarsi troppo della mise stilistica, il vero contenuto di innovazione tecnica può essere il differenziale vincente”*²⁷.

Meno fashion e glamour, ma di sicura leva su tutte le aziende della filiera, della distribuzione e sulle nuove dinamiche di mercato, sono quei brand e quelle aziende che puntano e si distinguono soprattutto per le innovazioni processuali, che vanno a colpire soprattutto le variabili di efficacia ed efficienza nei servizi ai distributori ed ai clienti finali, primo fra tutti il gruppo Inditex: *“Un'azienda come Zara, al di là di essere stata creativa nel modo di organizzarsi più che nei prodotti, è stata anche capace di crescere molto rapidamente e di applicare il proprio modello anche su larga scala. Zara è proprio l'esempio di chi non fa innovazione*



²⁵ <http://www.marieclaire.it/>

²⁶ Estrapolato dall'intervista al Professor Federico Caniato

²⁷ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto


²⁸ Estrapolato dall'intervista al Professor Federico Caniato

di prodotto, però tutto il resto la fa alla perfezione²⁸. E' interessante descrivere come opera Zara. Ecco alcune indicazioni tratte da un estratto di "MARKETING E PRODUZIONE NEL PRONTO-MODA: IL "MODELLO" ZARA" del Congresso Internazionale: Le tendenze del marketing:

L'innovazione di Ricerca

"In termini più generali, per riuscire a coniugare le esigenze di velocità operativa e di flessibilità strutturale con la necessità di elevare gli standard qualitativi delle produzioni, le imprese di pronto-moda possono adottare filosofie di gestione differenti. Alcuni operatori ritengono che la fonte del vantaggio competitivo in questo business vada ricercata essenzialmente sul versante dell'innovazione tecnologica di processo, con riferimento in particolare all'evoluzione dei sistemi a basso "consumo" di manodopera. L'obiettivo prioritario, in questi casi, è l'accorciamento continuo dei cicli produttivi, al fine di ottenere vantaggi significativi in termini sia di "time to market" che di efficienza e produttività; anche se ciò, da un lato, può vincolare in qualche misura le scelte di prodotto e, dall'altro, può condizionare il grado di flessibilità del modello di gestione della produzione, che viene di fatto a dipendere dai tempi di riattrezzaggio dei macchinari e dalla capacità che essi hanno di gestire la varietà e mutabilità delle gamme di vendita. In altri casi si ritiene vincente per le imprese prontiste la capacità organizzativa e manageriale attraverso la quale introdurre dosi massicce di lavoro flessibile e "generico".

A tal riguardo, è interessante l'impostazione del processo produttivo che adotta i principi della Group Technology.

 *"Tradizionalmente il sistema produttivo delle imprese di moda viene organizzato fisicamente adottando un layout per reparti - disposti nello spazio in funzione della sequenza del ciclo produttivo - che raggruppano tutte le lavorazioni di uno stesso tipo. Un sistema a celle (detto anche modulare), invece, è riconoscibile dal layout dei macchinari: ogni cella è specializzata per tipologia di prodotto/mercato e contiene tutti i macchinari, le attrezzature e le risorse umane necessarie alla realizzazione del ciclo produttivo assegnato. In questo modo, ogni capo viene realizzato senza la formazione di scorte intermedie (buffer stock), senza soste o inutili attese. A fronte di questi benefici, però, vi è da rilevare, da un lato, la difficoltà di reperire manodopera specializzata e, dall'altro, le problematiche derivanti dalla necessità di implementare innovazioni radicali nelle modalità di gestione dell'impresa. Si potrebbe anche seguire la strada della "focalizzazione sull'infrastruttura" che richiede l'adozione di sistemi UPS (Unit Production System), le cui caratteristiche essenziali sono le seguenti: 3/4 unità di produzione rappresentata da un singolo capo e non dai cosiddetti "fagotti"; 3/4 componenti del capo trasportati automaticamente da una stazione di lavoro all'altra in base ad una sequenza predeterminata dal sistema informativo; 3/4 stazioni di lavoro disposte in modo che i componenti vengano a trovarsi il più vicino possibile in prossimità del lavoratore in posizione ergonomica, al fine di facilitarne l'operatività. Sia la produzione modulare che i sistemi UPS risultano vantaggiosi se confrontati con i più diffusi modelli "batch" a ciclo intermittente, anche se tra loro*

sussistono profonde differenze. In particolare: la produzione modulare richiede un investimento robusto nella formazione della manodopera, mentre i sistemi UPS comportano uno sforzo di natura essenzialmente finanziaria; nella produzione a celle il cambio articolo, il bilanciamento ed il controllo della produzione sono gestiti dagli operatori, mentre negli UPS il processo è informatizzato; le “celle” richiedono operatori multifunzionali, mentre gli UPS fanno leva sulla specializzazione del lavoro; le “celle” occupano meno spazio, hanno un tempo di attraversamento più basso, una più alta qualità dei prodotti ed indici di redditività e di efficienza della manodopera più elevati, mentre gli UPS presentano una più bassa incidenza del costo della manodopera sul costo del prodotto. Ad ogni modo, si ritiene che la produzione modulare i vantaggi superiori rispetto agli UPS a fronte di un investimento assai inferiore, anche se essa è molto più difficile da realizzare, in quanto legata alle capacità ed alla determinazione del management profuse nella difficile fase di gestione del cambiamento. Naturalmente, ibridando al meglio le due logiche (“celle” e UPS), si possono ottenere risultati ancor più rilevanti, anche se a fronte di una maggiore complessità attuativa”²⁹. Come si evince da questo estratto, questo genere di implementazione processuale è indicata, data la complessità delle operazioni ed i costi fissi che ne derivano, soprattutto per quelle aziende di media-grande dimensione, in particolar modo per quelle che hanno una struttura produttiva quasi interamente o molto verticalizzata, quindi lontane dalle problematiche delle piccole e giovani realtà. Rimane importante riportare questa strategia, dato il peso che il fast fashion ha avuto negli ultimi anni nel mercato globale.

Il minimo comune denominatore rimane sempre la buona progettazione, sia che si tratti di implementazioni contenutistiche, tecnologiche o sistemiche processuali, sia che si vada a progettare prodotti, o che si sia orientati al mondo dei servizi che circonda il mercato del fashion: “Esiste uno spazio per la buona progettazione, dove c’è una dimensione industriale della buona progettazione. La dimensione industriale, che sia di servizio o di prodotti, significa la capacità di progettare delle cose fatte bene, avendo molta attenzione ai costi di produzione e di erogazione. Secondo me da questo punto di vista, ci sono delle imprese che hanno fatto fortuna e continueranno a farla per svariati anni a seguire. A esempio Ikea, che non è un concetto di lusso, o forse parzialmente lo è: Ikea ha varie fasce di consumatori, la prima è quella di chi non ha i soldi per comparsi una cucina, ma poi in realtà è stato scoperto che c’è anche tra i clienti tutta una fascia di persone dai 30 ai 40 anni, che è nel pieno della propria carriera e a cui non mancano i soldi. Magari sono persone che spendono 8.000-10.000 € per un televisore ma vanno all’Ikea, perché in realtà è una forma di lusso più concettuale. Ami l’idea di fondo, e la sposi. Quindi c’è spazio per le cose che sono fatte bene, ciò non vuol dire necessariamente economica economica. Esistono dei marchi che non rappresentano il lusso ufficiale, ma rappresentano la capacità di progettare molto bene e di comunicare il valore della progettazione. Lì, secondo me, ci sono gli spazi per fare tanto, senza dover andare a scontrarsi con Hermès o Bulgari”³⁰.

La buona progettazione, il good design, può essere da sé un filone contenutistico indipendente che




²⁹ Roberto Vona, Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Docente di Gestione della Produzione e dei Materiali Università di Napoli Federico II “MARKETING E PRODUZIONE NEL PRONTO-MODA: IL “MODELLO” ZARA” del Congresso Internazionale: Le tendenze del marketing 2005

³⁰ Estrapolato dall’ intervista al Professor Tommaso Buganza

determina la stessa immagine di un'azienda. Progettare bene e avere una chiave di lettura dei propri lavori ben determinata e sempre coerente (banalmente essere orientati all' heritage, alle questioni ambientali, alla ricerca tecnologica, allo studio e ricerca di forme e saperi antichi, etc.) è la leva di molte aziende di consulenza nel campo della moda che vengono scelte proprio per la propria specializzazione e consapevolezza, in settori e su tematiche molto specifiche. Caso campione è la compagnia Cool Hunting People di Pietro De Nardi, primo brand di ricerca specializzato in capi ad alto contenuto tecnico, ora uno degli studi di design più blasonati di Milano per la ricerca nel campo sportswear e materiali tecnici di alto di gamma. Lo studio ha elaborato le collezioni di capispalla, il settore merceologico core business per l'azienda, per i più importanti marchi nazionali ed internazionali che, per le loro linee più tecniche, si affidano alla specializzazione di Cool Hunting People. Pietro de Nardi cura collezioni per Luis Vuitton, Jil Sander, Momo Design (automotive) e ha quasi l'esclusiva sulle collezioni di Stone Island. L'esperienza di molti anni in aziende di tessile e filati hanno strutturato una conoscenza e consapevolezza delle materie prime che hanno consentito a Pietro De Nardi di specializzarsi nella zona di massima ricerca innovativa e tecnologica del settore dell'abbigliamento.

La seconda parte di questo focus sui contenuti è focalizzata su alcune strategie, di prodotto, di branding e distribuzione molto legate al tema della ricerca sul contenuto concettuale, simbolico ed innovativo nel fashion design. Ho deciso di sottolinearle separandole da un discorso generale per evidenziare la loro importanza.

L'Upgrading

 *“Il modello economico a clessidra (L'effetto a clessidra indica la tendenza dei mercati attuali a concentrarsi su due categorie di prezzo di base: prezzi bassi o prezzi alti. Per i prezzi medi, un tempo il baricentro del mercato, si verifica una continua erosione della dimensione del mercato, con consumi che tendono continuamente a diminuire e a favorire appunto le altre segmentazioni di prezzi. Il consumatore quindi tende a schematizzare il proprio comportamento d'acquisto, da una parte favorendo i prodotti aspirazionali ad alto contenuto semantico e di prezzo, di cui fanno parte gli l'up-graded goods; dall'altra a recuperare potere d'acquisto sulle categorie di consumo più quotidiane e generiche, scegliendo prodotti al più basso prezzo possibile³¹) che ha caratterizzato il campo della moda degli ultimi 10 anni è ancora imperant, e, secondo me, durerà ancora. Il pubblico oggi risparmia qui, per investire più di là, ma in modi diversi; la via di mezzo è solo per quella volta che si cerca di mettere da parte un po' di soldi e acquistare un prodotto medio. Che la scalata verso l'upgrading non coincida necessariamente con un prezzo molto più alto, io ne sono convinto. A Londra, i grandi department stores Harvey Nicolson, Selfridges, ed adesso Liberty, su cosa stanno lavorando? Il piano vero dove si fanno i fatturati è quello dei nuovi brand di ricerca e degli alimentari”³².*

I costi sono molto più alti della media ma ancora accessibili al pubblico medio. Così le food industries hanno per prime scoperto l'importanza del up-grading di livello dei loro prodotti puntando su heritage e qualità.

³¹ Paolo Ricotti - Sostenibilità e Green Economy.

Quarto Settore. Competitività, Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio – Edizioni Franco Angeli 2010

³² Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto



“Ci sono i nuovi marchi di tendenza, come la *Volta* per le calzature, o la *Cheap Monday* per i jeans, o *Evisu*, o *Acne* che rimangono nel medio di gamma in quanto prezzo, ma sono prodotti particolari; è per questo che io oggi non andrei troppo a legare al prezzo il concetto di up-grading. Non è detto che un jeans debba costare 400€ per essere particolare, ma può essere un marchio distribuito solo in certi posti, oppure che viene capito solo da una nicchia, è questo è il suo surplus. Ma, in realtà, io lo metto come prodotto elevato, perché ricercato e particolare. Lo *Swatch* di tanti anni fa, quando puntava sulla “scarsità intenzionale”, aveva i caveaux pieni di plastica, ma tirava fuori gli orologi con il contagocce, faceva proprio questo: misurando l’offerta dava valore al proprio prodotto, però i prezzi erano sempre gli stessi. Se io ho quell’oggetto addosso, gli altri capiscono che sono del giro giusto. Poi, in un secondo momento, si riesce anche ad alzare il prezzo, ma non è quello l’obiettivo; il target è essere annoverati all’interno di quei marchi di ricerca. Oggi, la gonna presentata da una grande griffe esce dopo 6 mesi; però io dopo 2 settimane vado da *Zara* e ho lo stesso prodotto. Acquistando da *Zara*, piuttosto che da *H&M* o *TopShop*, ho in più i soldi per andarmi a prendere l’ennesima borsa *Chanel*, o di un marchio particolare, per potermi creare un allure di fashion tender con le amiche. Quindi, si riescono a fare dei tragheggiamenti di pubblico eccezionali”³³.



“La ricerca di up-grade ha contagiato anche la moda proposta dalle grandi catene di magazzini che fanno del “just in time” a basso costo il loro asset strategico. Esse si costruiscono una nuova immagine, progettano un format di negozi decisamente più elegante e decidono di affiancarsi all’*Haute*

Couture. Sempre più spesso, tali catene firmano accordi con le firme aristocratiche del design aristocratico (facendo inalcun caso di branding, modalità operativa che sarà approfondita successivamente), per proporre capi che seppur in numero limitato, oltre a far bella mostra di sé nei negozi, coinvolgono un pubblico eterogeneo. Così da *H&M*, ecco, in edizione limitata, capi firmati da *Stella McCartney*, *Commes des Garçons*, *Viktor & Rolf*, *Cavalli*, *Karl Lagerfeld*, *Madonna* e tanti altri nomi altisonanti del mondo del fashion design; mentre *Pierre Hardy*, firma icona di lusso di scarpe quasi introvabili, ha ideato una linea in esclusiva per gli store di *Gap*, registrando vendite di 500 paia ogni ora. Coppie di fatto, per operazioni commerciali e promozionali ad alta visibilità che iniettano immagine in brand dall’impronta massiva e che avvicinano ed inglobano nuovi pubblici, incuriositi dalle proposte e disposti a farle proprie. Pochi pezzi, a prezzi mediamente più alti ma relativamente contenuti, sono sufficienti infatti – se ben comunicati e veicolati – a fornire valore aggiunto a un marchio dal dna basilico e a confermare l’evoluzione dei tempi: si tagliano gli eccessi e, più o meno forzatamente, emerge un consumo più etico, volto a premiare l’equità del rapporto qualità e prezzo, specie se è innaffiato di una buona dose di sapore di lusso. Nel negozio *Uniqlo* di *New York*, gigante giapponese del abbigliamento, il cachemire viene venduto a meno di 100 dollari: ciò, unito ad una ampia gamma di colori, grazie ad una partnership industriale con *Pantone*, fa salire l’acquisto medio a due capi. Ci si concede dunque il filato speciale a un prezzo vantaggioso e si indirizza la quota risparmiata a un secondo maglione!”³⁴.



³³ Estrapolato dall’intervista al Professor Marco Turinetti
³⁴ Cecilia Gandini – Marco Turinetti, *Lusso Necessario: alla ricerca del valore per vincere la crisi*, Lupetti 2009

Nuovi Utenti 3.0 e Conoscenza

Legato agli ultimi paragrafi dell'argomento precedente, vi è il concetto di nuove utenze ed evoluzione del consumatore. Un argomento decisamente legato al contenuto semantico di prodotti e brand e molto discusso negli ultimi anni che ho incontrato più di una volta nelle "chiacchierate" con i Professori e che è stato già sfiorato nelle pagine precedenti. E' indiscutibile il salto qualitativo del gusto e della capacità di scelta del consumatore di abbigliamento negli ultimi 30 anni. Negli anni '80 è risaputo che erano i grandi signori della moda, soprattutto gli "Stilisti" delle maison italiane a indicare inopinabili diktat del gusto, a cui il consumatore si abbandonava scegliendo i famosi total-look che rispecchiavano la filosofia, dalla calzatura al cappello, di un marchio. I marchi erano l'unica garanzia del gusto del pubblico e i loghi erano la testimonianza di un acquisto di rilievo. Dopo gli anni novanta, con l'avvento del nuovo secolo e la fine dei grandi racconti descritta dal filosofo Lyotard, i gusti e gli stili, come le filosofie e le grandi religioni, si disintegrano in migliaia di correnti e interpretazioni. Il gusto del consumatore occidentale, ormai dopo 20 anni di imposizioni dall'alto, è evoluto, parliamo ovviamente della classe culturale medio alta della popolazione, e gli acquisti sono orientati dal gusto personale che può scegliere e mixare in maniera post-moderna tutti gli stili e le proposte dei marchi a proprio piacimento. La terza fase, propria degli ultimissimi anni, è legata indiscutibilmente al boom del Fast Fashion, la vera moda democratica, e a un'altra tendenza molto post-moderna, il vintage. Gli acquisti compiuti nei vari Zara o H&M sono mixati senza problemi a capi pret-à-porter, accessori

di lusso e pezzi vintage. Prime a creare questo melting-pot stilistico, luxury-pop, sono state proprio le "trend setter" maggiormente legate agli storici marchi dell'alto di gamma, distruggendo il concetto classico di moda e moltiplicando i codici stilistici. E' la conseguente fine della fidelizzazione ad un marchio o almeno la sua trasformazione.


"Se infatti la prerogativa è privilegiare una spesa in alternativa a un'altra, sulla base di comparazioni attente e consapevoli, la sedimentazione e il legame ad un brand tendono a essere facilmente valicabili. Non che sia tramontato il vecchio concetto di fiducia e di rassicurazione d'acquisto insito in un'impresa o nel suo marchio, ma è certo fortemente minato. Anche la fedeltà esce modificata; oggi è forse più indicato parlare di affezione a un marchio, volendo esprimere il grado di soddisfazione, di generale buona valutazione dell'investimento fatto, ma non significando che il goodwill si trasformi in riacquisto certo. Eppure la loyalty non ha perso la sua valenza di base; si è modificata ed è ancora una volta insita nella capacità dell'impresa di continuamente alimentare il valore del bene, non solo simbolico: prima, durante e dopo l'acquisto, sino a trasformare i propri clienti in tanti eccellenti promoter e i clienti potenziali in futuri fruitori. Uno degli aspetti che accomuna i modelli industriali delle imprese che hanno colto questa trasformazione è proprio l'attenzione maniacale alla qualità del prodotto o del servizio offerto, costruita da molteplici sfaccettature e declinata nelle diverse peculiarità del bene; la qualità assume una dimensione omni-comprendensiva che associa ad attributi strettamente attinenti al bene e alla sua produzione, un plenum di variabili mutanti da categoria a categoria di prodotto. Caratteristiche come la facilità

*d'uso, le multifunzionalità, l'ecocompatibilità, il design, il grado di personalizzazione, la numerosità di servizi annessi, rientrano tutte in un concetto di qualità che si è esteso e rafforzato nel tempo; e lancia alle aziende nuove sfide di interpretazione e soprattutto, di implementazione dei fattori qualificanti il valore del prodotto”*³⁵.


I bisogni taciti del consumatore diventano i nuovi driver progettuali a cui brand e designer devono assolutamente prestare ascolto, pena l'obsolescenza.

*“Il consumatore diventa sempre più vicino all'impresa di marca, al punto da fare arrivare il feed-back sempre più diretto sulle sue aspettative, in termini di valori, bisogni ed identità culturale, che la marca è in grado di recepire ed accogliere nella sua immagine, tentando di far sì che oggi i marchi siano sempre più costruiti sul contributo del cliente e non il contrario. Il consumatore oggi non si accontenta, e tanto meno si accontenterà in futuro, di veder soddisfatti i suoi bisogni espliciti, ma vuole soprattutto essere stimolato da prodotti che anticipino i suoi desideri”*³⁶.

In questo senso è chiara e permette di individuare nuove aree di investimento la posizione del Professor Turinetto:

 *“La gente si è stufata e, se si va a vedere, lo Zara della situazione permette nel settore dell'abbigliamento di farci spendere meno e quindi liberare più soldi per andare a cercare il nuovo prodotto o marchio sconosciuto ai più, ma di nuova concezione. Se prima non avevo la possibilità di spendere su questo tipo di prodotti, ora si è sbloccata una fetta di patrimonio che lo consente”*³⁷.

Si discosta da questo tema la teoria del professor Buganza, ma il concetto di fondo rimane lo stesso: c'è un nuovo spazio nel mercato per investire su progetti che abbiano realmente la forza di staccarsi dalla massa e utilizzare metodologie, materiali, servizi dedicati, etc. che si alimentino dai settori più disparati.

 *“Se guardo le persone che stanno intorno a me, sono individui che vanno da Zara, ma non lo fanno in realtà per andarsi a comprare 800-1000 euro da Hermès. La relazione di causa-effetto è il contrario: la gente non dice mi compro quattro capi da H&M per potermene permettere uno di qualche grande marchio del lusso. Ma me ne compro quattro da H&M, perché ritengo che sia poco sensato spendere dall'altra parte tutti quei soldi; ogni tanto lo faccio per farmi il regalo. Ma non c'è il discorso di spendere di meno di qua per poi andare ad investire di là; è una questione più concettuale. Io non spendo tutti quei soldi per una borsa, ma ogni tanto lo faccio; però tendenzialmente per me è inadatto spendere tutti quei soldi per un accessorio. Magari i soldi che risparmio li spendo per un viaggio, o per un device tecnologico di ultima generazione. Il punto, secondo me, è una domanda che ci siamo posti più di una volta recentemente: i 30-40enni non vanno da H&M o da Zara, percependo questa cosa come una mancanza o per un altro fine, ma vanno lì perché vogliono andare lì, perché per loro non è strano andare a lavorare in un certo posto arrivando un giorno con la t-shirt di Zara e il giorno dopo con un capo favoloso. Questo è proprio il punto che incuriosisce. Andare da Zara non viene percepito come una mancanza, così come andare all'Ikea e via dicendo. Secondo me, in un certo aspetto, è una forma di democratizzazione; parliamo però di persone che hanno un livello di scolarizzazione*

³⁵ Cecilia Gandini – Marco Turinetto, Lusso Necessario: alla ricerca del valore per vincere la crisi, Lupetti 2009


³⁶ Marco Turinetto, Be Different: il valore attrattivo del brand design nelle imprese moda, Edizioni Poli.Design

³⁷ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto



medio alto; sono gli stessi che vanno a zappare la terra il fine settimana e che, come una mia amica a New York tutta trendy, una domenica sì e una no va a scaricare l'ortofrutta al mercato”³⁸.

Andare a colpire ed entusiasmare questa fascia di mercato dovrebbe essere l'obiettivo di ogni giovane impresa che punta sull'innovazione e cerca il bacino di utenza più permeabile per i progetti che hanno come obiettivo l'acquisizione di segmenti stabili sul mercato, non più garantiti unicamente dalla fama di un marchio.

 *“Per farlo però devo saper comunicare che i prodotti esistono e dove sono distribuiti. Così questo diventa l'altro tema importantissimo: la cultura e la conoscenza”³⁹.*

Capsule e Lusso in Pillole

“Estetica della sottrazione, modificazioni riduttive nella forma ma incrementali nella sostanza e che il mercato è ben disposto a ricompensare. Il lusso incontra la misura: nel tempo e nello spazio, ovvero ridurre senza fare a meno del valore. Day-spa contro Beauty farm, in città senza bisogno di spostamenti, riducendo i tempi e, perché no, anche gli investimenti”⁴⁰.

Sembra essere la ricetta anti crisi quella delle micro dosi e dei lussi a tempo determinato che va di pari passo con il concetto dell'up-grading sopra citato. In tempi di crisi, invece che arroccarsi nei palazzi dei pochi potenti, il lusso crea “l'illusione” di essersi democraticizzato; brevi esperienze di lussi

e marchi inaccessibili diventano alla portata dei più. Guardando al passato con un occhio critico, si può affermare che nel settore della moda, si è capita da tempo l'importanza di dare l'illusione, alla fetta di mercato più ampia possibile, di appartenere o possedere un pezzo del dorato mondo dei ricchi. Così la diffusione delle miriadi di collezioni di accessori e di profumi, veri indici del fatturato di un marchio, trovano la loro effettiva giustificazione: rientrare in una fascia di prezzo dove tutto il mercato medio può arrivare, assecondando l'impulso di poter partecipare al mondo del lusso. La novità è che ultimamente anche il mondo dei servizi e dell'altissimo di gamma è sceso a compromessi con il mercato. Partendo dall'alta gioielleria di Tiffany, che ha creato un enorme linea di “bigiotteria”, cui appartengono i famosissimi bracciali d'argento con il ciondolo a cuore che pendono dai polsi dei un gran numero di teenager italiane. In questo caso, il vero lusso è quello di democratizzare la possibilità di uscire da boutique Tiffany con sacchetto e scatolina azzurra. Anche Hermès, marchio inaccessibile per definizione, l'ultimo baluardo del vero lusso, ha spinto il rilancio della popolarità del marchio, attraverso le cinte con la fibbia ad H che, seppur in un range alto, hanno sempre a prezzi molto accessibili rispetto alla media della maison. Celebri sono le offerte di servizi messi sul mercato da Smart Box, dove pernottamenti in hotel a 5 stelle, cene in ristoranti di altissimo livello, week-end su auto super-sportive, sono proposti al pubblico medio ad un prezzo veramente molto competitivo. A prezzi più alti, ma ancora decisamente sotto la soglia del proibitivo, si possono affittare, barche, elicotteri e ville; un sito specializzato in questo settore è www.eventiemozioni.com, perché anche fra i più ricchi, in periodo di crisi, il nuovo trend è quello di aver la possibilità di

³⁸ Estrapolato dall'intervista al Professor Tommaso Buganza

³⁹ Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto


⁴⁰ Cecilia Gandini – Marco Turinetto, Lusso Necessario: alla ricerca del valore per vincere la crisi, Lupetti 2009




cambiare yacht, veivolo, casa a piacimento e pagarne le spese solo quando sia necessario. Il lusso a scadenza ha contagiato anche il settore della moda dove, per prime in Nord America, sono nate delle compagnie che affittano abiti, ma soprattutto accessori extra lusso, dalla Kelly di Hermès, alle décolletées di Christian Louboutin; www.myluxury.biz è uno dei più famosi siti di questo genere, mentre www.bagborroworsteal.com propone, per 200 euro, un abbonamento mensile che permette di poter cambiare tutte le borse proposte da catalogo. Il settore merceologico che ha fatto dell'uso delle monodosi e microconfezioni i maggiori guadagni, è stato quello dell'alimentazione, dove si è unito il concetto dell'up-grading di livello del prodotto basico a quello delle capsule. Con un minimo di investimento (nei casi in cui realmente è stato fatto) in qualità e comunicazione, diminuendo le dosi minime delle confezioni e aumentando i prezzi, le aziende del food e hanno fatto dei guadagni incredibili. Basti pensare al settore delle acque, la "Bling H2O" era l'acqua più cara del mondo, prima che uscisse la "Fillico Beverly Hills", venduta a 100 dollari a bottiglia. Ogni flacone contiene 750 ml di prezioso liquido sgorgato ai piedi del Monte Rokko a Kobe, in Giappone⁴¹. O i macarons di Ladurée, biscotti che con alcuni ingredienti raggiungono prezzi elevati.

“Tra i segmenti più interessanti ci sono i ready meal. La francese Monoprix ha lanciato la linea Crateurs Culinaires, piatti tipici internazionali, ricettati e firmati da chef prestigiosi, realizzati con materie prime di stagione e garantiti senza conservanti. Migros propone, con la linea Sélection, un assortimento di specialità provenienti da diverse parti del mondo e confezionate in un pack molto curato ed attraente”⁴².

Il food rimane uno dei settori dove c'è più spazio per la crescita e l'innovazione.

 *“Io ho trovato anche molto interessante, attività che in Italia stanno arrivando adesso, tutte le catene di fast food organici. E, siccome in Italia siamo un po' indietro da questo punto di vista, è un settore dove si può fare molto e cose interessanti”⁴³.*

La strategia del lusso in pillole e delle capsule è senza dubbio al suo apice della curva di crescita. Mentre c'è chi è convinto della sua crescita futura, c'è chi, d'altronde, pensa a queste proposte come una moda passeggera seppur basata su delle concrete idee di fondo.

 *“Secondo me, come tutti i fenomeni, è destinato a spegnersi. Dopo qualche periodo, la gente si stufa e lì finisce il sistema. Però, bisogna distinguere quella che è la soluzione progettuale specifica, da quella che invece è l'idea di fondo. L'idea di fondo per me esiste ed è buona”⁴⁴.*

A mio avviso, l'idea che sta alla base di questo mercato è quella di lavorare sul bisogno intrinseco delle persone di ambire a ciò che non si può afferrare; il sogno narcisistico dell'essere ammirati e dell'auto compiacimento è fondamento della psiche umana. Il “complemento libidico dell'istinto di conservazione” (il narcisismo), come insegna Freud, l'inventore della psicoanalisi, è una componente comune della psiche umana; democratizzare l'appagamento di questo bisogno, seppur in maniera effimera e passeggera, non può non essere una strategia vincente, soprattutto nei mercati emergenti, dove il senso della misura è ancora un concetto particolarmente labile.



⁴² Cecilia Gandini – Marco Turinetto, Lusso Necessario: alla ricerca del valore per vincere la crisi, Lupetti 2009


⁴³⁻⁴⁴ Estrapolato dall'intervista al Professor Tommaso Buganza

⁴¹ <http://www.allworldrankings.com>

Convergenze

“L’ecosistema dell’innovazione sta vivendo, forse complice la flessione economica, una profonda riorganizzazione. Le specializzazioni professionali ed i territori di ricerca tendono a ridefinirsi. Si incontrano in continuazione episodi di sfondamento dei confini da parte di discipline scientifiche tradizionalmente separate e diventate improvvisamente contigue. Del resto gli imprenditori sono interessati a pensare all’insieme della ricerca, come unico generatore di opportunità” ⁴⁵.

Una delle parole chiave degli ultimi anni è “network fra le aziende”, fare squadra, sinergie fra imprese diverse. Soprattutto all’estero, sia sul piano di contenuti sia negli stessi spazi aziendali da condividere, tagliando e dimezzando i costi fissi, attraverso lo share-office ma, soprattutto, attraverso la condivisione, molto più importante, dei contenuti; quindi operazionali, nel campo della moda, una volta comunicate, potremmo chiamare di co-branding.

 *“Con le imprese italiane, pensare di poter fare squadra, in vista di un risparmio ed un ottimizzazione processuale comune, è categoricamente impossibile; noi italiani in squadra con altri non siamo capaci a giocare. Io, in realtà, sono convinto della necessità di un network, ma su temi totalmente diversi. Non funziona una situazione come, ad esempio: andiamo in gruppo da un produttore per fare i tacchi, così risparmiamo tutti. Il vero business è avere un tacco diverso. Quindi, io continuo a dire ci deve essere un prodotto con contenuti ed emozioni, con le quali io devo colpire il mio partner, il mio investitore, il mio comunicatore e il consumatore finale.*

Finalmente il distributore può rallegrarsi di disporre di un qualcosa di diverso e si arrischia a provarlo. Altra cartuccia da utilizzare, che si basa sul networking, è quindi quella che qualche anno fa chiamavamo cross-fertilization. Prendo il meccanico della McLaren (esempio sopra citato), per cui sono dentro al mondo dell’automotive, ma non dal punto di vista solo di sponsor, ma di competenze tecniche; tramite questo vado a creare un nuovo prodotto moda, per poi entrare, da Liberty (department store inglese). Perché così metto insieme un certo tipo di certificazioni tecniche e qualitative: il prodotto è stato apprezzato da questo opinion leader, e da questo shareholder; ho delle vere credenziali. Questa non è partnership; questo è marketing e design strategico: in realtà il mio vero obiettivo non era lavorare con le scuderie di Formula uno, ma andare ad essere distribuito da Liberty” ⁴⁶.


Brand partecipanti che in un mescolarsi di culture creano nuovi oggetti del desiderio. Nuove alleanze, nuove competizioni, accese anche da operazioni di brand extension, nate talvolta da esercizi di immagine e comunicazione, e talaltra da know-how produttivi e specialità consolidate. Expertise professionali che si congiungono per progettare, definire e realizzare nuove soluzioni, dove un brand alimenta l’altro e lo arricchisce di nuovi attributi, lo declina in immagini diverse per pubblici ampliati. In questo senso va l’operazione di qualche anno fa di Bottega Veneta, che ha creato una scuola di pelletteria per formare i prossimi artigiani; ha ideato arredi casa coinvolgendo i maestri vetrai di Venezia; per la linea gioielleria si è affidata ai migliori laboratori ed ha arredato una suite all’interno del St. Regis Hotel & Resort a New York e a Roma.

⁴⁵ Cecilia Gandini – Marco Turinnetto, Lusso Necessario: alla ricerca del valore per vincere la crisi, Lupetti 2009

⁴⁶ Estrapolato dall’intervista al Professor Marco Turinnetto




Il professor Buganza aggiunge delle idee interessanti sul networking di impresa, riflettendo sulle sue dinamiche progettuali:

 *“Questa è una dimensione abbastanza nuova; secondo me, allora diventa interessante cercare di capire come poterlo fare e ci sono 2 possibilità: la prima è fare nella versione più semplice i co-branding. Nella seconda versione, più complicata, invece l’obiettivo diventa mettere in parallelo dei pad di sviluppo; cioè vado a comporre delle soluzioni prendendo pezzettini da una parte e da l’altra, e se io ho delle aziende che parlano la stessa lingua e condividono un certo tipo di evoluzione, la cosa probabilmente sta in piedi. Per fare questo lavoro e poter parlare l’esperanto delle imprese c’è un libro molto bello: Design Driven Innovation di Roberto Verganti, dove si parla proprio di design e di come si sviluppa questa capacità attraverso diverse fasi. Per esempio il listening, che non è il “vecchiotto” concetto di ascoltare il cliente. Il cliente è importante; però è più importante fargli delle proposte; saper riarticolare; e infine parlare la lingua giusta che permette di essere costantemente nel main stream. Ascoltare significa guardare tutti quelli che ci stanno attorno e cominciare ad avere delle relazioni con degli attori di un certo tipo, che non è detto che siano per forza competitor o attori della stessa filiera. Quello che viene fuori è che l’essere umano che si compra un certo capospalla è poi lo stesso che si compra un tipo di macchina, lampada, eccetera; in realtà queste cose sono molto più collegate di quanto noi potremmo credere; c’è molta coerenza in quello che le persone comprano, perché in qualche modo ci sono dei prodotti che rispecchiano di più di altri il nostro modo di essere. La logica è questa: riuscire a capire cosa sta*

succedendo ma guardando un po’ più in là del mio competitor diretto. Qui ci sono degli spazi enormi. Altra grossa capacità, comunque, dopo aver visto e ascoltato è come riorganizzo questo materiale. Ci sono proprio delle competenze specifiche, nel saper ascoltare, e nel saper articolare”⁴⁷.

Il Professor Caniato, invece, delimita il campo in cui è giusto parlare di cross-fertilization, co-branding o i casi in cui si tratta solo di sterili operazioni di marketing. Inoltre sottolinea come ci siano solo delle situazioni in cui la comunicazione della partecipazione alla attività progettuale, da parte di più realtà specializzate, sia effettivamente da sponsorizzare:

 *“Ci sono delle collaborazioni cross settoriali e sono spesso mirate a bisogni specifici. Ad esempio la Luxottica deve produrre gli occhiali in carbonio ma non li ha mai fatti; così va a cercare l’azienda specializzata nella produzione di carbonio e la va a scovare al di fuori del mondo degli occhiali. In questo caso quest’azienda può essere del settore automotive che sviluppa un prodotto per Luxottica. Però, anche qui, si cerca un fornitore con delle competenze specifiche, ma il prodotto resta quello della Luxottica; quindi non chiamerei un network questa collaborazione. Spesso, le collaborazioni non sono sponsorizzate; però in alcuni casi quelle comunicate sono solo operazioni di co-branding: Io associo il mio marchio, a un altro marchio famoso. Magari nel caso di Mercedes-Puma, c’è una collaborazione tecnica su quello che indossano i piloti, ma lo studio sui prodotti si limita al marketing. Un conto è questa attività. Un altro conto è dire: Ho bisogno di un’innovazione tecnologica, la vado a cercare al di fuori del mio settore e magari il cliente finale non sa nemmeno da chi mi sono*



⁴⁷ Estrapolato dall’ intervista al Professor Tommaso Buganza

andato a rivolgere o ad approvvigionarmi. Anche nel caso della moda, per creare e trovare delle soluzioni per dei vestiti che hanno proprietà tecniche ed estetiche particolari a volte è necessario cercare il fornitore specializzato. Secondo me, la necessità di comunicare queste esperienze di cross-fertilization dipende molto da come un'azienda si posiziona sul mercato; se io sono un marchio tecnico, ad esempio North Face, e voglio lanciare una linea di capi tecnici, devo giustificare questo mio posizionamento. Quindi, se vado a fare una ricerca di produttori di eccellenze tecniche, esterni al mio campo ma utili alla mia collezione, è importante comunicare queste collaborazioni. Se invece possiedo un marchio dal carattere prevalentemente estetico, di lifestyle, o di brand puro, il connotato tecnico non mi interessa: avere un capo progettato per prestazioni eccezionali, mentre poi il cliente finale è la ragazzina cittadina è totalmente inutile. Non credo che siano tesi che valgano in generale. Se io sono Zegna, e sono leader nel mio settore, ci penso bene prima di associare il mio nome a qualcun altro. Un conto è se abbino il mio nome a un altro che è comunque leader in un settore diverso dal mio ed è riconosciuto a livello internazionale; ma se ho trovato un piccolo fornitore che, per quanto bravo e specializzato, è sconosciuto, perché devo dargli visibilità? A Zegna, in questo ultimo caso, non aggiunge molto valore mettere al corrente il pubblico di questa collaborazione”⁴⁸.

Il professor Caniato inoltre sottolinea l'importanza che il networking di competenze fra imprese ha nella internazionalizzazione dei giovani marchi, una strategia che, seppur più legata alla distribuzione che al contenuto, è oggi decisiva:



“O si hanno le spalle grosse, quindi si è



piccoli ma si hanno risorse, o si trovano delle forme di partnership e collaborazione. in qualche modo per andare a raggiungere un minimo di scala. Collaborazioni in senso distributivo. Vedo spesso piccole imprese che si appoggiano a grandi distributori ed agenti all'estero o importatori locali che conoscono il mercato. Quindi non si richiede che l'azienda già conosca il mercato di sbocco e neanche grandi investimenti diretti. Però, poi c'è il problema di trovare il canale giusto che ti fa conoscere, perché se non sei già noto, il problema grosso è questo”⁴⁹.


Le Nicchie

Ho cominciato ad affrontare questo progetto con una sola incrollabile certezza: che lavorare per micro-nicchie fosse un'abitudine e un'attitudine un po' arrogante e da scoraggiare, soprattutto da parte di chi esce da università ed accademie di moda. Credo che il narcisismo di molti nostri colleghi che, appena usciti dal percorso accademico, si arroccano su posizioni quasi classiste che li portano a riconoscere utile solo la progettazione per gli stessi addetti al lavoro del settore moda e del design di nicchia, sia venir meno al dovere del buon designer. Sono convinto che l'umiltà di un designer si basi sul suo obiettivo finale che a mio avviso non deve essere il grande coup de théâtre (che in alcuni casi è anche giustificato) o la rappresentazione in stoffa del proprio ego, ma la realizzazione di strumenti più o meno basilari che diano al consumatore la possibilità di esprimersi

⁴⁸ Estrapolato dall' intervista al professor Federico Caniato


⁴⁹ Estrapolato dall' intervista al professor Federico Caniato

al meglio. Dei mattoncini cioè con cui costruire la rappresentazione di sé sul proprio corpo. Probabilmente questa è una posizione un po' demagogica, ma sono fermamente convinto che sia il messaggio di fondo che viene trasmesso e formi chi esce da un percorso di cinque anni al Politecnico. Tuttavia, andando avanti con le mie interviste mi sono reso conto che lavorare per micro nicchie, quindi infondere nei progetti dei contenuti molto pervasivi per una determinata e ben delineata sfera sociale, sia in alcuni casi un differenziale competitivo estremamente utile per emergere, per la diffusione sul territorio ed in alcuni casi per l'internazionalizzazione.

 *“Bisogna capire cosa si intende per micro-nicchia. Se noi la guardiamo da un punto di vista puramente economico, la micro-nicchia ha senso perché, di fatto, avendo un numero sufficientemente piccolo di potenziali acquirenti, nel momento in cui io mi posiziono, o faccio in modo che rimanga poco spazio per un eventuale nuovo arrivato. Quindi, il così detto “mercato di nicchia” si basa sul fatto che, se l'azienda ha capacità di penetrazione in un mercato e lo satura, il prossimo competitor per entrare nello stesso settore, nel migliore dei casi, prenderà metà di quello che ho io, ma i costi di investimento per entrare sarebbero folli molto elevati. La logica del mercato di nicchia è quindi questa. Secondo me, però, con i costi di prototipazione e produzione che ci sono oggi, questa logica storica ormai non funziona più. Perché i costi di investimento sono talmente bassi per entrare in una nicchia che, allora, comincia a diventare giusto più che di mercato di nicchia, parlare di capacità di posizionamento nel mercato e di riconoscibilità del marchio, visibilità etc.*

La nicchia oggi ha senso come inizio; dopo di che, un'impresa difficilmente crescerà tanto rimanendo in quella considerata micro-nicchia. Può avere senso, però nel seguito, con l'idea di replicare altre nicchie e ritrovarsi un'offerta molto più grande. Rimanere con l'idea della nicchia, spesso si è dimostrato una scelta che non funziona particolarmente bene. Alla fine chi fa soldi, si sposta su dei livelli di gamma altissimi, oppure cerca di tirare su il numero della produzione. Non vedo molte altre possibilità. Per fare con numeri bassi tanti soldi, bisogna avere la possibilità di accedere a un livello di mercato chiusissimo, in cui c'è tanta gente che brama di entrare, che arrivare e rimanerci è quasi impossibile. Magari arrivarci, con dei singoli prodotti è possibile; rimanerci per un periodo sufficientemente lungo per me è abbastanza improbabile. Quindi, rimane solo il tirare su i numeri. Lavorare su più nicchie può essere una soluzione. Questa potrebbe essere un'idea. Mi sembra non facile, ma più fattibile, che pensare di andare a colpire fasce di mercato altissimo, perché anche lì ci sono dei costi di investimento devastanti solo in materie prime ed in posizionamento”⁵⁰.

Per il Professor Caniato la settorializzazione in una nicchia merceologica è una delle migliori strategie, per piccoli brand, nel difficile compito di internazionalizzarsi. I brand piccoli non possedendo l'allure dei grandi marchi; per entrare in nuovi mercati extra-nazionali, devono avere possibilmente l'appoggio di comunità transnazionali che operino come veicolo di comunicazione grazie al “passa parola”.


 *“O mi riesco ad infilare in una community o in un contesto, magari una nicchia, o la vedo dura. Uno però potrebbe avere marchi diversi*



⁵⁰ Estrapolato dall' intervista al Professor Tommaso Buganza

e differenziarli. Dipende anche molto come sono definite queste nicchie, se sono vicine o lontane, se si parlano o no o se hanno diverse dimensioni. Se parliamo di comunità di clienti, o di contesti d'uso. Il prodotto abbigliamento di solito lavora sulla comunità; quindi se parliamo di comunità, possiamo settorializzarci in nicchie diverse e fare brand diversi; questo un'azienda lo può fare. E' chiaro che il fatto di lavorare su più nicchie non mi protegge dall'ingresso di brand concorrenti; però è vero che mi differenzia e io non sono più in balia di una nicchia sola. Devo fare ragionamenti diversi e "ad hoc", non differenziando solo i marchi, ma anche prodotto e comunicazione. Non è gratis, però, può aver senso; è un modo di crescere anche abbastanza dinamico e graduale. Il problema vero è l'espansione. Posso essere fortunato e trovare una di quelle comunità internazionali come gli snowboarders o il surf; qui la gente si parla attraverso le frontiere delle nazioni, per cui i marchi di abbigliamento si diffondono attraverso la comunità. Quindi, in questo caso, è anche naturale crescere in modo internazionale. Come Scorpion Bay, proprietà di una piccola azienda italiana, diffusissimo nel circuito surfistico internazionale, o come Burton, storico marchio nel settore dello snowboard. Poi sono gli stessi utenti e professionisti che diventano consulenti e progettisti dei prodotti creando un link ancora più stretto con la comunità. Quindi, o io faccio parte di una comunità e creo un prodotto già mirato per quella nicchia di mercato, oppure se c'è un prodotto slegato al contesto d'uso, o si ha fortuna e una certa comunità adotta questo prodotto, altrimenti è difficile lavorare all'estero. Un conto diverso è invece dire: sono il primo che va sullo snowboard, mi invento dei capi per me e poi li diffondo fra i miei amici; allora il brand si crea dall'

Riflessione a parte invece va fatta sugli eccessi sterili della super settorializzazione, e dell'auto-ghettizzazione progettuale, che fanno molti nuovi neofiti designer del settore della moda.

 *"Io sono sempre favorevole ad andare a parlare nei convegni dove nessuno conosce ciò che io racconto. Parlo di design agli economisti e ai medici, seguendo i link di packaging o strategie grafiche. Lavorare sempre fra le stesse persone, fa invece subentrare tantissime altre variabili: invidia e chiavi di lettura differenti sullo stesso argomento. Quindi, la micro-nicchia vera per me è molto più trasversale e comprende tutte quelle persone che riescono a capire le novità in modo poliedrico e in campi plurimi e diversi rispetto a loro; questo è un salto successivo di qualità rispetto alla nicchia di settore. Perché, fra questi ultimi la maggior parte rimane legata ad un cliché, molto più esposti alla critica e risibili sono i finti Margela, Mc Queen, etc. Perché lavorano tutti su qualcosa di già visto e subito obsoleto: Io lo faccio rosso, tu rossiccio, io bordeaux e si continua a perdere tempo" ⁵².*

Anche il custom-made e il su-misura sono due strategie ascrivibili alle nicchie e, in alcuni casi, alla super nicchia. Il su-misura ha per primo ridettato i suoi codici; nascendo nel mondo sartoriale, ha contaminato lo street-wear, per insinuarsi attraverso i contesti d'uso e le urban waves in settori apparentemente lontani da quello dell'abbigliamento come il ciclismo. La moda delle biciclette Fixed Gear, quelle a scatto fisso per intenderci, quei velocipedi che non hanno né marce né freni, è il massimo esempio di customizzazione generalizzata negli ambienti dei più grandi centri urbani europei e statunitensi. Le officine

⁵¹ Estrapolato dall'intervista al Professor Federico Caniato

⁵² Estrapolato dall'intervista al Professor Marco Turinetto



dove gli appassionati possono trovare i pezzi di assemblaggio per le loro bike, diventano boutique dove trovano spazio pezzi di abbigliamento di marchi di nicchia, più o meno conosciuti dell'ambiente hipster ed indie. Proprio in queste piccole boutique meccaniche, molti marchi scelgono di presentare, al pubblico più critico, le loro collezioni più esclusive e, in alcuni casi, quelle che hanno la possibilità di permettere l'intervento diretto del consumatore. Come la prima presentazione della collaborazione fra i due marchi francesi APC, leader del basic wear di lusso, e Carhartt, marchio di fama mondiale, che nasce nel mondo dei capi da lavoro, che è stata presentata nel 2010, oltre che in alcune boutique Carhartt, anche in alcune delle "vetrine-meccaniche" sopra descritte di Parigi e New York. Il settore del su-misura per un marchio giovane è senza dubbio una vocazione assoluta che richiede: forti investimenti, soprattutto di manodopera, una grande consapevolezza e conoscenza del lavoro svolto e la scelta categorica ed incontrovertibile, una volta avviata l'attività, della nicchia da servire. Pensare di lavorare nel mondo del tailoring senza un preciso target da colpire è un suicidio dichiarato; il su-misura è un settore così di nicchia e che lavora su numeri spesso molto bassi, che richiede un bacino fisso di aficionados, che regolarmente ripetano l'acquisto. Tornando al mondo delle fixed gear, a Brooklyn, New York, sono nate dei piccoli ma floridi marchi che realizzano dei pantaloni su misura, dall'aspetto molto fashion, che con un gusto un po' retrò conservano tutte le caratteristiche essenziali per la migliore pedalata. Altro campo vicino a quello del su-misura e che risponde alla necessità di unicità ed esclusività nel proprio stile personale del consumatore evoluto, è il customize service. Questa strategia, però, basandosi solitamente sulla modularità di pezzi di base.

che poi vengono assemblati totalmente o in parte secondo i gusti e le direttive dei clienti, richiede una capacità di magazzino e logistica che, solitamente, una piccola azienda difficilmente può sostenere. Tuttavia, i costi in percentuale, soprattutto sugli scarti, sono senza dubbio inferiori al su-misura. Un chiaro esempio di prodotto customizzato, è il servizio NikeiD della Nike, in cui il fruitore può decidere: colore di soles, tomaia, e tacco, tipo di stringhe, l'interno della calzatura e parte del materiale ed infine pone la firma sul prodotto finale, creando delle sneakers uniche, ma sulla base di un range molto ampio di pezzi a disposizione della casa. Ovviamente, in entrambi i casi di tailoring e customize service, il premium price è particolarmente alto, ma la fame di possedere prodotti di comprovata qualità ed unicità del consumatore moderno, sembra non conoscere crisi.

L'Ambiente, Sostenibilità e Cultura

Fra le poche aziende che in Borsa hanno resistito allo tsunami finanziario, ci sono quelle attive nel fotovoltaico e nei mercati di carburanti alternativi per auto. Eppure, sebbene il fattore ambientale sia destinato a giocare un ruolo sempre più importante, sono in molti ad aver accumulato un grosso ritardo.




“Sta proseguendo un trend iniziato prima della crisi: quello della moda etica e responsabile, che nel campo della moda dell'élite significa progetti come il finanziamento di musei o la devoluzione

degli utili a cause etiche. Però, nel sistema generalizzato del consumo di moda, significa un'attenzione generale da parte dei consumatori, per sostenibilità e per produzioni alternative. Progetti di questo genere fioriscono un po' ovunque e vuol dire che c'è in giro un terreno di sensibilità. Un bacino di consumatori non più circoscritto solo all'élite, come era fino a 5 anni fa, quando chi si interessava della moda verde erano i rampoli della borghesia della moda milanese. Quanto questi finanziamenti museali ed etici delle grandi griffe vadano poi ad incidere effettivamente sulla rilevanza del marchio me lo sono chiesto anche io, e me lo chiedono. Non ho un'idea e non ho dati. Probabilmente incide più al livello di sistema istituzionale della moda che a livello di sistema del consumo e quindi di fatturato e budget, su cui incide indirettamente attraverso l'immagine. Si tratta di operazioni indirette, cioè interessano gli addetti ai lavori, per crearsi un'immagine di fronte ad essi; per cui non si spende neanche nella pubblicità. Però, quando poi si parla di te, sei quello che ha fatto il museo, il teatro etc.. Diego della Valle, invece, che ha finanziato la ristrutturazione del Colosseo, con grandi investimenti, è un caso anomalo: Della Valle ha delle ambizioni e lavora sul piano politico; e lavora in un mondo che è diverso da quello in cui lavora Prada e lavora Armani; quello che fa poi gli serve, per rimanere con un certo ruolo nei salotti del potere romano. Quando Prada fa il suo museo, ragiona in tutt'altro modo ⁵³.

Quello dell'ambiente e dei processi ecocompatibili è un tema che, molti, ricollegandosi all'argomento precedente, di fronte ad una crescita importante del mercato in questo settore, hanno trasformato in una vera e propria

settorializzazione, creando delle nicchie:

 “Un'altra strategia perseguibile, è l'intercettazione dei nuovi clienti sempre più interessati ai processi non inquinanti e a tutto il concetto di sostenibilità; e fra questi mi posso ritagliare una nicchia di utenti che hanno esigenze diverse. Molti stanno provando questa strada. Però, anche questa via è ardua, perché un conto è dire: mi dò una mano di verde e faccio sempre le cose ugual;, un altro è ripensare tutti i processi e le strategie di produzione e vendita. Questa è una vera e propria nicchia, perché non posso pensare, se mi adopero in maniera totale in questa missione, di fare i grandi volumi; i costi dei processi non inquinati sono altissimi. Quindi, poi, la maggior parte di chi si adopera in questo campo cerca di saltare la distribuzione di terzi ed andare diretti dal cliente finale, perché se no ci sarebbero ricarichi troppo elevati. Nell'alimentazione, in particolare, benessere fa rima per i pubblici con sostenibilità territoriale e biologico, ovvero priorità date al legame con il territorio ed il locale. Si diffondono le mappe delle fattorie dove si può anche acquistare. Molti sono i consumatori pronti a spendere di più per una spesa fatta a km 0: i prodotti nostrani diventano un premium. Salendo, nella graduatoria delle preferenze degli acquisti di cibo. In Inghilterra sono i supermercati Tesco a proporre latte proveniente da stalle limitrofe. Contemporaneamente la catena ha dichiarato che tutti i negozi che costruirà da qui al 2020 emetteranno carbonio in misura inferiore almeno del 50% di un negozio nel 2008. Nei paesi anglosassoni, la sensibilità ad essere eco-friendly è sintetizzata in un parol: SEGOR, sostenibile, etico, verde, organico, responsabile. In Svizzera, Coop marchio “By Air” i prodotti importati via aerea, per segnalare una logistica non ecologica

⁵³ Estrapolato dall'intervista al professor Paolo Volontè

⁵⁴ Estrapolato dall'intervista al professor Federico Caniato



e insieme mostrarsi paladina della produzione dei posti di lavoro locali; l'americana Pepsico distribuisce il succo d'arancia da 2 litri con la dicitura "1,7kg di CO2" stampata a caratteri cubitali sul frontespizio della confezione. Segno di un cambio dei tempi: dopo etichette per ingredienti ed apporto calorico, oggi si intende informare e responsabilizzare il consumatore anche sui danni all'ambiente causati dal singolo prodotto" ⁵⁵.

La moda quasi sempre viene accostata ad appellativi non proprio edificanti nè elogiativi, nonostante l'enorme numero di addetti che accoglie e nutre: effimera, pretenziosa, distante, superflua, simbolo dello spreco consumistico. Quindi, sentirla presa in causa, come speranza, fonte di riscatto, motore di sviluppo territoriale, fa spesso un effetto spiazzante. Invece esistono storie di aziende particolarissime e spesso con dipendenti e collaboratori altrettanto particolari; esempio che effettivamente moda e speranza sono 2 parole che a volte possono essere messe in parallelo. La Sartoria San Vittore, di rivelatore ha giusto il nome. Anni di attività con le donne del braccio femminile del Carcere di San Vittore e degli altri penitenziari milanesi, hanno portato l'organizzazione ad affinare sempre più la tecnica di accostare le donne al lavoro e motivarle al riscatto attraverso un'attività edificante come quella della moda. Lodevole è la ricerca di un prodotto di qualità operato da questa sartoria fuori dal comune. il suo lavoro rappresenta veramente lo sviluppo di professionalità fra i detenuti e li stimola alla gratificazione nel lavoro. E' il passaggio da organizzazioni che miravano fundamentalmente all'insegnamento di un mestiere ai detenuti a progetti ambiziosi in cui queste donne o uomini hanno un ruolo di primo piano.

La Sartoria San Vittore inoltre ha una bella boutique in Sant' Ambrogio; nulla rimanda alla provenienza e alla manifattura dei capi, ma questi si vendono per le loro qualità intrinseche, i loro tagli e le linee decisamente contemporanee, pulite ma ben studiate. L'intenzione di strutturare il processo produttivo come una vera filiera aziendale e competitiva è anche chiara nella scelta di chiamare a dirigere i lavori un fashion designer professionista. Anche i tempi delle collezioni si sono adeguati ai ritmi stagionali del fashion system e la Sartoria San Vittore, propone sia la collezione estiva che quella invernale. Creare prodotti di ottima qualità e apprezzati dai clienti, non per mera beneficenza, spiega la Responsabile del progetto, è motivante per le detenute e le porta ad un riscatto sulla vita.

A mio avviso, inoltre questa esperienza partendo da una manodopera che per la sua stessa natura è mutevole, i detenuti, che entrano escono dal carcere o vengono spostati in altri penitenziari, ha una marcia in più, avendo assimilato la qualità migliore di chi opera nel campo della moda: la flessibilità. Essere capaci di cambiare strategie repentinamente, di adattarsi alle situazioni più disparate e di risolvere problematiche improvvise, è la base di ogni buona fashion company. In quanto approccio aziendale, fra le cooperative socio ed eco compatibili, esempio di azienda, con il taglio più vicino alle medie e grandi imprese di moda, è senza dubbio Cangiarì. Una realtà molto ben strutturata che segue un approccio al mercato molto più aggressivo delle normali cooperative sociali e che vede, fra i suoi fondatori e promotori, dei professionisti affermati del mondo della moda che vengono da esperienze in realtà molto grosse, e dei veri fashion designer ed art director. Inoltre, la cooperativa ha saputo muoversi nei



canali della comunicazione ufficiale, ottenendo voce e redazionali da realtà come Vogue, e dotarsi di quegli strumenti fondamentali per l'immagine del marchio, come lo showroom a Milano confiscato alla mafia e un sito internet molto curato. Cooperativa Cangiarì equosolidale, che mira alla valorizzazione dell'area calabrese soffocata dalla n'drangheta di Gioia Tauro, ha saputo far coincidere e valorizzare una ricerca delle radici artigiane tessili della zona, con un atteggiamento molto simile a quello che compie Marras quando si immerge nella ricerca nelle artigianalità in via di estinzione. I tagli e la ricerca stilistica sono molto contemporanei e si integrano perfettamente con le antiche lavorazioni dei materiali e della confezione. Nel caso di Cangiarì, l'etica abbraccia l'ecologia, a dimostrazione che, oltre ad essere una necessità a cui tutte le aziende dovranno prima o poi aderire, l'ecologianonèpiùsinonimodidismesso,alternativo o povero, ma diventa un differenziale competitivo, a cui sempre più consumatori danno peso. Cangiarì oltre all'utilizzo di materiali che provengono da coltivazioni ecologiche e non intensive, utilizza tessuti che vengono tutti dalle zone limitrofe o comunque dalla Calabria quindi a Km 0. Inoltre adotta un comportamento etico con tutti i produttori fin dalla materia prima, cotone e lane, garantendo pagamenti proporzionali agli sforzi a ciascun lavoratore. Anche per quanto riguarda la distribuzione, Cangiarì è un passo avanti. Il marchio è presente oltre che in molte boutique italiane, all'estero nei grandi stores come Barney's New York, e questo è indicativo dell'abile politica aziendale, molto più simile a quelle dei grandi marchi, che delle cooperative sociali. Io credo che l'atteggiamento competitivo di questo marchio sia d'esempio a tutte le altre realtà simili.

Per rimanere in piedi e continuare a fare del bene, in un paese come l'Italia, bisogna abbandonare l'atteggiamento fatalista di chi attende aiuti dall'alto e, invece, nei limiti delle proprie possibilità, puntare sul proprio prodotto e trasformare le proprie qualità e particolarità sociali, artigianali ed etiche, in differenziali competitivi, che i marchi del mondo della moda ufficiale difficilmente possono vantare.

“Indagini recenti dimostrano che iniziative socialmente responsabili, attente all'azienda e alla persona possono persino aumentare la produzione e gli investimenti fino a migliorare la quota di export”⁵⁶.

L'adozione di una green policy, che oltrepassi il rispetto delle norme, nasce da una matrice aziendale attenta ai processi dell'intera filiera. Ciò significa investire non più o non solo nelle fondazioni, quanto rivedere processi aziendali, metodologie produttive, prodotti e package, fino alla costruzione di sedi verdi e di investimenti socialmente sostenibili. Al di là di ogni falso moralismo, è ormai chiaro che l'innovazione che passa dall'equo, dal sociale, dal verde, dall'energy saving è già premiata, innanzitutto dal mercato. Esistono anche esempi interessanti di aziende illuminate del main-stream della moda che hanno individuato la strategia di crescita e di ricerca nel settore dell'eco compatibilità come una carta vincente, sia dal punto di vista di risposta del consumatore che come investimento identitario.

“Moda e design reinventati all'insegna di sostenibilità ed ecologia erano i Recycled Jersey, un'idea di Asap. Una collezione di T-shirt realizzata con avanzi e scarti lasciati indietro dalla corsa dell'industria; raffinati jersey si modellano in



design unico: non solo sonobismo ma effettiva ridotta disponibilità di materiali pur pregiati. Le linee e i tagli sono tradizionali per ritardare l'obsolescenza e invitare alla conservazione, una controtendenza nel settore del consumo esasperato. Così scarti vengono sottratti all'eliminazione e reintrodotti nell'circuito produttivo, all' insegna della qualità: il fashion ecologico assume così i canoni del lusso. Borse e giacche costruite per durare 10 anni e più. Le giacche di Howies' hand me Down di tweed o cotone ritorto sono realizzate con materiale scelto e confezionate scrupolosamente; resistenti ed impermeabili all'acqua usano il 30% di materiale in più. 24000 fili di cotone: la macchina che forgia la giacca necessita 16 giorni di solo per la preparazione. Ma le giacche Howies' hand me Down sono fatte per durare. Le soluzioni ecologiche quindi diventano anche tendenza, a patto che il design non riporti, stilisticamente, ai tradizionali modelli inquinanti. A un'anima ambientalista deve, insomma, corrispondere un corpo e un estetica appealing; sorpassati da tempo concetti per i quali l'ecologico dovesse essere inspiegabilmente e irrimediabilmente brutto, ogni prodotto ecologico deve essere anche performante e giustificare un valore differenziale deciso, anche attraverso il design. Solo in questo modo potrà affermarsi e caratterizzarsi come una necessità d'acquisto”⁵⁷.





Tucano Urbano - Mantella Salvagambe



Riccardo Tisci



Stefano Pilati

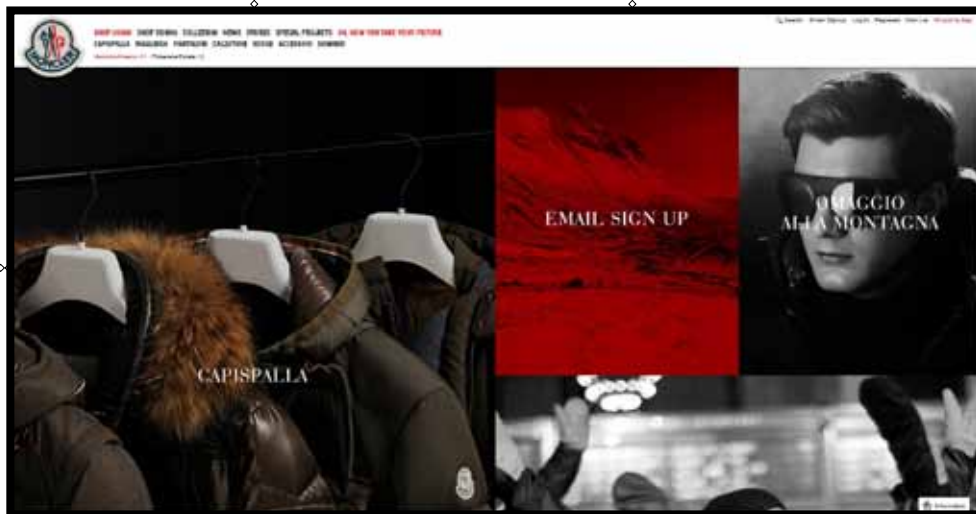


Caschi Ruby





Moncler, flagship store di New York



Sito web Moncler



Sito web Prada



Stone Island, Ice Jacket



Stone Island, Liquid Reflective Jacket



Party Diesel per il trentennale del marchio





Estratto di una vecchia collezione di Cool Hunting



Scarpe Volta





ACNE Denim Shirt





La linea di Uniqlo in collaborazione con Pantone



Fillico water, più di 100 dollari a bottiglia





Alcuni prodotti della linea di Migros



Una camera del St. Regis Hotel & Resort di Roma arredata da Bottega Veneta





Open, fixed bike boutique di Boston





La capsule collection di APC & Carhart

NIKE.COM

NIKEiD.

ID ✕

Add an ID

Left ID
If you are purchasing more than one item, you can edit your IDs in the cart.

Show me

Maximum 8 characters.


Right ID
If you are purchasing more than one item, you can edit your IDs in the cart.

Show me

Maximum 8 characters.

Choose a color

■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■



Design Search ■ More Views ↺ ↻ 🔍 🔍

[Overview](#) [Technology](#)

Nike Shox Turbo+ VI iD Running Shoe

The Nike Shox Turbo+ VI iD Running Shoe delivers maximum cushioning, customization and sizing options in a performance running shoe.

- » Nike Shox columns for responsive cushioning
- » Nike+ enabled for instant workout feedback when used with either a Nike+ SportBand or an iPod® nano and Nike + iPod Sport Kit
- » Independent left and right sizing
- » Available in narrow, regular and wide fit
- » Customizable with independent left and right personal iDs



Presentazione della collezione PE 2012 di Cangiari al Palazzo Reale di Milano



Zaini della linea di Howies, Hand Me Down



Bibliografia

Entrées

Cecilia Gandini – Marco Turinetto, *Lusso Necessario: alla ricerca del valore per vincere la crisi*
Lupetti 2009

Marco Turinetto - *Be Different: il valore attrattivo del brand design nelle imprese moda* - Edizioni Poli.Design

Paolo Ricotti - *Sostenibilità e Green Economy. Quarto Settore. Competitività ,
Strategie e Valore Aggiunto per le imprese del terzo millennio* - Edizioni Franco Angeli 2010

Roberto Vona - *Il “Marketing e Produzione nel Pronto Moda: il “Modello”Zara”*
Le tendenze del marketing 2005

Paola Bertola Giovanni Conti - *La moda ed il design, il trasferimento di conoscenza a servizio dell’innovazione;*
Edizioni Polidesign 2007

Mauro Castelli - *A prova di crisi, viaggio fra i protagonisti del made in Italy;* Gruppo 24 ore 2009

Paolo Volontè - *Vita da stilista, il ruolo sociale del fashion designer;* Bruno Mondadori 2008

<http://www.allworldrankings.com>

<http://www.connecting-managers.com>

<http://www.consorzionetcomm.it/>

<http://www.corriere.it>

<http://www.economiaoggi.it>

<http://www.ice.it>

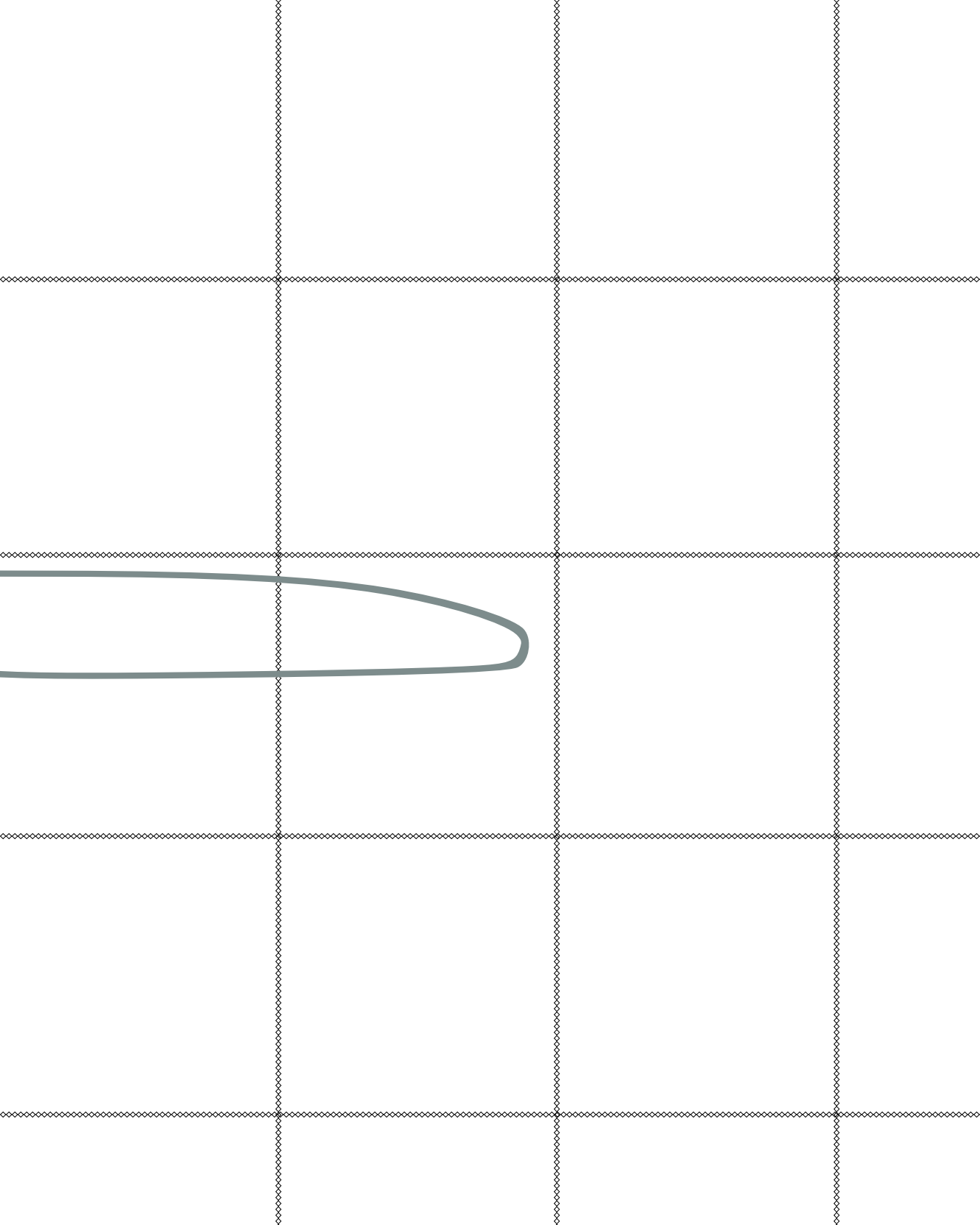
<http://www.ilsole24ore.com>

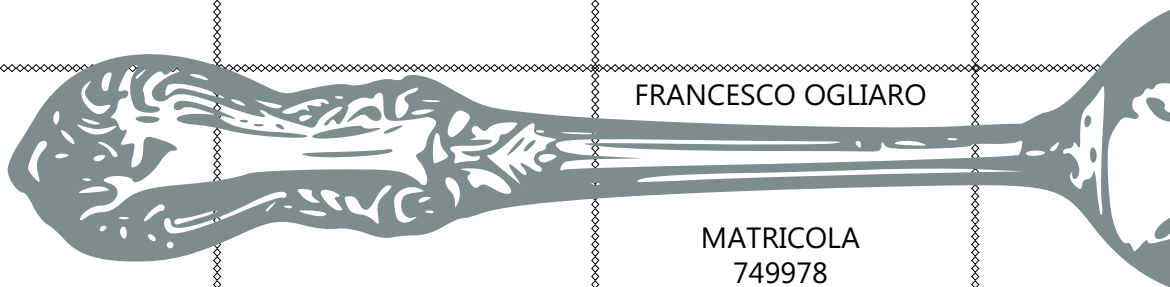
<http://www.mffashion.it/>

<http://www.marieclaire.it/>

<http://www.pmi.it>

<http://rinopastore.blog.espresso.repubblica.it>





FRANCESCO OGLIARO

MATRICOLA
749978

RELATORE:
PROF. GIOVANNI MARIA CONTI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
FACOLTA' FASHION DESIGN



ANNO ACCADEMICO
2011/2012

Rôti



Indice

Rôti



Maison Matthan Gori

7



Il Sistema degli Oggetti

13



One Block Down

18



Be Different

23

Maison Matthan Gori



Anno di Fondazione: 2009
Numero di soci: 2
Indirizzo: Matthan Gori, Via Nerino, 3 - 20123 Milano
Web: www.matthangori.it/

Storia

L'atelier Matthan Gori nasce per caso, io ed il mio compagno e socio qualche anno fa abbiamo preso una casa e chi ci telefonava, si sentiva rispondere scherzosamente "Maison Matthan Gori buongiorno". Dopo 2 anni il mio socio, capita per caso nel cortile del nostro attuale atelier e si innamora del luogo, così decidemmo di affittarlo e di trasformare la Maison Matthan Gori in realtà. Sono così stati gli arredi scelti per via Nerino ad influenzare la natura dei prodotti nati nell'atelier. Il mio gusto ha influenzato l'aspetto del luogo e così ho creato questo spazio. Il percorso tradizionale vede di solito il prodotto come influenza principale dell'aspetto e della natura dello spazio dove nasce, per noi invece si sono capovolti i ruoli. Abbiamo cercato di interpretare la location dell'atelier come un salotto accogliente, e quindi ho cercato di immaginare quale fosse l'abito che avrebbe indossato la donna frequentatrice di queste stanze, e con questa idea abbiamo creato la prima collezione che ha debuttato, con la società couturier de France al Palazzo delle Stelline e così siamo partiti. In seguito grazie all'attenzione della stampa e alle critiche di amici e clienti in atelier, abbiamo con il tempo cercato di capire se effettivamente la strada che la maison doveva prendere era questa o dovevamo ricalibrare il tiro. Per cui il percorso triennale dall'apertura di Matthan Gori è stato molto tortuoso e particolare, arrivando al momento in cui grazie a queste riflessioni abbiamo deciso di ritirare il nostro prodotto da tutti i negozi di Milano, per distribuirlo direttamente dall'atelier al consumatore finale, dati anche i problemi relativi ad alcune esperienze di conti vendita e conti visione, in cui i capi sono spariti e non sono mai

stati pagati. Così abbiamo deciso di ritirarci nel nostro guscio per fare qual cosa più di nicchia, che fosse totalmente sotto il nostro controllo, anche per poter testare quale fosse il tipo di prodotto, di tessuto, di taglia che potesse piacere di più alla persona che un domani cercherà i prodotti Matthan Gori. Quindi in questi tre anni abbiamo fatto una produzione soprattutto su misura per i nostri clienti, ed in alcuni casi il rifacimento del guardaroba delle persone che venivano e prendevano il primo capo per poi richiedere una collezione da 24 ore per chiudere il guardaroba. Questa è stata un po' la fortuna ed i finanziamenti principali del primo periodo di vita della Maison e che ha anche regalato la felicità di creare degli abiti su misura, che non siano solo dei capi da ballo, ma anche dei capi da ufficio, quotidiani, che rimanessero in un'ottica moderna e contemporanea. Matthan Gori crea un total look, dal capo spalla, all'abitino da cocktail, nel campo delle mini serie e del su misura il mono prodotto, forte tendenza per chi è specializzato ed ha grandi produzioni, è impossibile, le spese sarebbero troppo alte ed i volumi non sosterebbero l'attività.

La Sposa

I nostri clienti poi associavano il nome *atelier* al concetto di abiti da sposa, anche se non fosse mai stata nostra intenzione occuparcene, e spesso ci domandavano abiti da matrimonio. Così ci siamo domandati perché non fare anche la sposa e specializzarci in questo settore, ed il range di servizi da noi proposti si è allargato. Inoltre anche dal livello finanziario, la creazione di abiti da sposa è

molto appagante. Nella primavera del 2011 così ci siamo tuffati in questo progetto di espansione. La prima sposa è stata vestita ad Ottobre ed il risultato è stato un abito da matrimonio molto non convenzionale, lineare, bon ton, sicuramente diverso da tutti gli altri abiti da sposa, e questo è stato l'imprinting per tutti gli abiti successivi. La sposa Matthan Gori, dice con fermezza: "Io sono sufficientemente bella per spogliarmi di tutti gli arredi, i fiocchi e gli eccessi dei matrimoni tradizionali, e mi presento con un abito pulitissimo". La donna sposa è la stessa che frequenta, come per il su misura, il nostro atelier non c'è differenza di mentalità.

Contenuto

Design Couture che trova posto sotto il nome dell'atelier è la nostra sfida nell'unire due mondi lontani: il primo è quello del sogno di un ragazzo turco che è cresciuto in un paese del medio oriente e quindi con la moda parigina del haute couture come sistema moda per antonomasia, ed il secondo è quello dello stesso ragazzo diciottenne, che dopo aver fatto la valigia, viene a Milano a studiare al Politecnico, al contatto con un metodo progettuale ed un complesso di valori totalmente distinti da quelli parigini. Così abbiamo voluto unire la ricercatezza delle forme e la manualità del mondo haute couture, con la ricerca del design, della innovazione e dei materiali, di una proposta non banale novità, ma innovatrice dell'intero sistema, tipica del metodo del Politecnico di Milano. Quindi i nostri capi sono design per la ricerca continua e sistemica che compiamo sul mercato e nei più

svariati comparti, ma al tempo stesso couture per la qualità eccelsa della confezione e dei materiali. L'approccio ad ogni singolo capo ci ricollega al mondo del design mono-prodotto: l'attenzione e la ricerca su dettagli più infimi, e soprattutto il tempo di studio dei capi, più vicino al mondo del design del prodotto, che a quello delle tempistiche del fashion system, è tipico delle produzioni mono-prodotto più attente. Il tempo è proprio il nostro principale nemico, perché studiando ogni capo come un progetto in se, quando dobbiamo creare degli outfit nonostante lo stile riconducibile alla maison, ogni capo ha una propria storia e parla un linguaggio molto personale, ma d'altra parte oggi sta al consumatore evoluto interpretare il proprio total look e non a noi imporlo. Noi vestiamo sia per la sposa che per il su misura ed il pret-a-porter una donna manager, in carriera, non la donna sognatrice del matrimonio. Così ci siamo accorti che il gusto della nostra sposa attira soprattutto il pubblico maschile, e questo è chiaro soprattutto nelle fiere, quando schiere di sposi si fermavano di fronte al nostro stand per convincere le loro belle ad acquistare un capo Matthan Gori. Questo perché tradizionalmente la donna che sogna per il matrimonio, il solito abito pomposo, meringato, tornito di pile di panna montata, non riesce a vedersi in una delle nostre creazioni. Invece incontra totalmente la pulizia, il controllo, e la geometria delle linee di stampo e gusto prettamente maschile. Quindi il risultato a mio avviso è una sposa bella e decisa, che rispetta i canoni estetici di oggi e non del mille ed ottocento.

Heritage Futuristica

Oggi con l'avvento delle grandi compagnie del pronto moda, la qualità del capo di abbigliamento, in maniera inversamente proporzionale al contenuto stilistico sta perdendo sempre più valore, mentre è l'accessorio di lusso che fa la differenza nel guardaroba di ricchi e poveri. Noi sentiamo che la nostra missione sia comunicare quanto invece è importante la qualità per un capo che sta così a contatto diretto con l'epidermide. Cerchiamo di riportare in auge quei valori, che facevano sì che nei nostri armadi siano ancora presenti in ottime condizioni i capi delle nostre mamme e nonne, tutta quella quantità di abiti che ha fatto sì che oggi esista la moda vintage, valori che portavano ad apprezzare la manifattura e qualità nella confezione e nei materiali dei prodotti. Se il consumatore attuale continua a comprare dei capi che non lasciano niente alle loro spalle sia in stile che in qualità dei materiali in se, fra quaranta anni nessuno avrà nel proprio guardaroba la giacca della mamma perché cadrà a pezzi. Quindi cerchiamo di lavorare sui valori di oggi per permettere un heritage stilistica ai nostri successori.

Ecosostenibilità

Il tema della qualità e della longevità dei capi è indissolubilmente legato al mondo del ecologia, e della sostenibilità. Se si continuano a comprare abiti, che nonostante il capo sia iper ecologico e tinto con pigmenti naturali, dopo 6 mesi è tutto bucherellato, lo sforzo è del tutto inutile.

Lo stesso vale per quelli che comprano capi ecologici, mangiano in ristoranti a chilometri zero e poi hanno tutto il resto del guardaroba comprato dai marchi che sfruttano il lavoro degli operai. Comprare un capo longevo ed ever-green permette con il riutilizzo continuo di eliminare gli sprechi e l'impatto sull'ambiente. Noi cerchiamo nei nostri capi di utilizzare forme ed immagini stilistiche care all'immaginario collettivo e che sono depositate nella coscienza storica dei nostri clienti, in tal modo il capo può trovare un posto permanente nel guardaroba, senza la paura di diventare demodè. Matthan Gori ha sempre avuto un impronta votata alla eco sostenibilità, anche con la realizzazione di un progetto candidato al Compasso D'oro: Simpleso.

Distribuzione

Da febbraio la collezione pret-a-porter sarà presentata da uno showroom milanese specializzato nella distribuzione di marchi emergenti dell'alto di gamma. Parallelamente un altro agente si occuperà del ingresso del marchio nelle boutique italiane più prestigiose, dove per noi non è tanto importante il fatturato in se, ma quanto il ritorno di immagine che ne deriva. Noi abbiamo posto, come regole per accettare un ordine, il pagamento del 30% alla conferma e 70% alla consegna, e il divieto assoluto di conti vendita e conti visione, quindi l'ingresso in una rete di negozi ampia è una bella sfida. Per cui il nostro obiettivo per il momento non è avere una distribuzione in tantissimi negozi, ma avere alcuni negozi di prestigio che siano di testimonianza del percorso di Matthan Gori. Il pret-a-porter distribuito in queste boutique, date le tempistiche impiegate

nelle lavorazioni artigianali, ha dei massimi ordinabili, oltre cui gli ordini vengono rifiutati. Il servizio su misura e la sposa saranno gestiti e distribuiti, come sempre da tre anni a questa parte, in loco dal nostro atelier in via Nerino, questo perché per noi è molto più aderente al concetto del prodotto proposto un rapporto ricco e diretto con il cliente.

Internazionalizzazione

Noi siamo convinti che Matthan Gori per quanto abbia i suoi natali a Milano, sia veramente poco milanese ed italiano. Per ciò vorremo trasferire la stessa sede principale all'estero. Questo è una strada già tracciata, di cui ci siamo dati delle scadenze precise ed abbiamo preparato un business plan per renderci conto delle risorse necessarie a questa nuova pelle del marchio. Abbiamo già individuato un paese candidato, ma date le scadenze in questo periodo dobbiamo cercare di crescere il più possibile come fatturato e come presenza in questo paese. Matthan Gori ha in questo momento dei contatti con alcuni negozi in Israele, interessati soprattutto alla vendita della linea sposa. Il problema cardine della vendita in Medio Oriente è la diversità delle stagioni, per cui la collezione ad esempio autunno inverno ha una vita brevissima e dei pesi totalmente differenti da quelli europei, invece la nostra collezione estiva rimane costosa per un paese in cui la moda non governa lo stile di vita delle persone come in Europa. Questo anche perché con il grande caldo di quelle zone, i tessuti si rovinano molto velocemente e i capi sono più usurati dalle condizioni climatiche. Invece la sposa rimane un prodotto giustificato nel suo prezzo,

considerando la sua qualità e manifattura. Comunque rimangono delle grandi responsabilità per il marchio i rischi di spedizione di un abito da sposa in Medio Oriente, dato la fragilità del prodotto spedito. Io come designer in questo momento sono molto attratto ed affascinato da questo nuovo passo, quanto spaventato dalla effettiva realizzazione di quest'accordo con i negozi di Tel Aviv, ma avere dei punti vendita in Medio Oriente, la terra a cui appartengo anche io è un traguardo a cui non posso rinunciare. Questo vuol dire che sono riuscito a condividere gli stessi codici stilistici di due realtà lontane come Milano e Tel Aviv. Ad oggi abbiamo anche ricevuto degli ordini per il su misura, ma dal Canada, ed è stata una grande soddisfazione, nonostante qualche rinvio per lo sdiffettamento, riuscire a soddisfare dei clienti così lontani, in un settore così difficile da realizzare a distanza come il su misura. Nonostante il successo in queste esperienze, credo comunque che il su misura a distanza sia una via estremamente difficile, un cuturier che fa un lavoro ad personam deve vedere il corpo di questa e studiarne le proporzioni, a mio avviso il "long distance make to measure" non funziona.

Produzione

Il nostro pret-a-porter ultimo arrivato in casa Matthan Gori è un ready to wear abbastanza fittizio, perché comunque i pezzi e le ripetizioni sono molto contenuti e i prezzi, date le lavorazioni particolari, non proprio abbordabili. La produzione di questa linea è in parte situata nel nostro atelier e l'80% in un laboratorio di confezione alla porte

di Milano, però ci sono dei capi, come cappotti, canottè in pelle, o abiti in pizzo modellati a manichino, che sarebbero impossibili da affidare ad un conto terzi e che quindi realizziamo interamente in atelier. Quindi le manifatture di alto livello artigianale vengono prodotti in loco, altri capi invece, vengono tagliati qui, modellati i drappaggi sempre in atelier, poi vengono mandati nel laboratorio di confezione dove vengono assemblati i pezzi e foderati, e spesso tornano qui per ricevere l'ultimo sfidattamento. Questa è l'unica soluzione per contenere i costi, visto che mi occupo di quasi tutta la parte produttiva del atelier e posso tenere così più bassi i costi di manodopera. Questo è lo stesso motivo per cui le ripetizioni devono essere contenute, visto le tempistiche umane e finite che si impiegano per la produzione delle singole lavorazioni. I capi poi non prevedono varianti tessuti, essendo progettati solo nel materiale in essere, e le varianti colore si limitano a una o due. I campionari vengono realizzati solamente in 2 copie per i 2 canali di vendita ed anche in questa maniera riusciamo a comprimere i costi.

7 Finanziamenti

Noi non siamo stati né così bravi ad informarci su tutti i vari finanziamenti che ci sono né siamo stati agevolati in quanto il proprietario è un giovane designer di nazionalità non italiana. Abbiamo avuto molti problemi anche per la sola registrazione della società alla camera di commercio, però a pagare le tasse siamo invitati eccome. Noi siamo però riusciti a fare un fido bancario e non è stato così difficile, Ri-

fiutati appena da 2 banche, grazie alla fideiussione del mio socio che aveva una seconda attività.

9 Il Futuro

Da febbraio la collezione sarà presentata presso uno showroom multi marca, perché abbiamo deciso di affrontare un pubblico molto più vasto entrando in poche e selezionate boutique monomarca con una piccola collezione in serie di pret- a-porter.

Il Sistema degli Oggetti



Anno di Fondazione: 2009

Numero di soci: 2

Indirizzo: Il Sistema, Via Mauro Macchi, 26 - 20144 Milano

Web: www.ilsistemadeglioggetti.it/

Storia

Il Sistema degli Oggetti nasce dal lavoro di tre soci. Abbiamo studiato tutti e tre al Politecnico, e abbiamo fatto tantissimi progetti insieme nell'arco del ciclo di studi, per cui siamo stati abituati a progettare in gruppo, e tra noi l'analisi ed il confronto era cosa molto naturale. Io però ho sempre avuto questo desiderio di avere un mio progetto personale su cui lavorare, per poter avere anche fra le mani il timone decisionale e quindi il destino delle mie creazioni. Dopo parecchio tempo, passato a discutere su idee, concept e ipotesi fittizie, nel 2009 Io e i miei colleghi abbiamo deciso di affrontare seriamente il progetto del Sistema degli Oggetti. L'idea germinale è del settembre del 2008, subito dopo la mia laurea, ma si è concretizzato tutto dopo aver partecipato al Fashion Incubator, nel gennaio 2009, dove siamo arrivati alla selezione finale. Qui ci siamo confrontati, con delle realtà già molto strutturate, con show room, negozi e quant'altro, noi invece ci siamo presentati con il nostro unico book di disegni, arrivando in finale, e così ci siamo resi conto che effettivamente del potenziale c'era. Da quel momento abbiamo creato società e brand ed è nata la nostra realtà, in maniera del tutto spontanea e neanche troppo ragionata. Abbiamo imparato e siamo cresciuti dai nostri stessi errori, e sento di aver imparato veramente tanto da questa esperienza, sulla vita, sulla moda e sul lavoro.

Scelte di Target

Le nostre ultime collezioni sono incentrate sul

uomo, ma in realtà noi siamo partiti con entrambi i generi. L'idea di partenza era quella di creare delle collezioni sex-less, degli abiti iconici da declinare su uomo e donna, per cui dovevano essere gli stessi pezzi, ma con le vestibilità adattate al genere. Questa strada nella prima collezione era abbastanza evidente. Il problema sta nel fatto, che essendo una realtà molto piccola, ed essendo in pochi a gestire il tutto, l'uomo è presentato sempre prima della donna, per cui investivamo su questo tutte le energie ed i budget, arrivando alla donna senza più tempo di metter mano alla matita. Inoltre a mio avviso per fare una collezione Uomo in maniera attenta e completa, ci vuole molto meno che nella Donna, non tanto per progettarlo quanto nel comunicarlo. Sul Uomo è anche più facile insistere su dei temi ricorrenti per il marchio, riuscendo alla fine a veicolare il messaggio, mentre la donna è un cambiamento continuo, è fluttuante a seconda delle mode, ed è molto più costosa nella sua comunicazione. Per cui la donna o è seguita veramente bene, investendoci tempo e risorse oppure passa assolutamente in secondo piano. Anche i nostri collaboratori del canale della comunicazione erano specializzati sull'uomo, così è stato abbastanza naturale virare con il tempo su collezioni maschili. Così nell'ultima collezione abbiamo deciso di concentrarci solamente sulla collezione Uomo. La donna comunque abbiamo sempre avuto più facilità a venderla, è intrinseco nel suo genere anche data la quantità di negozi femminili che ci sono nel mondo. Questo anche perché il nostro stile maschile è molto particolare e i capi non sono a buon mercato, ed il gusto del pubblico solo ora si sta avvicinando al nostro mondo di riferimento.

Produzione Made in Lombardia

Ad oggi la produzione è interamente concentrata sull'area cittadina milanese, per questioni di comodità logistica, nel laboratorio +39 in via Pestalozzi. All'inizio avevamo tanti laboratori divisi per merceologia sull'area lombarda, maglieria, capispalla, pantaloni, e stampe ma seguire tutti i capi in maniera efficace era impossibile. Quando si è in pochi come noi a seguire la collezione, bisogna concentrare le forze. Inoltre i confezionisti fuori Milano, sono tutti grossi produttori e non riescono a gestire le piccole commesse: ad esempio se un cliente prestigioso mi chiede tre pezzi in una variante particolare, un grosso produttore non accetterà mai di stravolgere la filiera, ma per me quel cliente rimane fondamentale. Anche per la gestione dei tessuti e della divisine delle pezze, lavorare con più faconisti complica di molto l'organizzazione logistica, ed i costi per spedizioni e ritiri, doppi e tripli. Da questa necessità il bisogno di lavorare con un medio-piccolo laboratorio, a cui vengono girate direttamente tutte le spedizioni di fornitura ed i ritiri, risparmiando su tempo e costi di inutili spostamenti. Il nostro fornitore ufficiale è Limonta, rifornendoci quasi esclusivamente dei suoi tessuti, perché per noi l'unico modo per rimanere competitivi è puntare sulla qualità, perché avendo la manifattura a Milano che costa molto, e ripetizioni produttive limitate, l'unico modo per poter sopravvivere è alzare il livello qualitativo. I tessuti Limonta sono molto cari, ma incidono molto sulla aspetto finale delle collezioni e sulla percezione di queste.

Collezioni a Km 0

Si potrebbe definire le nostre collezioni a km 0, dato che sono completamente prodotte e realizzate nel territorio lombardo, e con materiali di questa area se non dell'interland milanese. Ormai si potrebbe dire che tutto il ciclo di progettazione e confezione si svolge sulla circonvallazione.

Contenuto

Nonostante l'inconfutabile crescita, che è insita in ogni progetto che si sviluppi nel corso degli anni, il Sistema degli Oggetti è stato sempre molto coerente al concetto originale, e soprattutto c'è sempre la volontà di creare un concept. Probabilmente fa anche parte della paranoia comune a tutti i designer contemporanei, però i gli archetipi alla base delle nostre creazioni, la roccia, la preistoria, la cultura totemica, li vedo presentare come le ultime tendenze alle fiere come Milano Unica. Al di là dei capi in se, io credo che gli immaginari culturali a cui facciamo riferimento, cominciano ad essere assorbite dal pubblico. Questo mondo primitivo di riferimento, ha probabilmente origine in qualcosa che io ed i miei colleghi avevamo dentro da tempo. Se penso alla mia infanzia, ho un ricordo dei miei 10 anni, in cui sulle orme di Indiana Johnes, mi ero fatta regalare un cerca metalli elettronico ed andavo in giro per le spiagge a cercare chissà quale tesoro, e poi i sassi e chiodi che trovavo venivano tutti attentamente catalogati. Io da bambina ero innamorata dell'archeologia. Il museo di storia naturale

di Milano a Palestro è la nostra maggiore fonte di ispirazione, un luogo che ho sempre frequentato e che evidentemente in me ha lasciato qualcosa di longevo. Ovviamente l'aver studiato al Politecnico ha alimentato l'idea di aver un concept molto forte alla base del progetto in se, ispirato a mondi totalmente lontani da quello dell'abbigliamento.

Consulenze e Convergenze

Ultimamente abbiamo collaborato con i ragazzi di "Ti Mollo", che chiedevano a diversi designer di personalizzare la loro soluzione bi-letto, così ci hanno chiesto di decorare uno dei loro cabinet e per loro abbiamo realizzato delle grafiche. Interessante è anche la consulenza tacita che compiamo per Limonta, testando i loro tessuti più innovativi: nell'ultima collezione abbiamo abbinato i loro nuovi materiali da tingere in capo ai nostri blazer e parka, e loro li portano a tutte le fiere pubblicizzando in questa maniera anche il nostro marchio. Abbiamo partecipato anche ad una capsulle dedicata a Levi's nel concorso del Mittelmoda, per cui abbiamo creato una mini collezione dedicata. Inoltre questa fiera ci ha dato modo di creare contatti importanti per delle eventuali collaborazioni future. Questi concorsi obiettivamente ci hanno dato molta visibilità e continuiamo a parteciparvi come strategia di comunicazione.

Finanziamenti

Noi rapporti con le banche non ne abbiamo mai avuti, perché ci siamo sempre autofinanziati, abbiamo sempre cercato di trovare qualche finanziatore, ma non ci siamo mai riusciti. I primi anni noi soci siamo stati il motore economico della società, immettendo continuamente liquidità nel sistema, da qualche tempo invece il brand ha iniziato ad iniziato mantenersi ed abbiamo trovato il nostro equilibrio. Sicuramente abbiamo dovuto fare delle scelte dolorose, come non avere showroom od uffici stampa, forse discutibili, ma di cui io oggi vado fiera. Dopo un periodo iniziale per eliminare futili perdite abbiamo anche deciso di eliminare i conti vendita: se vedo un punto vendita incerto sull'acquisto, preferisco avere un cliente in meno che una perdita assicurata.

Distribuzione

Noi abbiamo pochi punti vendita, e puntiamo in questo periodo di incertezza sui clienti che ci seguono fedelmente da sempre e con chi ci fa dormire la notte tranquilli per i pagamenti, evitando anche chi ordina pochi pezzi con delle varianti tessuti e colori surreali. Questi ultimi elementi sono li stessi che, poi quando ricevono la merce in negozio, rimandano l'ordine in dietro. Quindi a mio avviso il risibile guadagno, non assicurato, non vale ne lo sforzo e ne le pene da sostenere. Di campionari a stagione ne facciamo uno solamente, che è sufficiente gestendo tutta le campagne vendite internamente, senza affidarci ad agenti e showroom.

Internazionalizzazione

All' inizio abbiamo partecipato a diverse fiere a Parigi fra cui il *Randevoux*, ma devo dire per noi è sempre stata una piazza interessante, ma non ha mai funzionato veramente. L'inverno abbiamo provato il *Tranoi* e lì è stato veramente un "bagno di sangue", la fiera era totalmente deserta, e i pochi che c'erano andavano da chi conoscevano, mancava totalmente di energia. Per internazionalizzarsi avere un grande distributore è fondamentale, è lui a creare i contatti ed ad invitare i buyer. Abbiamo dei punti vendita in Giappone, ma questo salto all' estero è sempre stato un po' difficile. E' nell'intelligenza di un imprenditore anche rendersi conto delle effettive potenzialità di un marchio, e delle reali aree dove sia sensato e proficuo investire. Bisogna tirare il massimo fuori dalle aree in cui è effettivamente competitivo il proprio marchio, ed il nostro non è decisamente un brand da grande distribuzione. A cavallo di internazionalizzazione è convergenza è la collaborazione che stiamo creando con *Wok*, nata come una amicizia, siamo stai coinvolti in questo progetto che vede l'apertura di un temporary shop a Pechino, e qui porteranno dei marchi italiani, mentre la stagione prossima invece saranno i marchi cinesi ad essere presenti nel *Wok* di Milano. Così noi creeremo una capsule dedicata a questo progetto.

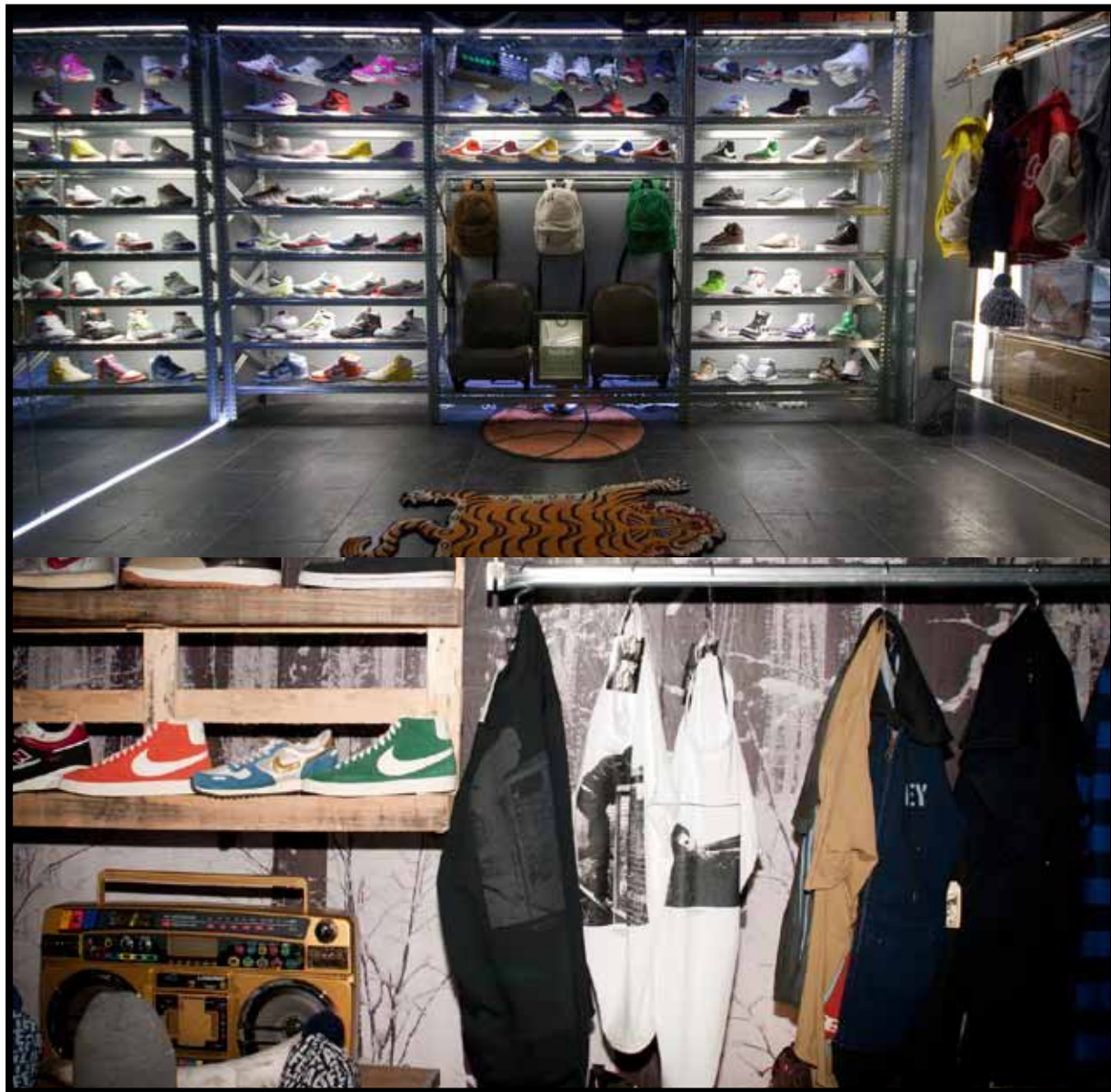
E-Commerce

In questi mesi tramite la collaborazione con *Wok*, tutti i capi della capsule collection che saranno presentati in Cina, vengono anche venduti su *Farfage*, una piattaforma molto interessante. Questo e-commerce è uno shop in shop online, in cui sono presenti delle varie boutique di marchi italiani ed internazionali. Io fotografo la merce che ho nei negozi associati ed il sito si comporta come se fosse un accesso virtuale al negozio in muratura. Non c'è necessità di magazzino dedicato, ed i clienti possono comprare solo la merce presente in negozio.

Futuro

Ci sarà sicuramente l'avventura nell'impero del drago, che potrà aprire nuove possibilità di penetrazione nel mercato cinese. Noi comunque rimaniamo molto aperti a tutte queste collaborazioni, e a tutto ciò che alla fine ci renda un ritorno di immagine, perché fin dall'inizio l'immagine è sempre stata uno dei nostri differenziali competitivi. La donna è un concetto che mi ripiacerebbe affrontare, ma forse non con il Sistema degli Oggetti, forse aprendo un brand nuovo è completamente diverso, facendo a questo punto solo la parte femminile, e puntando ancora più in alto con qualità e prezzo, perché secondo me è l'unica strada per entrare nel mercato femminile: la battaglia di *Zara* ed *H&M* è serrata. Come su detto puntiamo in ciò che ci viene meglio, siamo in pochi ed il lavoro è tanto.

One Block Down



Anno di Fondazione: 2009
Numero di soci: 4
Indirizzo: One Block Down, Corso 22 Marzo - 20135 Milano
Web: www.oneblockdown.it/

Storia

One Block Down nasce nel 2009 da un'esigenza. Noi eravamo dentro 5 Round come commessi al negozio madre chiude perché gli affitti in corso Matteotti erano troppo alti e i commessi decidono di aprire in una via meno centrale, con un affitto più basso. Così nasce One Block Down. Avendo esperienza nel settore sapevamo che per entrare con forza in un vero business, bisognava però colpire una nicchia precisa.

Contenuto

La nostra nicchia sono le sneakers Nike Jordan, scarpe da sport che partono proprio dal giocatore di Basket pluri decorato. Jordan, Spike Lee, il cinema è la strada che ha portato a far indossare la scarpa da gioco fuori dai campi di Basket e sotto i Jeans. Così facendo si arriva alle origini e alla storia, quindi è stata l'esperienza sul campo che ci ha portato a scegliere una nicchia, la nostra conoscenza del settore. Io fin da bambino usavo queste scarpe, le conoscevo tutte e le conosco tutte, e adesso sono diventate oltre che gioco anche moda è quindi su questa base nasce il nostro progetto. Trovare una nicchia è fondamentale, sia per un negozio che per un brand. Serve ad identificare senza errore il proprio consumatore finale, e attirandolo su più fronti, ne si può teoricamente soddisfare ogni bisogno. Quindi è una strategia decisamente più competitiva che pensare di poter colpire il mass-market. Abbiamo aperto così il nostro primo One Block Down,

andando a colpire la nostra nicchia, gli amanti delle Jordan e il nostro concept il basket, entrando nell'old school della sneakers, poi ci siamo accorti che il mondo delle sneakers stava un po' cambiando. Un'evoluzione che è avvenuta in un paio di anni, queste scarpe portate sotto i jeans per un ventennio sono state superate, per arrivare ad uno stile più, inglesi, preppy, diciamo il mondo "hipester". Così abbiamo sviluppato One Block Down in due negozi, sempre seguendo delle nicchie, e abbiamo abbracciato un nuovo gruppo di utenti, quello che viene, da gli abiti sartoriali, e dalle origini militari degli abiti, quindi verso un cambio di merceologia e di utente. I due negozi hanno focus simili ma al tempo stesso totalmente diversi, entrambi raccontano al loro interno una storia, il prodotto è spinto dal visual del negozio, e dal fatto che noi raccontiamo qual cosa con dei complementi d'arredo che fanno di supporto al nostro lavoro di venditori esperti e consapevoli del prodotto venduto.

Ambiente

Nel nuovo negozio ci siamo spinti anche verso tutto quello che riguarda natura e riciclo. Perché il pubblico ormai è molto attento a tutto questo e noi abbiamo cercato di soddisfare questa nuova nicchia aprendo l'altro negozio One Block Down Classic. Ad esempio un prodotto totalmente innovativo che proponiamo è l'occhiale da sole Shwood e l'attenzione di questa azienda al tema della natura. Questo marchio è uno dei pilastri su cui abbiamo fondato questo cambio di nicchia. Azienda dell'Oregon, fondata da tre figli di falegnami, producono

quasi totalmente a mano il loro occhiali da sole in legno e bamboo e ogni albero tagliato viene rimpiazzato da tre nuovi alberi, per accompagnare un processo produttiva ad impatto ambientale quasi azzerato. L'ambiente finalmente oltre ad essere un campo che dovrebbe essere di pertinenza e all'attenzione di tutti, è un settore che anche nella moda e nell'accessorio comincia a produrre degli ottimi profitti. La gente ora è molto attenta, sia quindi al tema di impatto ambientale, come è attenta ormai al paese di fatturazione, ai materiali utilizzati e al loro impatto, ed in più al proprio benessere ed all'apporto benefico o rispettoso del organismo, dei prodotti comprati: materiali anallergici, bio-regolatori, etc. Questi sono tutti aspetti che sono a cuore del consumatore, ed a cui fa attenzione. Dei nuovi veicolatori di vendite.

Finanziamenti

Per un azienda giovane come la nostra la vera problematica con cui scontarsi quotidianamente è quella di tutte le nuove e piccole attività, la mancanza di fondi. Quindi abbiamo dovuto per forza rivolgerci ad istituti di credito per dei finanziamenti, ma non abbiamo fatto nessun bando di concorso ne ad alcun ente comunale ne tanto meno statale od europeo. Siamo andati direttamente in Banca, abbiamo presentato il nostro progetto di espansione per la nuova location ed in base ad i nostri risultati crescenti,

la banca ci ha aperto una linea di credito. Un finanziamento che oggi, incrociando le dita, paghiamo senza problemi, perché i due negozi vendono tranquillamente. Quindi secondo me le banche se si trovano di fronte ad una realtà che può dimostrare dinamismo ed efficienza, seppur giovane e senza le garanzie di aziende grandi e con uno storico importante, sono disposte a finanziare dei progetti giovani. Nella nostra esperienza le banche non hanno mai esitato un solo momento alle nostre richieste, probabilmente anche per la nostra capacità di spiegare chiaramente i nostri progetti.

Consulenze e Convergenze

Grazie alla nostra forte conoscenza di nicchia e prodotto di riferimento, spesso molte delle aziende che distribuiamo come Shwood ed Uncle York (brand urban-wear) ci contattano per consulenze e consigli sia dal punto di vista distributivo e comunicativo, che per lo sviluppo di prodotti dedicati al nostro target di riferimento. Sono tutte nuove forme di espansione ed evoluzione del negozio stesso. Il negozio ad oggi è la potenza del marchio. Il brand non va avanti senza il negozio e viceversa. La boutique in tempo di crisi, a mio avviso ha un ruolo fondamentale, perché non tanto per i grandi marchi, che hanno il loro monomarca, i più giovani ed in espansione il grazie lo devono ai negozianti. Il negozio in qualche modo sviluppa tutto quello che è

La Situazione dei Brand Giovani

il mondo intorno al marchio e li lancia in sul mercato, brand che a loro volta consolidano l'immagine stessa del negozio. Quindi il fatto che Shwood, che è un marchio che da 2 anni è sul mercato, entra da noi e noi riusciamo in qualche modo trovare agganci per la comunicazione in blog, giornali, agganci per eventi per poter dare l'opportunità alla città di Milano, che è evidentemente un polo di trend setter, di conoscere il marchio, ci delinea come partner fondamentali per il brand. Il negozio di nicchia così diventa un agente partecipe e fondamentale nello stesso processo di product developing di prodotti e collezioni. Così facendo noi creiamo un legame molto forte con i brand da noi distribuiti di collaborazione. Ad esempio Shwood potrebbe fare un occhiale per One Block Down: c'è l'hanno già chiesto, ma abbiamo rifiutato perché in questo caso l'operazione non rispecchierebbe la politica del negozio, noi non vogliamo apparire nel prodotto, siamo rivenditori. One Block Down non è Colette, che marchio qualsiasi prodotto entri nella sua boutique ed a mio avviso è una strategia che ha un po' "stufato", ed è molto inflazionata. Per fare poi dei prodotti del genere devi avere dei numeri che dei rivenditori di nicchia non hanno: solo la personalizzazione del packaging, o di un prodotto no ad hoc ma già esistente, richiede dei risultati di vendita importanti e difficili da perseguire, per giustificare l'investimento. Ogni flop e scivolone nel nostro campo vale come 10 sconfitte, quindi sono azioni che vanno ponderate molto attentamente.

A mio avviso il nostro è un campo dove non c'è assolutamente novità, quindi più di altri campi come quello della tecnologia, dove basta inventarsi una applicazione furba per sbarcare, nella moda è stato quasi fatto tutto. Io vedo con molto stupore gli orientali, che hanno un modo di pensare differente dal nostro e che quindi attraggono la mia attenzione, ma in ogni modo anche loro si ispirano a noi. Al tempo stesso il nuovo continua ad incantare ed affascinare gli utenti, ma il nuovo..... non si vende, quindi è decisamente un cane che si morde la coda. Guardare i numeri è fondamentale, quindi chiunque voglia intraprendere un carriera come fashion brand oggi nei giorni della crisi è una strada molto difficoltosa. E' più difficile avere un brand che avere un negozio, il credito verso i negozianti e le tempistiche di recupero soffoca i marchi, negozi che il più delle volte non pagano ed accumulano insoluti generano una doppia fatica: da una parte produrre, attenzione al prodotto e nella sua comunicazione sul mercato, venderlo e distribuirlo e dall'altra cercare di essere pagati e rincorrere i debitori. L'unica vera ancora per i brand sono i monomarca nelle città di vetrina, oramai non esistono più mezzi termini. L'idea di creare un business ed un brand con la maglietta, ad oggi è una follia. Nel 2012 ci vogliono investimenti che portano a scelte come mono marca o flag-ship stores, che ti fanno stare su vie di grande percorrenza in ricche città. Pur troppo a mio avviso ad oggi creare un brand anche per chi ha molte idee fresche è commerciabili, ma poca grana è tristemente impossibile. Mai come in questi tempi c'è stata così tanta selezione naturale, che dipende dalle tasche del brand e dai finanziatori.

Persone che secondo me hanno molte idee farebbero bene a vendersi a brand più grandi per poter lavorare con loro: è molto più facile.

Il Futuro e l'E-Commerce

One Block Down continuerà e consoliderà al sua potenza sul mercato, e sulla sua nicchia per diventarne l'élite. Quindi sulle Jordan dobbiamo continuare ed essere sempre i migliori, e andremo a fare delle lotte su Milano contro delle multinazionali temibili, come Foot Locker, che ha aperto house of hoops, uno store all'interno del suo punto vendita, dove attraverso account esteri arrivano delle scarpe esclusive che in Italia non sono distribuite da nessun'altra parte. Noi riusciamo a competere anche con Foot Locker, grazie alla nostra grande esperienza nel settore. Altra strada che perseguiamo è lo sviluppo di un buon e-commerce che affianchi i negozi in muratura, che riceverà tutto il nostro impegno. Sappiamo che nella vendita su internet più che in ogni altro settore ci sia la necessità di raccontare qualcosa di diverso e di evidenziarsi per delle caratteristiche uniche ed è proprio quello che stiamo facendo, raccontando una storia che sia la fotografia dello spirito che si respira nelle nostre boutique. Il nostro plus valore, anche nell'e-commerce è sempre il prodotto, che è già presente in altri siti di vendita, ma sono comunque pochissimi a proporre tutta la nostra scelta su delle serie di sneakers così limitate. Noi abbiamo la fortuna di essere attivi su una nicchia tutelata dalla stessa Nike. Sviluppare un e-commerce in cui il prodotto di punta sia una

scarpa è particolarmente difficile, perché la scarpa come comunicazione è un po' asettica e non permette molti cup de theatre: bisogna mostrarla con i giusti colori, senza sfondi né complementi che possano dare emozioni alle immagini, perché comunque sono immagini che devono raccontare e descrivere la scarpa, dato che il cliente deve essere attentissimo a quello che compra, e le immagini non possono essere in alcun modo equivocate. Noi quindi per aumentare il coinvolgimento del utente allegheremo oltre alle immagini dei video che descrivono la scarpa e la sua storia, ma ad oggi questo è solo un esperimento. Per me ora quello che è più giusto fare per l'e-commerce è pubblicizzarlo attraverso i social network, e i blog, anzi vivere lo stesso negozio sotto forma di blog: arriva la scarpa io tramite tutti i social legati e collegati agli smartphone ed anche le applicazioni come Instagram, Hipstamatic, Twitter, Facebook etc., racconto la storia e l'arrivo della scarpa attraverso, le parole, immagini e video e comunico alla community dei social che seguono One Block Down, oggi più di 2000, il nuovo prodotto. Noi in meno di due mesi di questa esperienza siamo molto soddisfatti dal lavoro fatto e dalle potenzialità mostrate. Questo è l'investimento gratuito, l'e-commerce è il futuro, in America già presente, l'Italia si sta svegliando.

Be Different



Storia

L'idea alla base del marchio nasce nel 2007, io e Ugo allora compagni di Liceo, e poi successivamente Federico Fontana, ultimamente uscito dal progetto, ci siamo uniti per cimentarci nel campo dell'abbigliamento. La nostra prima opportunità c'è stata data da un nostro amico che in quel momento aveva una scuderia di Maserati e Ferrari e ci ha proposto di creargli tutte le divise ed il merchandising per il team. Dopo di che è nata l'idea di costituire un marchio, e da lì nasce il mondo ed il nome Be Different: eravamo indecisi inizialmente su due nomi, uno era Madlenne, e l'altro Be Different. La scelta è caduta sul secondo, anche grazie all'ispirazione avuta, da un libro del Professor Turinetti del Politecnico di Milano, che era sulla scrivania di Ugo proprio quella sera, e da lì abbiamo preso anche il colore aziendale, viola come la copertina. A questo punto abbiamo cominciato a muoverci in maniera più strutturata, prima con una linea di T-shirt, con le stampe curate da una artista argentina molto talentuosa, poi con una prima e rocambolesca collezione, e siamo penetrati nel sistema moda che fino a quel momento ignoravamo totalmente. Nessuno di noi all'inizio sapeva neanche dove andare a far stampare una maglietta, e non conoscevamo affatto nessuno dei sistemi di vendita come gli showroom, che allora non associavamo ancora ad un canale possibile per la distribuzione. Be Different quindi per noi è stata come una nave scuola, forse di più, un'esperienza di crescita professionale a 360°, noi siamo partiti con questo progetto completamente ignoranti su qualsiasi aspetto della gestione di un'impresa di moda, e la crescita è stata il frutto dei nostri errori e sacrifici quotidiani.

Organigramma

Be Different come società nasce nel 2009, quando già avevamo iniziato a capire "qual'cosina" di più e le nostre spalle erano diventate più forti, così viene creata l'azienda che ha gestito il marchio fino all'ultima estate. Oggi il marchio è formato da due strutture, una produttiva e l'altra di vendita. La vendita avviene attraverso dei rappresentanti, che sono suddivisi in aree regionali, ogni rappresentante gestisce una o due regioni, tranne lo showroom di Milano che oltre ha occuparsi di tre regioni italiane, gestisce anche l'estero. Abbiamo anche dei distributori che lavorano su nazioni diverse al nostro paese.

Produzione

Dal punto di vista della filiera produttiva il marchio ha fatto un salto di qualità: è riuscito a coinvolgere nella gestione del marchio, affiliandolo come partner, la sua ex piattaforma produttiva, realtà di trentennale esperienza nella confezione. Questo è fondamentale per il futuro prossimo del marchio, perché nel breve e medio periodo è importantissimo per poter affrontare la crescita e sostenere un certo tipo di costi avere le spalle grosse. Perciò un'azienda come la nostra deve per forza associarsi ad una realtà che ha la possibilità di sostenere lo sviluppo. Inoltre ha dei vantaggi dal punto di vista della performance delle consegne e della loro tempestività: se sei una realtà piccolina, i laboratori danno la precedenza ad i marchi più grossi. In più per noi è assolutamente

necessario mantenere il controllo sulla produzione, e la realtà con cui ci siamo con associati è una società che lavora per i più importanti marchi della moda, grande qualità è professionalità, ma con questo accordo siamo sicuri di avere un canale preferenziale. Comunque il vero controllo si continua a fare in loco, e noi siamo presenti, anche loro hanno meno spazio per “perdersi in chiacchiere”. Avere una sinergia con i propri partners produttivi valida e costante nel arco delle 24h, e paradossalmente anche nei week end in determinati periodi dell’ anno, è un fattore che può garantire il successo di una collezione ed anche un concreto risultato di vendita. E’ importante stabilire una partnership anche a livello umano con i collaboratori produttivi, chiaramente va impostato e studiato fin dall’ inizio della collezione un contratto, in cui vengano stabilite tempistiche, metodologie di comunicazione logistica, in modo tale che la sinergia dal primo giorno in cui viene dato il là alla collezione, all’ultimo in cui viene poi effettivamente consegnata all’ultimo negozio, garantisca i migliori risultati. Nel mercato di oggi realtà piccole come noi si vanno a scontrare con colossi del calibro di Zara ed H&M, che hanno fatto delle tempistiche, e della ripidità di risposta ai bisogni del mercato, il loro differenziale competitivo e la loro forza. Per rispondere a queste realtà l’ unica arma possibile è il tempo, bisogna partire prima degli altri. Bisogna cercare di ritagliarsi ed occupare tutti quegli spazi che inevitabilmente i laboratori di confezione hanno liberi solo in determinati periodi dell’anno e che si saturano nei momenti di intasamento sotto le fiere. Bisogna cercare di arrivare sempre un passo prima dei grandi marchi, che ovviamente hanno una forza economica e produttiva nettamente maggiore, e che vanno ad occupare

tutti i laboratori più piccoli, precedendoli si riesce ad instaurare anche un rapporto diretto con questi piccoli confezionisti e si possono rispettare tutte le varie scadenze di campionari, produzione e consegna. Più si è piccoli e più si deve giocare d’ astuzia.

Contenuto

Partendo dalla distribuzione selezionata alle boutique di alto di gamma, Be Different si è sempre identificata con un consumatore uomo, che porgeva attenzione, più che al contenuto fashion e modaiolo, alla qualità di materiali, manifattura, taglio ed attenzione al particolare. Mono prodotti “attenti” piuttosto che collezioni piatte e povere se si vanno ad isolare i singoli pezzi. La qualità del prodotto del nostro marchio si è sempre associata a grandi marchi produttivi del Made in Italy: noi ad esempio produciamo prodotti con tessuti Limonta, che è leader mondiale nella produzione di tessuti tecnici, e tante altre aziende industriali e manifatturiere che rappresentano l’ eccellenze del bel paese. Altro elemento competitivo è poi il prezzo da noi proposto, che nei negozi di alto di gamma dove siamo distribuiti, in cui si vendono griffe a ricarichi stellare, si localizza ad un livello molto interessante, pur mantenendo un livello di qualità uguale a quello degli altri competitor di settore. Comunque la qualità rimane la nostra religione, perché il cliente che entra nelle boutique dove siamo distribuiti, non è portato a scegliere un prodotto per la sua convenienza, ma lo sceglie perché questo è bello e ben fatto. Chi entra in negozi di un certo tipo, non cerca la promozione, ma vuole un prodotto,

nuovo, di tendenza e di qualità, vuole uscire con il sacchetto del negozio, perché tolto Milano, nelle altre città di Italia, là dove i monomarcascarsseggiano, sono i negozianti e le loro boutique i punti di riferimento, per i target alto. Quindi i negozianti sono i suggeritori di ciò che è il prodotto di tendenza e più “giusto”, ed i clienti delle città medie si affidano ancora al negoziante. Diverso è invece quello che succede in città come Milano dove l’acquisto è ormai preventivato dal consumatore. Be Different è poi specializzata sulla confezione del capospalla è questa scelta per il momento delimita molto l’area dei competitor diretti, e dona al marchio un ulteriore riconoscimento da parte del cliente della qualità dei prodotti presentati. Essere riconosciuti “esperti” in un settore preciso senza una proposta commerciale dispersiva, è fondamentale per essere riconosciuti e scelti all’ inizio della crescita aziendale. Be Different è un marchio che ad oggi però non può focalizzarsi solo sul capospalla, perché ha una riconoscibilità del logo che già cominciano a portarlo naturalmente a lavorare anche su altre categorie merceologiche, ovviamente questo sviluppo deve avvenire lentamente, ed essere ponderato attentamente. Anche la maglieria che ad oggi stiamo sviluppando gomito a gomito, con una realtà che produce per marchi come Lanvin, Stella McCartney, Valentino e Pal Zileri, sarà sviluppata mirando a una specializzazione ed acquisizione di Know How importanti da affiancare a quelli acquisiti sul capo spalla. Questo perché a mio avviso il nostro marchio per essere competitivo deve mirare all’eccellenza in ogni settore che va ad affrontare, garantendo ancora una volta la qualità e innovazione a prezzi più accessibili, anche a costo di andar a rodere parte dei propri guadagni.

Made in Italy

Il Made in Italy ha un valore commerciale ancora assolutamente valido, perché in questo momento il consumatore cerca a mio avviso prima di tutto la qualità del prodotto. Ora purtroppo ci sono due tipi di aziende, quella che fa la guerra al prezzo, e ci si va a scontrare contro realtà come Zara ed H&M, che chiaramente è impossibile da affrontare, dall’ altro ci sono le aziende che si devono distinguere per la qualità del prodotto è per tutti gli elementi distintivi ed identitari del proprio marchio. Un’azienda deve comunque cercare in un momento di crisi come questo di avere una performance sul prezzo, ma deve anche mantenere sempre un grado di qualità garantita molto alto, perché il cliente che si associa al nostro marchio, è un cliente che pretende un prodotto non solo carico di contenuto moda, ma di un valore intrinseco. Quindi è fondamentale in questo momento avere, tessuti, accessori, confezione, Made in Italy.

Internazionalizzazione

Prima di intraprendere qualsiasi tipo di processo di internazionalizzazione, un’azienda deve prima consolidare il mercato interno, e noi in questo momento abbiamo questo obiettivo. Successivamente apriremo in maniera strutturate la via dell’ espansione all’estero. Ad oggi lavoriamo sui mercati esteri con uno showroom di Milano, che segue molti mercati dell’ est Europa e con un grossi distributore Giapponese, che cura

anche la distribuzione di Stone Island per il Sol Levante, e quindi ci stiamo indirizzando al momento soprattutto nell'area orientale del globo. Comunque ad oggi la prima esigenza di Be Different rimane quella di consolidare il mercato interno, perché se si è "muscolosi" sul mercato nazionale allora si può pensare di internazionalizzare la distribuzione, ma se non si è ben radicati nel proprio paese è molto difficile pensare di poter portare i propri prodotti all'estero ed a comunicare questi in altri paesi.

Finanziamenti

Il rapporto fra banche ed imprese ad oggi non può essere studiato fotografando solo la situazione delle piccole e medie imprese, ma bisogna leggere la situazione d'insieme. In questo momento gli istituti bancari soffrono per la difficile situazione globale e chiaramente in questo momento si trovano in difficoltà ad aprire fidi alle aziende, ma il discorso è anche molto più semplice, a mio avviso nella quasi totalità dei casi in Italia i soldi si danno a chi li ha già. Le banche non danno finanziamenti, a chi non ha soldi per garantirli, ed in ogni caso richiedono tutta una serie di garanzie a fronte del prestito. L'impresa si fa con il capitale, ed il denaro da investire bisogna averlo, è normale. Se una persona non ha il capitale necessario, prima se lo crea e poi comincia a fare impresa e questo concetto in Italia manca. Ci sono tanti modi per poter accedere al capitale necessario, certo non tutti partiamo dalle stesse condizioni, c'è chi è più fortunato e ha qualcuno che può prestare o donare, e chi ha meno possibilità il capitale se lo deve creare,

ma se si vuole fare impresa in Italia è possibile. Negli altri paesi del mondo è uguale, nessuno parte a fare impresa senza una moneta in tasca e presentandosi in banca viene finanziato con 200.000€, le banche non sono fondazioni umanitarie. La fiducia degli istituti di credito inoltre una volta ricevuti i fondi necessari, va ripagata giorno dopo giorno, e mano a mano che si va avanti questa fiducia cresce parallelamente alle somme affidate. Quello che invece dovrebbe essere più sviluppato non è il credito bancario, ma potrebbe essere interessante un maggior interesse della comunità europea nel proporre finanziamenti e credito a fondo perduto. Aiuti alle imprese che però non finiscano nel solito mezzogiorno dove le società nascono come fantasmi e poi i soldi spariscono, ma siano distribuiti con maggiore controllo ed equità là dove vi siano progetti seri. In questi momenti i finanziamenti statali ed europei sono veramente pochi e riuscire ad accedervi è praticamente impossibile.

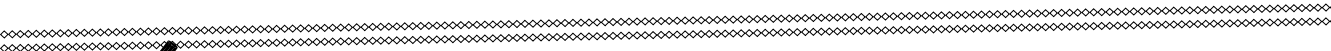
Consulenze e Convergenze

Be Different a spesso offerto dei servizi di private label a marchi differenti e aziende anche estranee al mondo del capospalla, ma dal punto di vista del mercato in questo momento i consulenti sono i primi che vengono tagliati e gli ultimi ad essere pagati. Ad oggi il settore della consulenza è in calo, ma a mio avviso sostanzialmente non è realmente mai esistito, quindi anche per noi l'incidenza di queste operazioni sul nostro fatturato è molto bassa.

La proposta di questa ultima stagione, per noi la quarta è molto più completa di quelle precedenti, dovuto anche al fatto che ci siamo riusciti ad associare a questa forte realtà produttiva. E' la proposta commerciale del nostro marchio è destinata a crescere sempre di più, perché maggiore è lo spettro di prodotti proposti maggiore è la possibilità di fatturare. E' anche molto importante che il marchio, strutturata ormai la propria identità, sappia allargarsi su differenti aree merceologiche che non siano solo quelle del capo spalla e della maglieria, ma che possa spaziare a 360° in tutti gli ambiti dell'abbigliamento e degli accessori. Be Different potrebbe anche contaminare mondi vicini e lontani a quello dei vestiti, spaziando dai servizi legati al mondo della moda e dell'intrattenimento, al settore dello sport a quello musicale.

Intervistati:

*Stefano Garofalo co-associato ed amministratore,
Ugo Minerva product-manager, Maurizio Tentella
sales-manager.*



Notes

Interviste

Rôti

Matthan Gori:

Matthan Gori, designer e co-associato

Il Sistema degli Oggetti:

Caterina Coccioli, associata e designer

One Block Down:

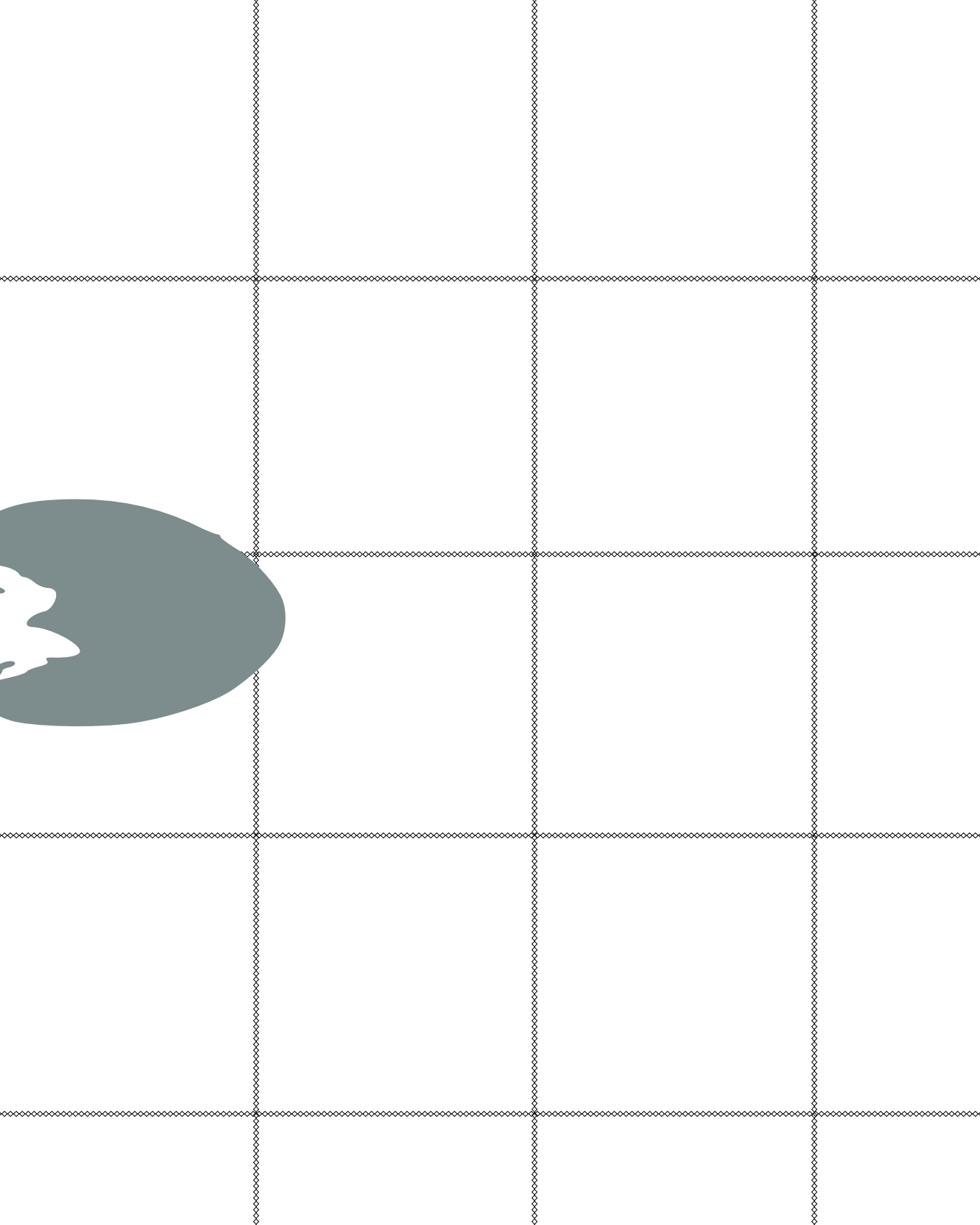
Patrizio, co-associato e amministratore

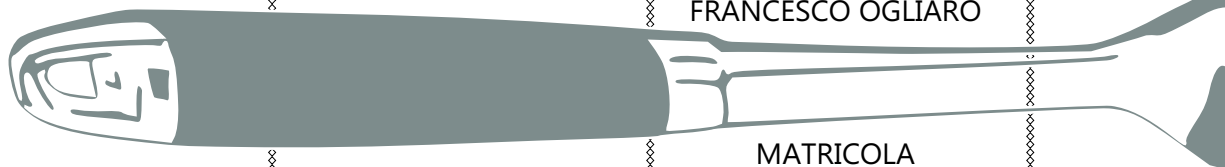
Be Different:

Stefano Garofalo co-associato ed amministratore

Ugo Minerva product-manager

Maurizio Tentella sales-manager





FRANCESCO OGLIARO

MATRICOLA
749978

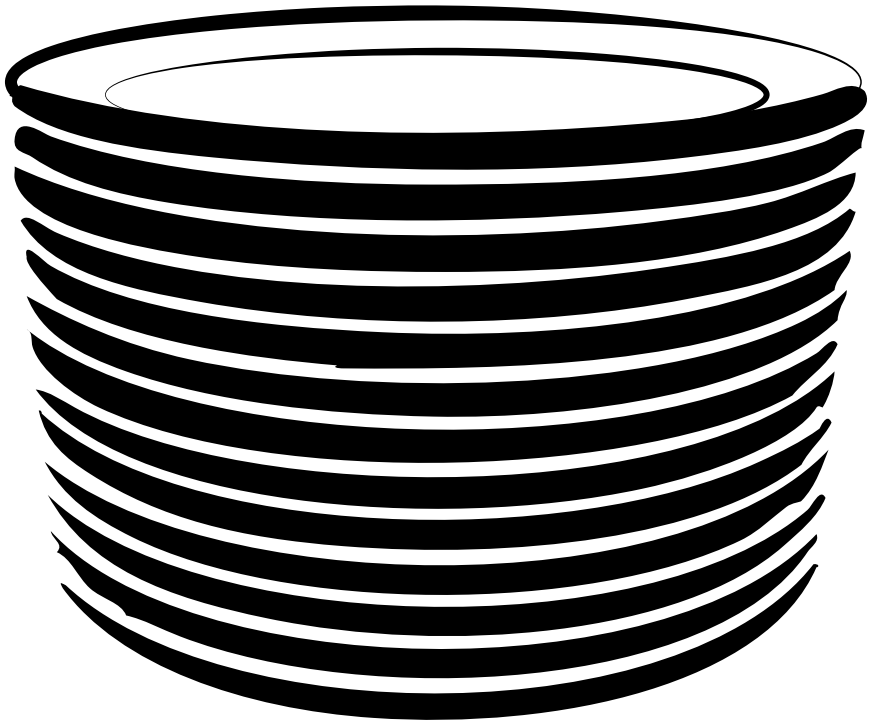
RELATORE:
PROF. GIOVANNI MARIA CONTI

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE
FACOLTA' FASHION DESIGN



ANNO ACCADEMICO
2011/2012

Digestif



Indice

Digestif

	Acquisizioni Marchi Italiani	7
	Il Debito Pubblico Italiano	9
	Crescita Italiana ed Europea	23
	Giovani e Crescita	27
	Alziamo il Volume	39
	La Ricerca e l'Innovazione in Italia	51
	Renzo Rosso: "Lo slow fashion"	75

Acquisizioni Marchi Italiani

IL  **MATTINO.it**

«Per l'Italia non è un bel segnale, ci saranno altre acquisizioni dei colossi stranieri»

ROMA - Un altro marchio del lusso tricolore finisce in mani straniere. «Non è un bel segnale per il sistema Italia», dice il professor Giuliano Noci, docente di marketing al Politecnico di Milano e vicedirettore del Miq, la business school dell'ateneo milanese, commentando la vendita del pacchetto di controllo di Bulgari ai francesi di Lvmh. «Mi aspetto altre proposte di acquisto da parte di colossi stranieri, attenzione anche ai russi», aggiunge.

«**Il lusso made in Italy fa gola ai grandi gruppi industriali stranieri** - sottolinea Noci -. In una sola settimana l'8% di Ferragamo è stato comprato da un investitore cinese. Oggi è toccato a Bulgari, che finisce nelle mani del polo del lusso francese Lvmh. Sicuramente un grande affare per la famiglia di gioiellieri italiani, che grazie a questa acquisizione si assicura una crescita nel tempo. Ma non è un bel segnale per il sistema Italia e per il valore dei nostri brand», continua l'esperto.

«**I nostri marchi hanno un grande potenziale, mancano però** di capacità promozionale, distributiva e capacità di crescere in quelli che sono i mercati principali del mondo - dice ancora Noci -. L'acquisto di Lvmh fa la fortuna di Bulgari ma dimostra come l'industria italiana non sia stata in grado di cogliere l'opportunità di fare il grande salto, cioè di guardare concretamente ai mercati emergenti».

«**Di appetibile in Italia c'è ancora moltissimo**. Secondo una ricerca del Politecnico di Milano i marchi italiani sono apprezzati per la loro unicità, ma non sono molto riconosciuti», osserva poi Noci, sottolineando che spesso le aziende italiane vengono confuse per le carenze mostrate in termini di capacità di comunicazione e distributiva.

«**La nostra capacità creativa, il fatto di essere italiani** è molto interessante per gli investitori stranieri - afferma ancora Noci -. Oltre a Ferragamo, Armani, Bulgari, per il futuro ci saranno tanti altri marchi al centro degli interessi dei gruppi internazionali, ben più organizzati di noi. In primis i cinesi che hanno enormi capitali, che hanno bisogno di acquisire know how e hanno bisogno di acquisire marchi».

Noci sottolinea infine che i marchi italiani, per cogliere le opportunità di crescita nei mercati emergenti e non finire nel carrello della spesa dei colossi stranieri, dovrebbero in primo luogo cambiare decisamente la promozione internazionale. «Abbiamo bisogno di veicolare sempre di più l'Italia nel mondo e l'Italian style. Per esempio molti prodotti vengono conosciuti e apprezzati nel mondo grazie alla cinematografia. Noi non abbiamo ancora compreso quanto i valori del nostro paese possano essere veicolati attraverso le pellicole cinematografiche. In secondo luogo - prosegue - serve l'aggregazione per soddisfare l'enorme domanda di paesi come Cina, Russia e Brasile. Anche in Italia, come già succede in altri paesi europei dovrebbero nascere dei poli distributivi del lusso nel mondo che veicolino i nostri marchi migliori. E' forse un sogno ma dobbiamo necessariamente perseguirlo. Altrimenti se non cambia il sistema la tendenza del futuro è definita. Mi aspetto a breve altre proposte di acquisto da parte di colossi stranieri».

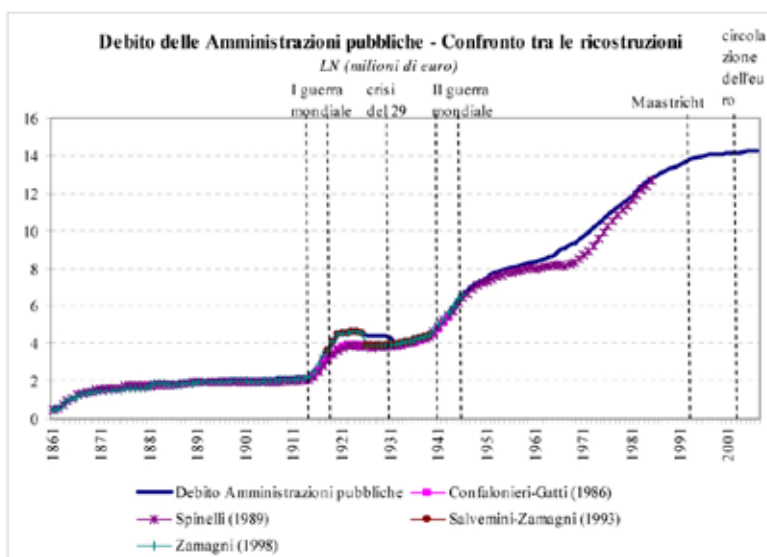


Il Debito Pubblico Italiano

4. La serie storica del debito pubblico italiano

Se confrontata con quelle precedenti, la nuova ricostruzione storica evidenzia un valore del passivo in media superiore (tav. 1) con riferimento sia al valore nominale del debito (fig. 2) sia alla sua incidenza sul prodotto (fig. 3). Le principali differenze sono riconducibili alla scelta del settore istituzionale, alla definizione adottata che prevede il consolidamento tra e nei sottosettori e al trattamento del debito estero.

Figura 2



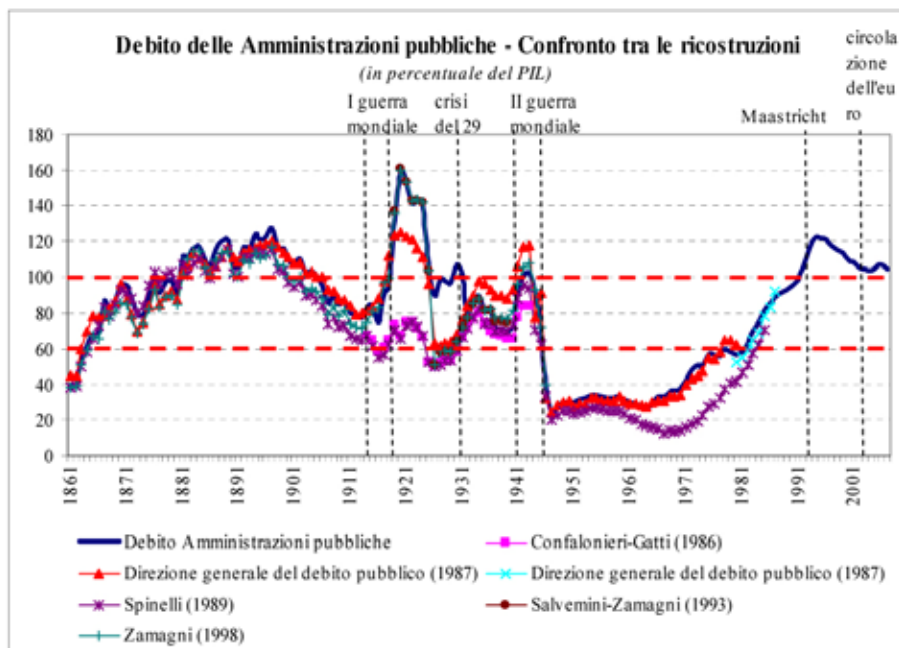
La ricostruzione qui presentata si discosta dalle precedenti soprattutto nel periodo fra le due guerre mondiali, principalmente in connessione con l'inclusione del debito estero come rilevato sopra. In particolare, per il periodo 1925-1932 sono incluse fra le passività, oltre al cosiddetto prestito Morgan, anche quelle trasferite alla Cassa autonoma di ammortamento dei debiti di guerra⁴¹ e i due prestiti obbligazionari in dollari dei Comuni di Roma e di Milano. Le differenze rilevabili tra la metà degli anni cinquanta e la fine degli anni settanta, particolarmente marcate quelle rispetto alla ricostruzione di Spinelli (1989), derivano principalmente dalla diversa definizione del settore di

⁴¹ In Salvemini e Zamagni (1993) invece i dati riflettono le passività incluse nel *Conto riassuntivo del Tesoro* e i debiti esteri conseguenti la prima guerra mondiale sono esclusi dal debito pubblico dal 1926, quando le passività residue vennero trasferite alla Cassa autonoma di ammortamento dei debiti di guerra.



riferimento utilizzata e dall'inclusione fra gli strumenti di debito dei prestiti erogati dalle banche, rilevati dalla metà degli anni sessanta attraverso le segnalazioni effettuate dagli intermediari.

Figura 3



* In Ministero del Tesoro (1988) la serie storica dell'incidenza del debito pubblico sul PIL presenta una discontinuità; per gli anni 1980-1987 essa è infatti calcolata utilizzando una serie del prodotto più aggiornata di quella utilizzata per gli anni precedenti, cfr. Ministero del Tesoro (1988), p. 90.

4.1 L'evoluzione del debito nel suo complesso

La figura 4a presenta l'evoluzione dell'incidenza del debito pubblico italiano sul PIL. Poiché non esiste una serie storica completa del prodotto interno lordo nominale per l'intero periodo considerato, il grafico utilizza una ricostruzione basata sulle serie storiche elaborate per diversi sottoperiodi da Fuà (1969), Rossi, Sorgato e Toniolo (1993) e dall'Istat.⁴² La figura mostra che l'Italia è stata ed è un paese con un debito pubblico elevato. Gli anni in cui il debito è stato superiore al prodotto non sono casi isolati. Su 147 osservazioni l'incidenza del debito delle Amministrazioni pubbliche sul PIL è stata superiore al 100 per cento in 53 anni; ha superato il 60

⁴² La serie storica del prodotto interno lordo dal 1861 utilizzata in questo lavoro è basata sulle ricostruzioni storiche effettuate da Fuà nel 1969 per gli anni 1861-1889 e da Rossi, Sorgato e Toniolo (1993) per il periodo 1890-1959. A partire dal 1960, la serie storica utilizzata è quella pubblicata dall'Istat. Va rilevato che nei periodi in cui le diverse ricostruzioni si sovrappongono esse non presentano differenze amplissime; i due punti in cui vengono innestate le diverse serie non determinano dunque rilevanti discontinuità nell'andamento dell'incidenza del debito.

per cento in 108 casi. Il periodo successivo alla seconda guerra mondiale, caratterizzato dal miracolo economico e da un peso del debito in media ben al di sotto del 35 per cento, appare infatti come un'eccezione.

L'analisi dell'evoluzione del rapporto fra il debito e il prodotto nella seconda metà dell'ottocento risente della scelta della serie da usare al denominatore. Recenti lavori hanno rivisto la dinamica del PIL reale nel periodo considerato; essi tuttavia non presentano una serie aggiornata anche per il prodotto nominale. Per avere un'idea di prima approssimazione di quale possa essere l'impatto derivante dall'utilizzo di una diversa serie storica del PIL, abbiamo effettuato alcune elaborazioni sulla base del PIL reale ricostruito da Fenoaltea (2006)⁴³. I risultati di tali elaborazioni (figura 4b) suggeriscono che, benché i picchi e le fasi di crescita e riduzione del peso del debito siano sostanzialmente in linea con quelli evidenziati dalle elaborazioni che utilizzano le serie storiche elaborate da Fuà (1969) e Rossi, Sorgato e Toniolo (1993), il peso del debito potrebbe essere stato significativamente inferiore nei decenni ottanta e novanta dell'ottocento e che l'ampiezza delle fluttuazioni di tale indicatore potrebbe essere stata più contenuta.

Tenendo conto di tali aspetti con riferimento ai primi cinquanta anni del periodo esaminato in questo lavoro, è tuttavia possibile delineare sinteticamente l'evoluzione del peso del debito pubblico in Italia.

La ricostruzione del debito pubblico italiano comincia dal 1861 (Toniolo, 1988) quando dopo l'unificazione del Paese venne istituito il *Gran libro del debito pubblico* dove vennero fatte confluire le passività degli Stati che avevano formato lo Stato unitario⁴⁴. Sono evidenziabili quattro fasi di accumulo del debito. La prima caratterizza tutta la seconda parte del diciannovesimo secolo, con un massimo assoluto nella seconda metà degli anni novanta; la seconda e la terza (i cui massimi sono raggiunti nel 1920 e nel 1943) sono connesse con le due guerre mondiali.

La scomposizione del debito fra interno ed estero aiuta a chiarire la dinamica sottostante i due rilevanti episodi di repentino aggiustamento seguiti ai conflitti mondiali (fig. 5). Mentre nel caso degli anni che seguirono la prima guerra mondiale, il venir meno del debito estero prebellico (che fu in parte significativa condonato⁴⁵) spiega in parte rilevante il crollo osservato negli anni venti e nei

⁴³ In particolare, data la serie storica del PIL a prezzi 1911 elaborata da Fenoaltea (2006) e i coefficienti pubblicati dall'Istat (Istat, 2007) per tradurre i valori monetari in valori del 1911, abbiamo ricavato una serie alternativa da usare come approssimazione per il PIL nominale in questo esercizio di comparazione. Ringraziamo Alberto Baffigi per averci segnalato questa possibilità e le fonti statistiche disponibili.

⁴⁴ Il 10 luglio 1861 fu promulgato il provvedimento che istituiva il Gran Libro del debito pubblico del Regno d'Italia, mentre l'unificazione dei debiti degli Stati preunitari fu stabilita con la legge del 4 agosto 1861 (De' Gennaro, 1934); per un approfondimento sui debiti preunitari cfr. anche De Luca e Moiola (2007).

⁴⁵ In particolare, nel 1925 i debiti nei confronti del Governo degli Stati Uniti furono ridotti di circa i 4/5 (cfr. anche Toniolo, 1980, e *Conto riassuntivo del Tesoro*, Situazione dei debiti pubblici, 1925). Il valore in lire-oro è stato convertito in dollari (al cambio di 5,18 lire per dollaro) e successivamente riconvertito in lire al cambio di fine periodo rilevato dall'INCE.

primi anni trenta, la drastica riduzione del peso del debito (quasi integralmente interno) realizzata alla fine della seconda guerra mondiale è invece attribuibile principalmente all'elevatissima inflazione.

Figura 4

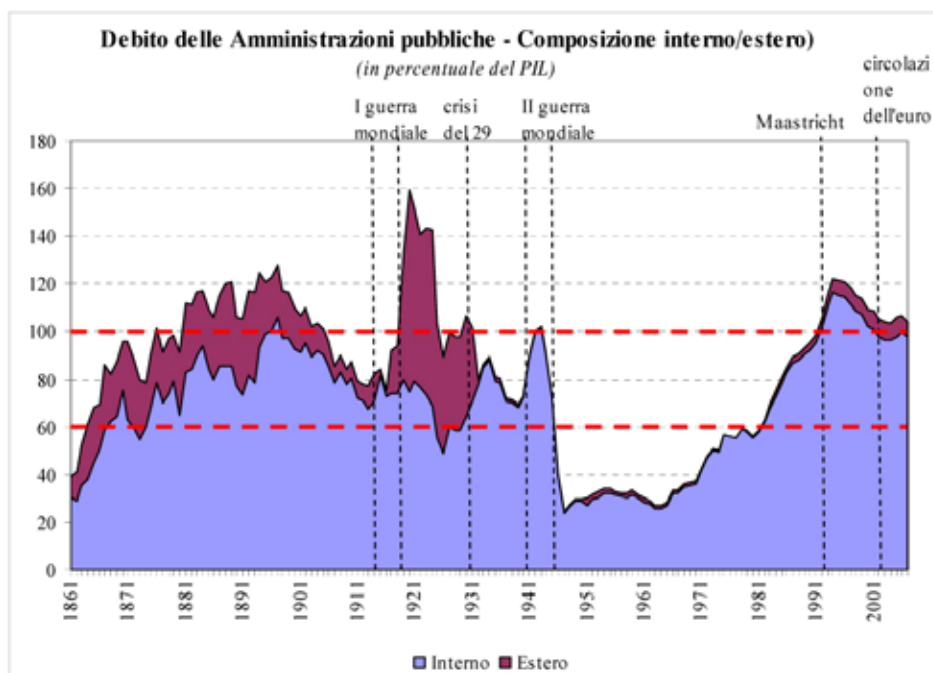
a)



b)



Figura 5



La quarta fase di forte accumulazione di debito pubblico parte dopo il minimo registrato nel 1963-1964, quando l'incidenza del debito riprende a salire rapidamente. Di particolare intensità è la crescita degli anni ottanta, in seguito alla quale l'incidenza del debito pubblico si riporta su livelli analoghi a quelli della fine degli anni novanta dell'ottocento (massimo storico fino a quel momento escludendo il debito estero connesso alla prima guerra mondiale). Il punto di massimo viene raggiunto nel 1994, quando l'incidenza del debito sul prodotto sale al 121,8 per cento. Negli anni successivi, in connessione con l'adesione all'Unione monetaria europea, viene avviato un processo di progressivo aggiustamento degli squilibri dei conti pubblici. Alla fine del 2007 il debito pubblico era pari a 1.599,0 miliardi di euro, il 104,1 per cento del prodotto.

4.2 La composizione per strumenti

Gli strumenti a medio-lungo termine (in particolare titoli) hanno quasi sempre rappresentato la quota principale del debito pubblico italiano (figg. 6 e 7; tav. 2).

Figura 6

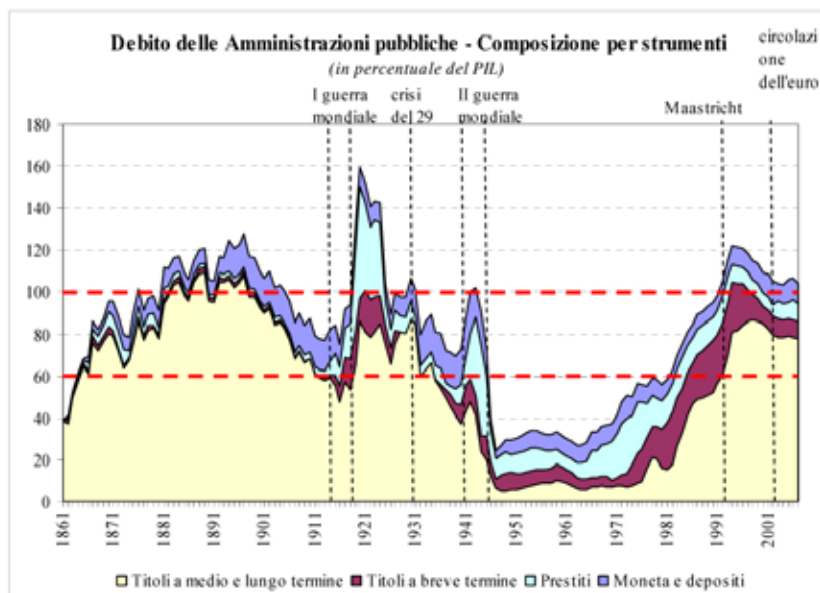
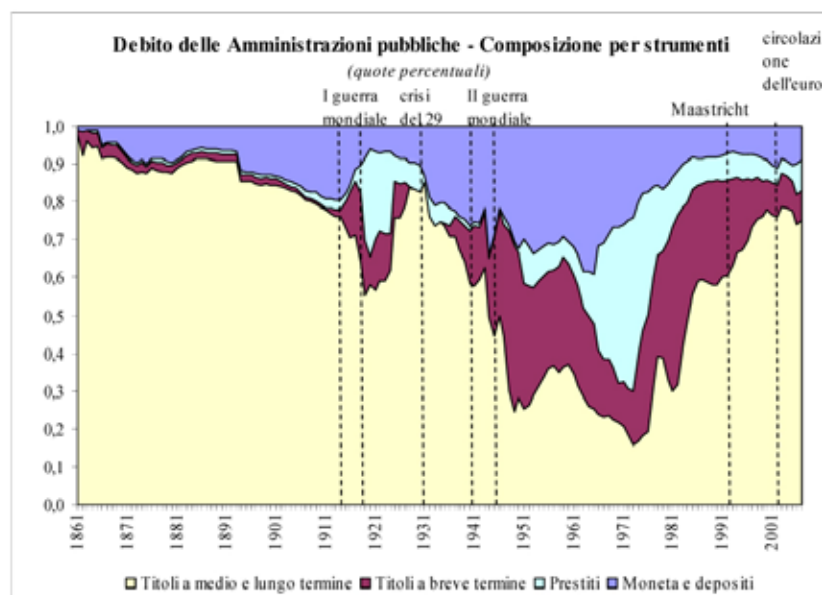


Figura 7



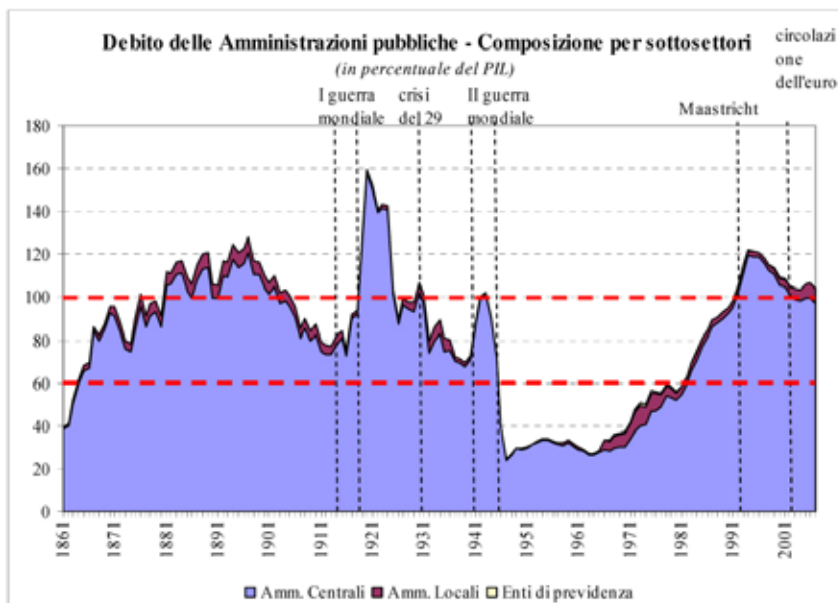
I titoli a breve e i prestiti hanno assunto un ruolo particolarmente rilevante solo nella seconda parte del secolo scorso oltre che intorno agli anni venti. In particolare l'accorciamento delle scadenze è

stato evidente in periodi in cui la raccolta è risultata più difficoltosa e nei periodi di alte aspettative inflazionistiche.

L'andamento della componente monete e depositi riflette, oltre all'evoluzione del circolante, anche il ruolo svolto dalla raccolta postale. Quest'ultima rappresenta una quota particolarmente significativa tra il 1931 e il 1943.

L'andamento della componente relativa ai prestiti riflette l'evoluzione dei finanziamenti erogati dalle istituzioni finanziarie monetarie e di quelli erogati direttamente dalla banca centrale. Questi ultimi, particolarmente significativi nel secondo dopoguerra, si annullano in connessione con la partecipazione dell'Italia all'Unione monetaria europea.

Figura 8



4.3 La composizione per sottosectori

Mentre la quota del debito degli Enti di previdenza rimane sempre marginale, il peso del debito delle Amministrazioni locali non è trascurabile⁴⁶. Esso è particolarmente significativo dall'unità fino alla prima guerra mondiale, dalla metà degli anni venti a quella degli anni trenta e a partire dalla metà degli anni sessanta (fig. 8). In quest'ultimo periodo ciò riflette, fra l'altro, l'andamento

⁴⁶ cfr. anche Fiorentino (2003).

dei prestiti bancari inclusi a partire da quegli anni sulla base delle rilevazioni sistematiche della Centrale dei rischi non disponibile in precedenza. Inoltre, per quanto riguarda i titoli, per gli anni 1934-1944 il dato potrebbe essere sottostimato in quanto, in mancanza di fonti sistematiche, esso è stato elaborato sulla base delle informazioni disponibili e dunque potrebbe non tenere adeguatamente conto di nuove emissioni collocate in quel periodo (cfr. nota 24).

A partire dalla seconda metà degli anni novanta, il peso del debito delle Amministrazioni locali tende nuovamente a crescere, riflettendo il processo di decentramento e autonomia, anche finanziaria, avviato in quegli anni (per un maggior dettaglio sull'evoluzione recente delle componenti del debito delle Amministrazioni locali, cfr. Banca d'Italia, *Supplemento al Bollettino statistico – Il Debito delle Amministrazioni Locali e Relazione annuale* dell'ultimo quadriennio).

4.4 La dinamica del debito

La dinamica del peso del debito riflette essenzialmente il fabbisogno finanziario delle Amministrazioni pubbliche e l'andamento dell'economia.

Indicando con d_t l'incidenza del debito sul prodotto al tempo t , con f_t il peso del fabbisogno e con y_t il tasso di crescita del prodotto nominale, si ha infatti che:

$$(1) \Delta d_t = f_t - d_{t-1} \frac{y_t}{1 + y_t}$$

dove si ipotizza che il fabbisogno sia approssimativamente uguale alla variazione del debito nominale:

$$(2) \Delta D_t \approx F_t$$

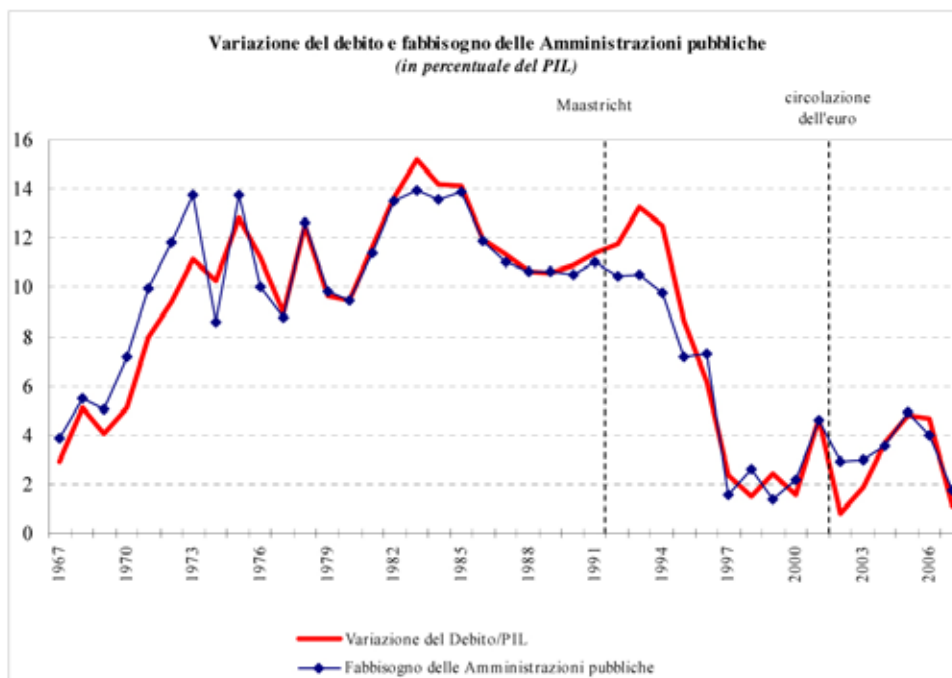
Con riferimento a quest'ultima ipotesi, è opportuno ricordare i fattori che compongono la differenza tra la variazione del debito lordo e il fabbisogno delle Amministrazioni pubbliche: 1) la variazione dei depositi attivi del Tesoro presso la Banca d'Italia; 2) gli scarti e i premi all'emissione; 3) l'impatto del tasso di cambio; 4) altri fattori che incidono sul valore nominale delle passività ma non determinano transazioni in strumenti di debito (ad esempio la cancellazione di debiti). Negli ultimi quattro decenni l'andamento della variazione del debito e quello del fabbisogno sono stati analoghi (fig. 9)⁴⁷. In prima approssimazione, ai fini di questo lavoro viene quindi utilizzata l'ipotesi sintetizzata dall'equazione (2)⁴⁸.

⁴⁷ Le significative differenze riscontrabili nel 1993 e 1994 sono dovute principalmente alla variazione dei depositi attivi del Tesoro presso la Banca d'Italia connessa con l'istituzione del conto disponibilità del Tesoro (oltre 16 e 17 miliardi rispettivamente in ciascuno dei due anni). Inoltre, la differenza fra i due indicatori risente di un ampio impatto del tasso di cambio (circa 5 miliardi e mezzo) nel 1993 e di significativi scarti nel 1994 (quasi 5 miliardi). Il

Nella figura 10.a e 10.b sono evidenziate le componenti della variazione del debito indicate nell'equazione (1) per gli anni dal 1900 al 2007⁴⁹.

Tale rappresentazione consente di separare gli effetti sulla dinamica del debito delle politiche di bilancio da quelli derivanti dalla crescita nominale del prodotto⁵⁰.

Figura 9



rilevante differenziale osservabile nel 2002 è invece riconducibile quasi interamente agli ampi scarti rilevati in occasione del concambio dei titoli assegnati alla Banca d'Italia in conversione delle passività in essere sul conto corrente di Tesoreria nel 1993 (cfr. Banca d'Italia, *Relazione annuale sul 2002*). Per il dettaglio delle componenti della differenza fra la variazione del debito e il fabbisogno delle Amministrazioni pubbliche dell'ultimo decennio, si veda la tav. 13.8 in Banca d'Italia, *Relazione annuale sul 2007*.

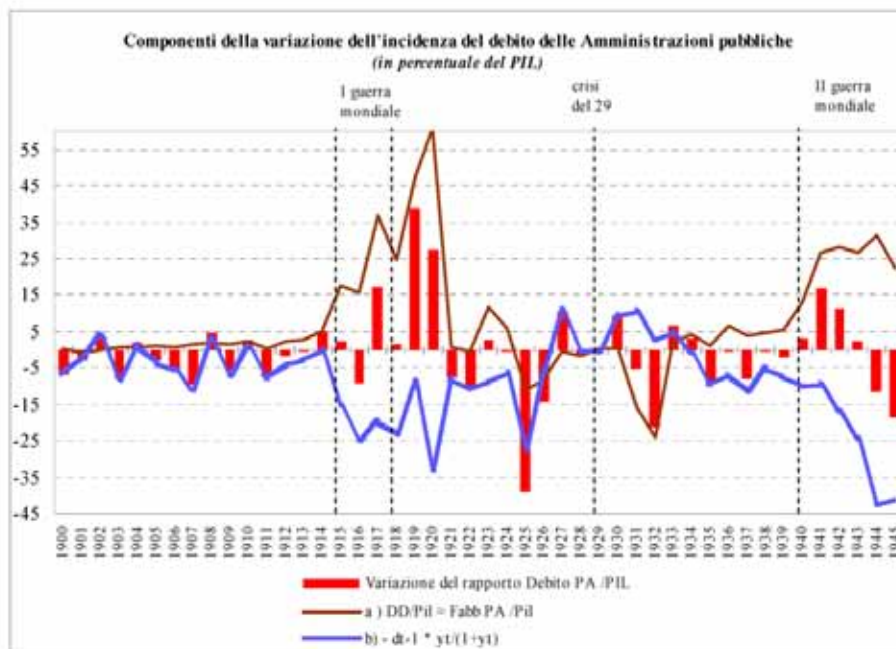
⁴⁸ La ricostruzione di una serie storica del fabbisogno delle Amministrazioni pubbliche, obiettivo della seconda parte del progetto in cui si inserisce questo lavoro, potrà consentire di isolare il ruolo svolto dal fabbisogno da quello dei depositi attivi presso la Banca d'Italia e degli altri fattori di natura contabile elencati nel testo.

⁴⁹ Non si presenta una analoga analisi per la seconda metà dell'ottocento in quanto essa risulterebbe significativamente dell'ipotesi adottata con riferimento alla serie del PIL nominale utilizzata (cfr. Sezione 4.1).

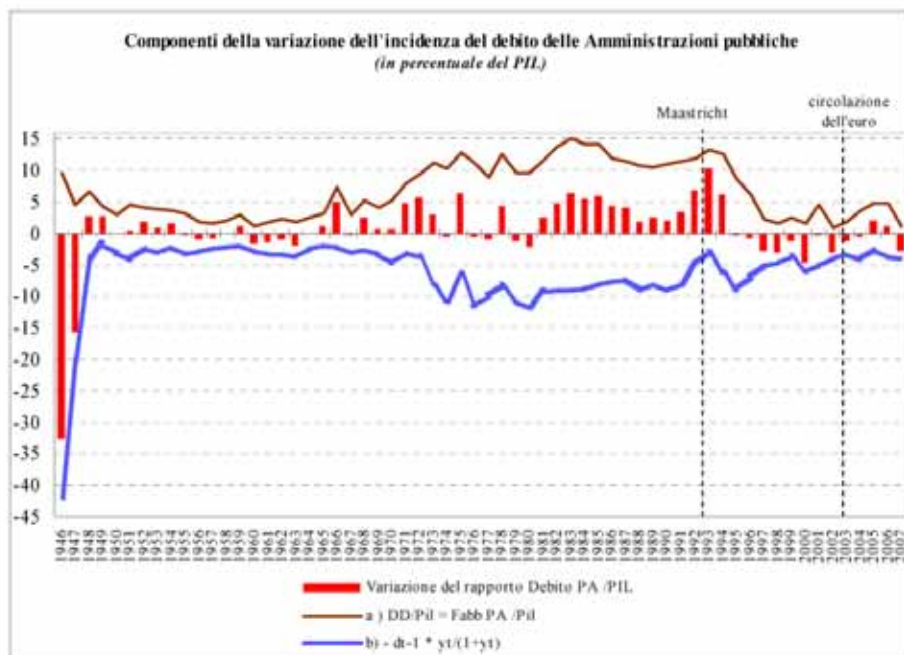
⁵⁰ Sul fabbisogno delle Amministrazioni pubbliche incide, oltre alle entrate e alle spese di cassa relative al conto economico delle Amministrazioni pubbliche, anche il saldo delle partite finanziarie attive. L'evoluzione degli elementi che differenziano il fabbisogno delle Amministrazioni pubbliche dall'indebitamento netto, saldo di bilancio rilevante ai fini delle regole europee, è presentata per l'ultimo decennio nella tav. 13.8 in Banca d'Italia, *Relazione annuale sul 2007*.

Figura 10

a)

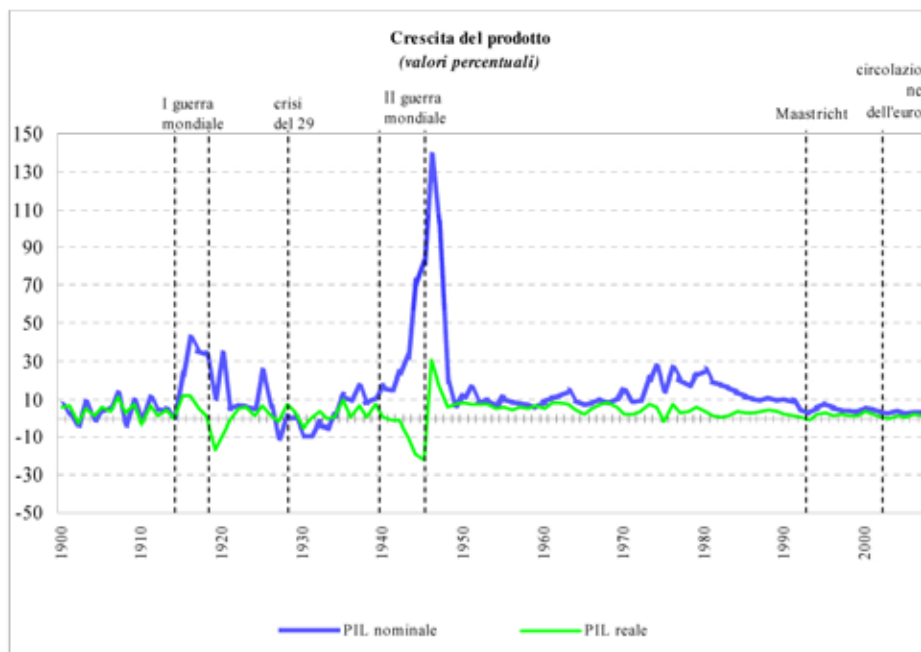


b)



Con riferimento alla prima componente, tuttavia, non sono al momento disponibili serie storiche di lungo periodo che consentano di distinguere l'impatto del fabbisogno primario da quello dei pagamenti per interessi⁵¹. I dati disponibili evidenziano i rilevanti fabbisogni registrati prima e durante le due guerre mondiali. Disavanzi persistentemente elevati sono evidenti anche negli anni settanta e ottanta del secolo scorso. Di particolare intensità è la drastica riduzione del debito connessa con la cancellazione dei debiti seguiti alla prima guerra mondiale.

Figura 11⁵²



Il contributo derivante da eccezionali livelli di inflazione è evidenziato dal confronto fra le figure 10 e 11. Tale fenomeno è stato particolarmente rilevante nel corso della prima e della seconda guerra mondiale e durante gli anni settanta e i primi anni ottanta. Da quest'ultimo periodo, tuttavia, l'elevata inflazione non è stata sufficiente a controbilanciare l'accumulazione di debito derivante dai disavanzi, anche in connessione con elevati tassi di interesse.

⁵¹ Per una scomposizione che per gli anni più recenti consideri separatamente gli effetti dell'indebitamento netto primario, del divario tra onere medio del debito e tasso di crescita del PIL e della componente residuale (che riflette il divario fra l'indebitamento netto e il fabbisogno e la differenza fra quest'ultimo e la variazione del debito), cfr. Banca d'Italia (2008), *Bollettino economico*, n. 52.

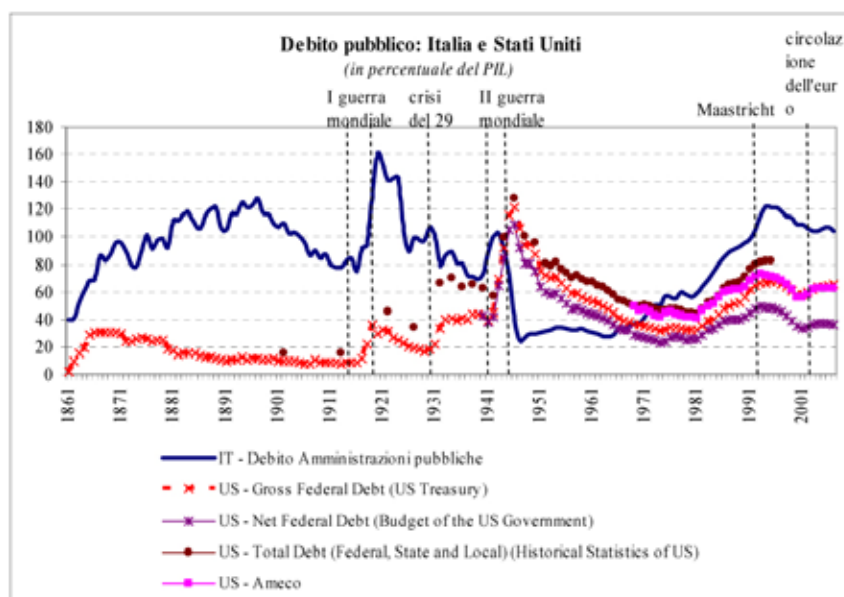
⁵² Per la ricostruzione dei tassi di crescita del PIL reale è stato utilizzato Maddison (1991) e dal 1971 le serie storiche pubblicate dall'Istat.

4.5 Un confronto con i dati disponibili per altri paesi

Serie storiche di lungo periodo sul debito pubblico sono disponibili per un numero limitato di paesi. Il confronto internazionale è inoltre influenzato dalle diverse definizioni e standard statistici adottati prima che si diffondesse l'utilizzo sistematico di standard comuni. Nonostante ciò, può essere interessante confrontare l'andamento della serie storica del debito pubblico italiano con i dati disponibili per Stati Uniti⁵³, Regno Unito⁵⁴ e Germania⁵⁵ (fig. 12).

Figura 12

a)

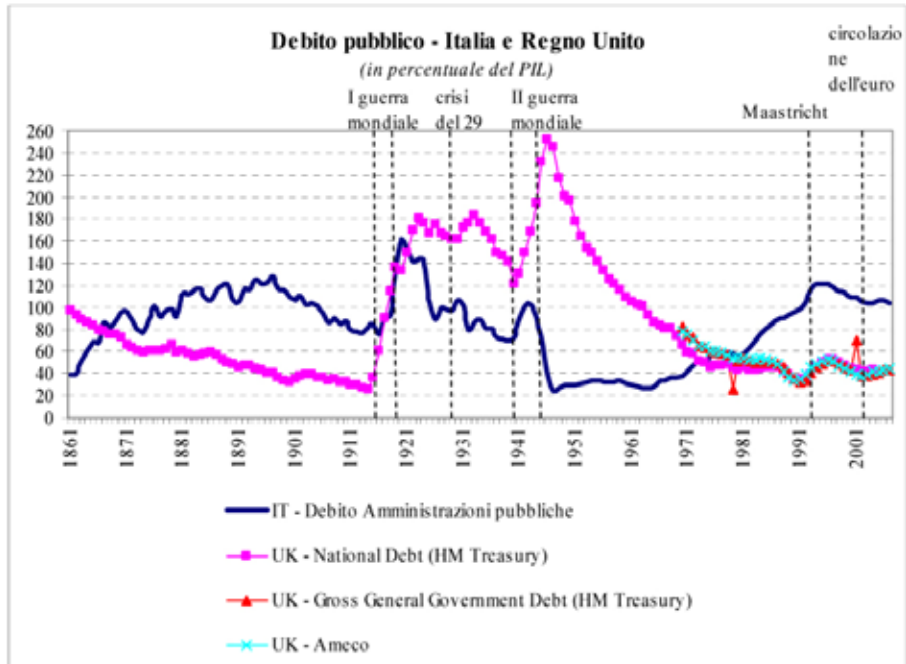


⁵³ I dati disponibili per gli Stati Uniti fanno riferimento a una pluralità di definizioni e fonti: 1) debito lordo federale (pubblicato dall'US Treasury); 2) debito netto federale (Budget of the US Government – Historical Tables); 3) debito complessivo (Historical Statistics of the US Millennial Edition); 4) debito delle Amministrazioni pubbliche (Commissione europea, database Ameco). La serie del PIL utilizzata dal 1929 è quella dell'US Department of Commerce: Bureau of Economics Analysis, mentre per il periodo antecedente si è utilizzata la ricostruzione presente in Historical Statistics of the US Millennial Edition.

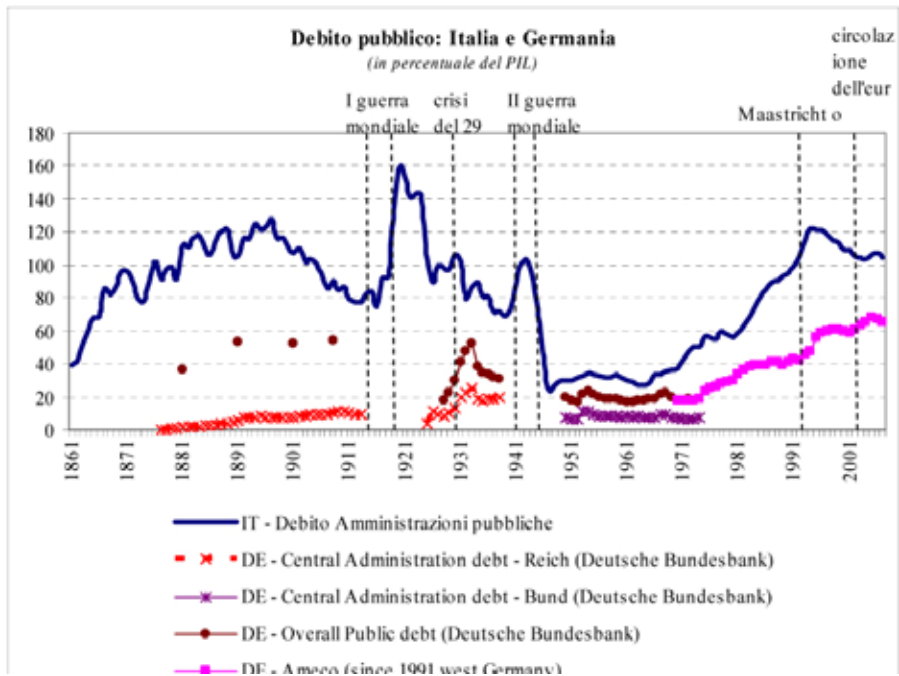
⁵⁴ Per i dati sul Regno Unito si è fatto riferimento alle seguenti definizioni e fonti: 1) debito nazionale (UK Debt Management Office fino al 31 marzo 1999 e HM Treasury per il periodo successivo); 2) Debito lordo delle Amministrazioni pubbliche (HM Treasury); 3) debito delle Amministrazioni pubbliche (Commissione europea, database Ameco). Per la serie del PIL si è fatto riferimento alle serie pubblicate dal HM Treasury basate sui dati elaborati dall'Office for National Statistics.

⁵⁵ I dati relativi alla Germania riguardano le seguenti definizioni e fonti: 1) debito pubblico complessivo e della amministrazione centrale (Deutsche Bundesbank); 2) debito delle Amministrazioni pubbliche (Commissione europea, database Ameco). Le serie utilizzate per il prodotto sono le seguenti: NNP (net national product or national income) fino al 1949, GDP (Statistisches Bundesamt Deutschland) successivamente. Ringraziamo Ulrich Burgdorf per averci segnalato la disponibilità dei dati relativi alla Germania e Carlo Muscariello per la traduzione dal tedesco.

b)



c)



Il confronto evidenzia un elevato indebitamento dell'Italia nel confronto internazionale nella seconda metà dell'ottocento. Esso inoltre mette in luce l'impatto significativo dei conflitti mondiali e la forte riduzione del debito nel secondo dopoguerra in tutti i paesi considerati. Successivamente, mentre negli Stati Uniti, nel Regno Unito e in Germania il debito non torna più sugli elevati livelli della parte centrale del secolo, in Italia esso tende rapidamente a risalire superando il prodotto.

Un'analisi più dettagliata delle differenze riscontrabili a livello internazionale richiede l'approfondimento delle metodologie statistiche adottate nelle diverse ricostruzioni storiche disponibili e lo studio delle componenti che hanno guidato la dinamica dell'incidenza del debito nelle diverse fasi storiche nei vari paesi.

5. Conclusioni

Questo lavoro presenta i risultati di un progetto di ricostruzione delle serie storiche di lungo periodo relative al debito pubblico italiano. I dati sono ricostruiti sulla base delle attuali regole statistiche adottate in sede europea; il settore di riferimento è quello delle Amministrazioni pubbliche.

I dati forniscono una fotografia del debito pubblico e della sua composizione per strumenti e settori dal 1861 a oggi. Le serie storiche del debito e delle sue componenti, nonché le poste di consolidamento, sono rese disponibili on-line contemporaneamente a questo lavoro. Esse saranno regolarmente aggiornate e, qualora dovessero emergere nuove fonti o informazioni, potranno essere opportunamente riviste.

Se confrontata con le precedenti, questa nuova ricostruzione evidenzia in media un passivo più elevato. Le differenze riflettono principalmente la scelta del settore istituzionale, la definizione adottata che prevede il consolidamento tra e nei sottosettori e il trattamento del debito estero.

Le serie storiche del debito delle Amministrazioni pubbliche possono diventare un utile strumento di analisi per tutti gli studiosi e i responsabili delle politiche economiche interessati all'approfondimento delle scelte di politica di bilancio e all'impatto delle decisioni dell'operatore pubblico sul sistema economico. Il lavoro fornisce alcuni primi esempi dei tipi di analisi che possono utilizzare i dati proposti: lo studio dell'impatto delle politiche di bilancio e della crescita economica sul livello del debito e analisi comparate a livello internazionale su un orizzonte di lungo periodo.

Crescita Italiana ed Europea



Crescita italiana e crescita europea

Francesco Daveri
14-11-2006

Nel terzo trimestre 2006 l'economia italiana è cresciuta dell'1,7 per cento rispetto allo stesso periodo del 2005. Più della Francia che, dal 1995 a oggi, ha sempre registrato risultati migliori dei nostri. Tuttavia, i dati tendenziali per Germania, Regno Unito e Stati Uniti superano quelli italiani per più di un punto percentuale. La scarsa crescita di più lungo periodo non è un problema europeo, ma sostanzialmente di Italia e Germania. Che hanno ancora molto lavoro da fare per risolverlo. Dopodiché forse scopriremo che l'Europa è capace di crescere quasi come gli Stati Uniti.

Le stime preliminari sulla **crescita del Pil** italiano nel terzo trimestre confermano le attese, cioè che l'economia va molto meglio che nel 2005. Ma il 2005 è stato "l'anno zero". I confronti con gli altri paesi europei e con gli Stati Uniti suggeriscono che c'è ancora molto spazio per migliorare i risultati raggiunti.

L'Italia e l'Europa dopo il terzo trimestre 2006

Come riportato nell'ultima colonna della tavola 1, nel terzo trimestre 2006, l'economia italiana è cresciuta dello 0,3 per cento rispetto al trimestre precedente e dell'**1,7 per cento** rispetto allo stesso trimestre del 2005, il che corrisponde a una crescita "acquisita" (quella che si avrebbe a fine 2006 in presenza di crescita zero nel quarto trimestre) dell'1,5 per cento e a una previsione di crescita per il 2006 di circa l'1,7 per cento. Ma +1,7 per cento nel 2006 è un buon dato o un dato deludente?

È certamente un **buon dato** rispetto al periodo 2001-05, nel quale la crescita media del Pil è stata solo dello 0,6 per cento. Ma fare meglio rispetto a un periodo in cui la crescita è stata zero per tre anni (2005, 2003 e 2002) non è un buon risultato, è semplicemente obbligatorio in presenza di una congiuntura internazionale favorevole come quella attuale, in cui il **Pil mondiale** aumenta del 5 per cento. In passato si è fatto di più: nel 2000, con lo stesso tasso di crescita del Pil mondiale, quello italiano aumentò del doppio (+3,5 per cento). Ma si è fatto anche di meno: nel 2004 e nel 2005 il Pil mondiale cresceva ugualmente del 5 per cento circa l'anno, eppure i nostri risultati sono stati molto inferiori a quelli registrati nel 2006.

Il dato trimestrale dell'Italia è, tra l'altro, migliore di quello della **Francia** che, dal 1995 a oggi, è sempre cresciuta di più dell'Italia, così che il Pil francese è aumentato di 24 punti percentuali contro i 14 dell'Italia. L'economia francese si è invece fermata nel terzo trimestre (+0,0 rispetto al secondo trimestre). Ma i dati dei due trimestri precedenti (soprattutto quelli del secondo) garantiscono una crescita acquisita e una previsione di crescita per il Pil francese di circa il 2 per cento per il 2006.

Si può però fare di più. I dati tendenziali per gli **Stati Uniti**, il **Regno Unito** e la **Germania** sono infatti migliori di quelli dell'Italia per più di un punto percentuale. L'*advance estimate* della crescita del Pil per il terzo trimestre segnala che l'**economia Usa** è in frenata: "solo" +0,4 per cento, dopo un +0,6 per cento del secondo trimestre e uno spettacolare +1,3 per cento del primo. La cumulata di questi tassi (più il dato registrato nell'ultimo trimestre) porterà probabilmente l'economia americana a crescere un po' più del 3 per cento nel 2006. E dunque malgrado il rallentamento ciclico, anche quest'anno farà meglio di quella dell'Europa a 25 che, come riportato da Eurostat, potrebbe crescere del 2,8 per cento nel 2006, circa un punto percentuale in più che nel 2005. Il **Regno Unito** prosegue la traiettoria di crescita stabilmente al di sopra del 2,5% l'anno che segue da qualche anno. Per la **Germania** i dati congiunturali sono buoni, ma a partire dal primo gennaio 2007, sarà attuato l'aumento di tre punti percentuali dell'IVA che porta i principali centri di ricerca ad aspettarsi un brusco rallentamento dell'economia tedesca per il 2007.

Stati Uniti, Europa, Italia & Germania

Rimane il fatto che, negli ultimi dieci anni, cioè da quando Internet ha potenzialmente rivoluzionato la competizione globale, la crescita cumulata del Pil negli Stati Uniti è stata di **38 punti percentuali** contro i 26 dell'Europa.

Questi dati hanno sollevato il dubbio che ci sia un **problema continentale** di scarsa crescita.



Un esame delle informazioni sui paesi europei degli ultimi dieci anni porta però a concludere che il problema non è europeo, ma di pochi Stati nazionali: sostanzialmente, Italia e Germania.

Dal 1995, l'Italia è stata il fanalino di coda dell'economia europea. La crescita cumulata del Pil italiano tra il **1995 e il 2005** è stata di circa 14 punti percentuali (circa 1,3 per cento l'anno). Esattamente la stessa che si è verificata in **Germania**. Se si considera che i due Stati insieme rappresentano circa un terzo del Pil dell'Unione Europea a 25, ne viene fuori che gli altri paesi dell' [Unione europea](#), nello stesso periodo di tempo, hanno sperimentato una crescita media cumulata del Pil di circa **32 punti percentuali**: un dato inferiore a quello registrato per gli Stati Uniti, ma certamente tutt'altro che disprezzabile. E che non descrive un continente in crisi.

Niente eurosclerosi, dunque, ma solo due - seri - problemi nazionali. In Germania, come dicono i dati congiunturali del secondo e del terzo trimestre dell'anno, il lavoro è stato cominciato e la crescita è ripartita, anche se è troppo presto per concludere che di crescita durevole si tratta. In Italia, le misure per la crescita, che erano il cuore del [Dpef](#), sono state invece messe un po' in ombra nella Finanziaria. Al di là della favorevole congiuntura ciclica, in Italia e in Germania c'è ancora molto da fare per **consolidare la crescita**. E quando italiani e tedeschi avranno finito il lavoro, forse scopriremo che l'Europa è capace di crescere quasi come gli Stati Uniti.

(1)

http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2006/ee506en.pdf

Tassi di crescita, punti percentuali					
	2000-2005, cumulati	1995-2005, cumulati	2005	2006 (dato previsto)	Terzo trimestre 2006 (dato tendenziale)
USA	+12.6	+37.9	3.2	3.4	2.9
Eu-25	+9.0*	+26.0*	1.8	2.8	2.8
-- Italia	+3.2	+13.5	0.0	1.7	1.7
-- Germania	+3.2	+14.0	0.9	2.4	2.8
-- Francia	+7.7	+23.6	1.2	2.2	1.9
-- Regno Unito	+12.2	+31.6	1.8	2.7	2.8
-- Spagna	+11.7	+31.0	3.5	3.8	3.8

* Dato per Eu-25 non disponibile. Si riporta il dato per l'Eu-19, cioè l'Eu-15 più Polonia, Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria

n.d. = dato non disponibile

Fonti: Oecd Productivity Database (versione del 13/10/06); Istat, comunicato stampa del 14/11/2006; [Commissione europea](#), European Economy, Autumn Economic Forecasts, 0506

Il copyright degli articoli è libero. Chiunque può riprodurli. Unica condizione: mettere in evidenza che il testo riprodotto è tratto da www.lavoce.info.

Condizioni per riprodurre i materiali --> Tutti i materiali, i dati e le informazioni pubblicati all'interno di questo sito web sono "no copyright", nel senso che possono essere riprodotti, modificati, distribuiti, trasmessi, ripubblicati o in altro modo utilizzati, in tutto o in parte, senza il preventivo consenso di LaVoce.info, a condizione che tali utilizzazioni avvengano per finalità di uso personale, studio, ricerca o comunque non commerciali e che sia citata la fonte attraverso la seguente dicitura, impressa in caratteri **ben visibili**: "www.lavoce.info". Ove i materiali, dati o informazioni siano utilizzati in forma digitale, la citazione della fonte dovrà essere effettuata in modo da consentire un collegamento ipertestuale (link) alla home page www.lavoce.info o alla pagina dalla quale i materiali, dati o informazioni sono tratti. In ogni caso, dell'avvenuta riproduzione, in forma analogica o digitale, dei materiali tratti da www.lavoce.info dovrà essere data tempestiva comunicazione al seguente indirizzo (info@lavoce.info), allegando,

laddove possibile, copia elettronica dell'articolo in cui i materiali sono stati riprodotti.

Disclaimer --> Alcuni materiali, dati e informazioni sono forniti da soggetti terzi e riflettono le loro opinioni personali. Tali materiali, dati e informazioni sono resi accessibili al pubblico attraverso il sito web, in particolare nelle aree ad essi dedicate. LaVoce.info non effettua alcun controllo preventivo in relazione al contenuto, alla natura, alla veridicità e alla correttezza di materiali, dati e informazioni pubblicati, né delle opinioni che in essi vengono espresse. L'unico responsabile è il soggetto che ha fornito i materiali, i dati o le informazioni o che ha espresso le opinioni. LaVoce.info, in ogni caso, farà in modo di adottare ogni misura ragionevolmente esigibile per evitare che siano pubblicate, nel sito web, opinioni manifestamente diffamatorie ed offensive o chiaramente in contrasto con diritti di terzi.

In considerazione del fatto che i materiali, dati, informazioni e opinioni di cui sopra sono resi accessibili nelle forme sopra indicate, LaVoce.info non può essere ritenuta responsabile, neppure a titolo di concorso, di eventuali illeciti che attraverso di essi vengano commessi, né comunque di errori, omissioni ed inesattezze in essi contenuti. LaVoce.info non può, in particolare, essere considerata responsabile, neppure a titolo di concorso, in ordine alla violazione di diritti di terzi attuata nel sito web mediante la diffusione di materiali, dati, informazioni o opinioni. LaVoce.info ha la facoltà di cancellare e rimuovere dal sito web materiali, dati, informazioni o opinioni che violino diritti di terzi. Qualora l'utente del sito web riscontri errori, omissioni ed inesattezze nei materiali, dati o informazioni pubblicati, o nelle opinioni espresse, ovvero ritenga che tali materiali, dati, informazioni o opinioni violino i propri diritti, è pregato di rivolgersi a LaVoce.info. LaVoce.info procederà alle dovute verifiche e a rimuovere dal sito web materiali, dati, informazioni o opinioni che risultino non completi, inesatti o costituire violazione di diritti di terzi.

Giovani e Crescita

La crescita economica non può fare a meno dei giovani né i giovani della crescita. In passato, soprattutto nella lunga fase di espansione che ha caratterizzato le economie avanzate dopo la guerra, questo duplice nesso si manifestava chiaramente nello sviluppo demografico e della produttività, nel progresso tecnico, nelle caratteristiche del capitale umano adatte a sostenere lo sviluppo. Oggi non è più così. Specialmente nel nostro paese le prospettive di reddito delle nuove generazioni sono più che mai incerte; il loro contributo alla crescita è frenato in vario modo dai nodi strutturali che strozzano la nostra economia. Si stanno sprecando risorse preziose; stiamo mettendo a repentaglio non solo il loro futuro ma quello del paese intero.

L'evidenza disponibile indica che le generazioni di italiani nati nella prima metà del secolo scorso hanno goduto di un rapido miglioramento dei loro redditi, beneficiando della sostenuta crescita econo-



mica post-bellica; questa tendenza si è indebolita per le coorti successive, forse addirittura invertita per quelle più giovani¹.

È diffusa la percezione che le condizioni di vita dei giovani saranno peggiori di quelle sperimentate dai loro genitori. Esprimevano questa opinione il 65 per cento degli italiani e oltre l'80 per cento dei tedeschi e dei francesi intervistati nel 2008, già prima della grande recessione, nell'indagine Eurobarometro della Commissione europea². In questi paesi, non più di un intervistato su dieci si attendeva che il tenore di vita dei giovani potesse migliorare

La crisi che dal 2008 ha colpito l'economia mondiale ha acuito drammaticamente il problema perché i giovani sono fra coloro che ne subiscono i contraccolpi più forti.

Nei 15 paesi che componevano l'UE fino al 2004, tra il 2007 e il 2010 il tasso di disoccupazione è aumentato di 5 punti percentuali nella classe di età 15-24, di 3,6 punti nella classe 25-34 e di 1,8 punti nella classe 35-64. Qualitativamente il profilo è simile in tutti i paesi, con l'eccezione della Germania; in Italia, come in Spagna, esso è più accentuato (Fig. 1).

Una difesa è costituita dalla famiglia.

Negli Stati Uniti, un paese in cui gli strumenti di protezione sociale sono meno sviluppati che in Europa, sono stati diffusi recentemente i dati sul reddito delle famiglie³. Nel 2010 il reddito mediano è diminuito in termini reali del 6,4 per cento rispetto al 2007, l'anno precedente lo scoppio della crisi. La riduzione ha interessato tutti, ma soprattutto i ceti meno abbienti. La quota di persone con un reddito al di sotto della soglia di povertà assoluta è salita al 15,1 per cento, tra i valori più alti toccati dalla metà degli anni sessanta.

Mi soffermo sugli Stati Uniti, un paese in cui il PIL ha più o meno recuperato i valori pre-crisi per sottolineare un fenomeno di questi anni recenti: il “*doubling-up*” delle famiglie, ovvero la crescita del numero di famiglie in cui è presente almeno un adulto (non studente) oltre al capofamiglia e al suo partner. Gli analisti del Census Bureau hanno infatti rilevato come molte persone, soprattutto giovani, abbiano reagito alle difficoltà economiche rinunciando alla loro indipendenza per coabitare con altri. Hanno stimato che la quota dei giovani tra i 25 e i 34 anni che vivono con i loro genitori sia aumentata dall'11,8 per cento nella primavera del 2007 al 14,2 nella primavera del 2011; per quasi metà, sarebbero stati poveri se fossero vissuti soli, contando cioè solamente sul loro reddito⁴.

Non vi sono indicazioni che anche in Italia si sia avuto un fenomeno paragonabile al *doubling-up*, con tutta probabilità a causa del ritardo con cui i giovani escono nel nostro paese dalla famiglia di origine. Le informazioni sugli sviluppi dell'occupazione nel corso della crisi mostrano tuttavia andamenti riconducibili agli stessi motivi anche per le famiglie italiane. Nel 2009 il tasso di occupazione dei figli conviventi è sceso di 2,9 punti a fronte di un calo di 0,7 punti tra i capifamiglia e i loro coniugi; per questi ultimi, la diminuzione è stata maggiore tra i più giovani.

La struttura dell'occupazione e gli strumenti di sostegno esistenti tendono a favorire le persone meno giovani o già occupate: la perdita di posti di lavoro tra le persone con responsabilità familiari è stata frenata dalla minor incidenza di contratti di lavoro atipici e dall'ampio ricorso alla Cassa integrazione. La caduta dell'occupazione ha invece interessato in prevalenza i figli conviventi e quindi i nuclei familiari plurireddito.

Secondo stime effettuate dalla Banca d'Italia, tra il 2007 e il 2010 il reddito equivalente, ovvero corretto per tenere conto della diversa composizione familiare, sarebbe diminuito in media dell'1,5 per cento⁵. Il calo sarebbe stato più forte, oltre il 3 per cento, tra i nuclei con capofamiglia di età compresa tra i 40 e i 64 anni, proprio per le minori entrate degli altri componenti. All'opposto, sarebbe aumentato

il reddito dei nuclei con capofamiglia di 65 e più anni. Nel complesso, la condizione di povertà economica delle famiglie con figli si è aggravata.

Secondo i dati dell'Eurostat, nel 2008 due terzi degli italiani di età compresa tra i 18 e i 34 anni viveva ancora con almeno uno dei suoi genitori, un dato che ci accomuna agli altri paesi mediterranei e a quelli dell'Europa orientale. Tale quota scendeva al 40 per cento circa in Germania e nel Regno Unito, al 30 in Francia e Olanda, a meno del 20 nei paesi nordici⁶. In Italia, la quota dei giovani che sono usciti dalla famiglia di origine diventa maggioritaria a 30 anni per i maschi e 28 per le femmine; questo avviene invece tra i 23 e i 25 anni per i maschi e intorno ai 22 anni per le femmine in Francia, Germania e Regno Unito, prima dei 21 anni per entrambi i sessi in Svezia, Finlandia e Danimarca⁷.

Al di là degli effetti della crisi, in Italia la permanenza nella famiglia di origine dipende da molteplici fattori di lunga durata. È un carattere culturale dalle radici profonde, poco sensibile ai cambiamenti economici, politici e sociali, che sembra persistere anche per le seconde generazioni di connazionali emigrati in contesti sociali assai di-

La famiglia costituisce quindi anche un riparo dalle tempeste della economia. Ma se il miglioramento del proprio tenore di vita non avviene tramite l'accumulazione di risorse collegate al proprio lavoro come accadeva più frequentemente cinquant'anni fa, quando i patrimoni familiari erano modesti e i tassi di crescita del reddito elevati si generano problemi di equità. Se per alcuni giovani, una maggiore rilevanza della ricchezza ereditata può costituire una forma di compensazione rispetto alle minori opportunità di guadagno, in generale tende ad accrescere le disuguaglianze nelle condizioni di partenza. Il legame tra i redditi da lavoro dei genitori e quelli dei figli è in Italia tra i più stretti nel confronto internazionale, più vicino ai valori elevati osservati negli Stati Uniti e nel Regno Unito che a quelli stimati per i paesi nordici e dell'Europa continentale¹⁰. Il successo professionale di un giovane appare dipendere più dal luogo di nascita e dalle caratteristiche dei genitori che dalle caratteristiche personali come il titolo di studio conseguito¹¹.

Per assicurare condizioni di partenza meno diseguali ai giovani che si affacciano alla vita adulta può essere utile considerare strumenti redistributivi della ricchezza oltre che del reddito. Una dotazione di capitale all'inizio della vita adulta può aiutare ciascun individuo a de-

terminare più liberamente e più responsabilmente il proprio futuro¹², può consentire di avviare un'attività economica, meglio di un sostegno corrente di reddito spalmato su più anni; può permettere di acquisire un'istruzione universitaria, anche se non è necessariamente più efficace di un assegno di studio o della fornitura diretta di servizi.

Ma oltre ai profili di equità emergono rilevanti problemi di efficienza nell'allocazione delle risorse umane.

La bassa crescita penalizza le prospettive degli individui all'esordio nel mercato del lavoro in modo più pesante rispetto a quelle del resto della popolazione. I lavoratori all'inizio della carriera hanno minori probabilità di occupazione e si vedono offrire salari più bassi; questa vera e propria "svalutazione" delle capacità e delle aspirazioni individuali tende a farsi persistente, traducendosi in successivi percorsi occupazionali caratterizzati da maggior intermittenza e minor profilo retributivo rispetto alle generazioni che entrano nel mercato del lavoro nelle fasi di espansione economica. Studi recenti hanno mostrato che, nei paesi dell'Europa continentale, individui che restano disoccupati per più di un anno vedono diminuire la probabilità di occupazione

futura anche del [30] per cento; altri studi mostrano che laurearsi in anni di recessione riduce le prospettive salariali di circa 10 anni¹³.

Ma la valorizzazione dei giovani è una condizione necessaria allo sviluppo di un'economia moderna. Le nuove imprese, quelle cui gli economisti da sempre guardano con speranza sia per l'elevato potenziale innovativo sia per la capacità di stimolo dell'efficienza altrui, sono più spesso dirette da imprenditori con meno di 40 anni¹⁴; esse tendono inoltre ad occupare forza lavoro più giovane della media.

Il grado d'istruzione della forza lavoro e in particolare dei giovani è un fattore fondamentale di crescita in un'economia basata sulla conoscenza.

Sono almeno vent'anni da quando il capitale umano ha assunto un ruolo centrale nella ricerca degli economisti sulle determinanti della crescita¹⁵. Due sono i principali canali attraverso cui questa risorsa, di norma approssimata con il livello medio d'istruzione della popolazione, può influenzare la dinamica del prodotto. Da un lato, l'istruzione migliora la qualità della forza lavoro impiegata, aumentando l'efficienza di un fattore fondamentale nei processi di produzione. Dall'altro, il capitale umano facilita l'assimilazione del progresso tec-

nico e delle tecnologie innovative, accrescendo la produttività del sistema economico nel suo complesso.

L'evidenza empirica tende a confermare gli effetti positivi dell'istruzione sulla produttività e la dinamica del prodotto a partire dalla metà del secolo scorso¹⁶. Analisi recenti condotte nella Banca d'Italia mostrano ad esempio che, in Italia, la produttività delle imprese cresce significativamente all'aumentare del livello d'istruzione¹⁷.

Negli ultimi anni, con il rapido avanzamento della frontiera tecnologica e l'impetuoso ingresso sui mercati internazionali delle economie emergenti il capitale umano ha giocato un ruolo sempre più importante nell'orientare le trasformazioni della struttura produttiva dei paesi avanzati, che hanno mediamente accentuato la loro specializzazione in attività a più elevato contenuto di conoscenza¹⁸.

Uscire dalla stagnazione riavviando lo sviluppo con misure strutturali è oggi una priorità assoluta della politica economica nel nostro paese. Occorre rimuovere una serie di vincoli e restrizioni alla concorrenza e all'attività economica, definire un più favorevole contesto istituzionale per l'attività delle imprese, promuovere una maggiore accumulazione di capitale fisico e di capitale umano.

È necessario favorire i processi di riallocazione dei lavoratori tra imprese e settori per cogliere più prontamente le opportunità di crescita sui mercati globali; occorre ridurre il grado di segmentazione del mercato del lavoro, oggi diviso in settori protetti e non protetti, intervenendo sulla regolamentazione delle diverse tipologie contrattuali ed estendendo la copertura degli istituti assicurativi. È indispensabile proseguire nell'azione di riforma del settore dell'istruzione per incrementare lo stock di capitale umano, oggi inferiore in quantità e qualità rispetto ai paesi con cui competiamo sui mercati¹⁹.

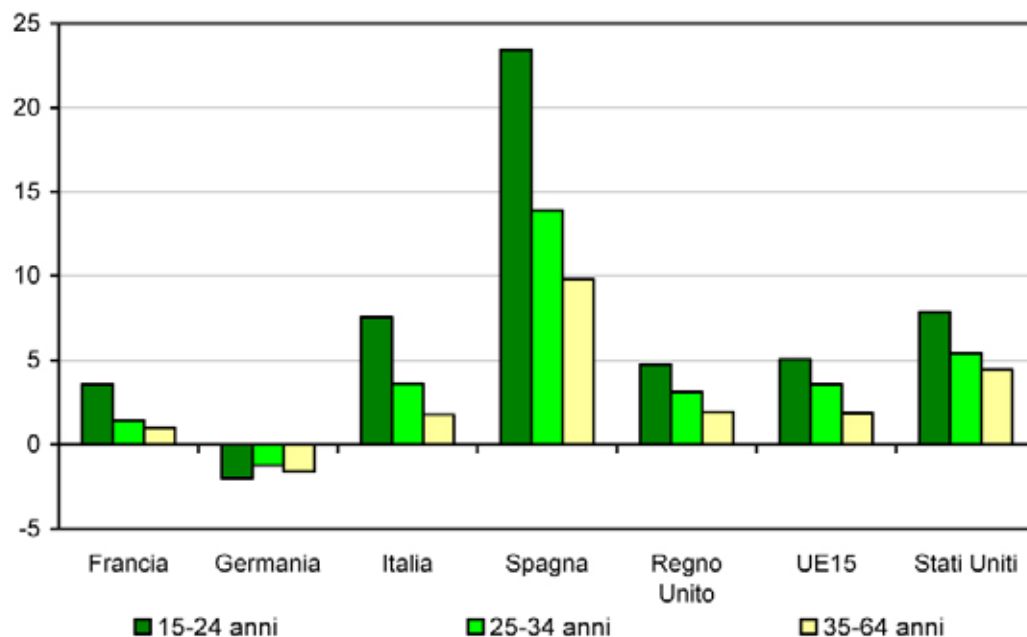
Questi interventi si rifletterebbero in un miglioramento anche delle opportunità economiche e professionali dei giovani. Rimuovere gli ostacoli all'attività economica riducendo i costi di apertura e di gestione delle nuove imprese promuovono anzitutto la partecipazione economica delle nuove generazioni. Allentare le difficoltà di accesso

al capitale di rischio, promuovendo lo sviluppo delle attività di *venture capital* significa in primo luogo aiutare la nascita e sostenere l'espansione delle imprese giovani a più alto potenziale innovativo. Ridurre la segmentazione del mercato del lavoro consente di riequilibrare le opportunità occupazionali e le prospettive di reddito, oggi fortemente sbilanciate a favore delle generazioni più anziane. Valorizzare le capacità e le competenze dei nostri studenti, riducendo il divario con i coetanei dei principali paesi europei, migliora la competitività e la capacità propulsiva delle imprese che li occuperanno, o che da essi verranno fondate.

Le difficoltà incontrate dalle giovani generazioni devono preoccuparci. Non solo per motivi di equità. Vi è un problema di inutilizzo del loro patrimonio di conoscenza, della loro capacità di innovazione. La bassa crescita dell'Italia negli ultimi anni è anche riflesso delle sempre più scarse opportunità offerte alle giovani generazioni di contribuire allo sviluppo economico e sociale con la loro capacità innovativa, la loro conoscenza, il loro entusiasmo.

Fig. 1

**VARIAZIONE DEL TASSO DI DISOCCUPAZIONE TRA 2007
E 2010, PER CLASSE DI ETÀ**
(punti percentuali)



Fonte: elaborazione su dati OCSE.

Alziamo il Volume

Alziamo il volume. Diamo voce al futuro dell'Italia.

Nel giugno scorso, abbiamo avanzato quattro proposte.

Sono ancora nostre:

- ridurre le aliquote fiscali per i giovani e le donne
- abbassare il cuneo contributivo per chi entra nel mercato del lavoro
- detassare le nuove imprese
- abolire il valore legale dei titoli di studio

Non abbiamo ricevuto risposte.

Le aspettano i Giovani Imprenditori e, ancora di più, il Paese, per ricominciare a crescere. È un obiettivo che si raggiunge con l'azione, non con la retorica e continui dibattiti.

È questa la scelta. Tra interesse generale o piccoli particolari, tra sviluppo o declino.

Serve il coraggio di decisioni delle quali beneficeranno solo le prossime generazioni.

Vedere ciò che è giusto e non farlo è mancanza di coraggio e di leadership.

Questo Convegno è già stato definito "una svolta" e "uno strappo", per la scelta di non avere politici sul palco. Le nostre parole sono risultate "dure e aspre".

Chi è seduto in questa sala, e i 13mila Giovani Imprenditori che formano il nostro Movimento, non sono usi ad alzare i toni, ma neppure a rimanere inerti.

Siamo cittadini, imprenditori e giovani.

Cittadini che vogliono vivere in una grande Nazione.

Imprenditori che vogliono far crescere le proprie aziende, in Italia e nel mondo.



Non siamo né rivoluzionari, né conservatori, semmai aspiriamo ad essere innovatori. Vogliamo impedire che sia dissipato, nel silenzio, il patrimonio, economico e sociale che l'Italia ha costruito, grazie all'ingegno e all'impegno, alla volontà e al lavoro di 5 generazioni.

Già negli ultimi 20 anni ne abbiamo perso una parte, arretrando nel PIL per abitante e divergendo dalle altre nazioni, in molti campi.

Siamo convinti che il nostro sistema produttivo, con la seconda manifattura d'Europa, non meriti di essere valutato come poco affidabile e, per questo, costretto a pagare alti interessi.

Non abbiamo invitato politici nazionali sul palco, perché la politica deve passare, a questo punto, dal dire al fare, dagli annunci all'azione.

Grazie a chi è venuto o verrà ad ascoltarci.

Non siamo contro la politica, anzi ne vogliamo una forte, perché una debole, incapace di fare riforme, si basa solo sul consenso immediato e non si impegna per costruirlo sui temi cruciali.

La nostra Associazione, così come tutte le altre libere organizzazioni, rafforza la qualità della democrazia, attraverso proposte e controllo.

È questa la funzione dei cosiddetti "corpi intermedi", che immunizzano le società da estenuanti conflitti dell'uno contro l'altro e temperano il darwinismo sociale. Lo spiegavano bene già Tocqueville ed Einaudi.

Lo ricordiamo a chi, anche fra gli imprenditori, reputa l'impegno civile in Confindustria, inutile o, addirittura, di intralcio.

Ci interessa alzare il volume del dibattito sul destino della nostra e delle future generazioni.

Ci interessa aumentare il volume del benessere diffuso nel Paese.

Auspiciando che, molto presto, la politica possa mostrare come, attraverso intelligenti riforme, siano state liberate risorse destinate a ridurre i contributi sui giovani, abbattere il carico fiscale sulle nuove aziende, sostenere l'istruzione e la ricerca.

Che l'effetto sia stato abbassare la disoccupazione giovanile, allineandola almeno con la media europea, attrarre ricercatori e lavoratori qualificati stranieri, rendere l'Italia una start-up nation.

Che il Paese sia diventato migliore, grazie a scelte giuste, anche se difficili.

120-27-0

La crisi continua e si acuisce, a causa dell'inerzia.

L'anno più nero della grande depressione non è stato il 1929, è stato il 1937. Gli storici la chiamano: la "depressione nella depressione".

Non vogliamo che oggi, come negli anni '30, la ripresa si riveli solo illusoria. L'economia rischierebbe di toccare un nuovo e più pesante fondo. Un rischio molto concreto.

La crisi è globale, e impone all'Europa di superare i suoi limiti di governance politica, economica e finanziaria.

Insieme alle risposte dei singoli Stati, servono forti e coordinati interventi sovranazionali.

L'Italia deve, comunque, avere la dignità e la forza di salvarsi da sola, perché ne ha le risorse, ma soprattutto perché non ci sono alternative. Nessuno può risolvere i problemi che noi, per primi, non vogliamo affrontare.

La situazione attuale del Paese sta tutta in tre numeri: 120-27-0.

120 come il debito pubblico, che è al 120% del prodotto interno lordo.

27 come il 27% della disoccupazione giovanile.

0 come la previsione di crescita del PIL il prossimo anno.

120-27-0. La "nostra" crisi è ancora più forte di quella globale. Soprattutto se la guardiamo in prospettiva.

Ci si voleva illudere che l'Italia "avrebbe retto", meglio. Così non è stato. Sono 20 anni ormai che cresciamo poco, molto meno degli altri.

La crisi ha colpito soprattutto i giovani: il loro reddito disponibile è diminuito, dal 2007 al 2010, di circa il 6%, contro l'1,5% per la media degli italiani.

Ci stiamo impoverendo. Nel 2012, il nostro PIL pro-capite sarà sceso del 7%, rispetto al 2007, arretrando ai livelli di 13 anni fa. Sta diminuendo anche in confronto al resto dell'eurozona: già adesso, siamo molto al di sotto della media.

Lo sottolineiamo con forza: la situazione da fronteggiare non è solo il risultato di una finanza internazionale mal regolata.

La crisi italiana nasce, innanzitutto, dalla mancanza di riforme strutturali e dall'eccesso di debito pubblico, contratto per acquisire e mantenere consenso.

Troppe promesse e prebende, pagate con le tasse di chi, allora, non poteva votare e opporsi: con le tasse della nostra generazione.

La "democrazia della spesa" non è vera democrazia.

Volgendo lo sguardo su questa Europa a due facce e due velocità, è facile vedere che siamo in equilibrio precario, più vicini alla parte che rischia di affondare da un giorno all'altro, che a quella più virtuosa.

Non siamo la Grecia. È vero. Ma siamo distanti dalla Germania. Non servono formule autoassolutorie, né altre menzogne, abbiamo bisogno di verità. Scomode, taglienti. Ma verità.

Una di queste è che il nostro Paese ha coltivato, dentro sé, un contrastante mix di forza manifatturiera e di inefficienza pubblica, di modernità tecnologica e di regole arcaiche.

Occorre decidere e le opzioni sono chiare: o riduciamo il debito, con una robusta crescita, o ci arrendiamo ad una rovinosa discesa.

Una leadership si valuta per l'eredità che lascia.

Vogliamo lasciare un Paese lontano da questi tre numeri: 120-27-0.

Un'Italia forte.

La forza dei giovani: le nostre proposte

Iniziamo a fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile.

E, all'improvviso, ci sorprenderemo a fare l'impossibile.

Ciò che è necessario è, innanzitutto, comprendere che la crescita sarà guidata soprattutto dai giovani, da chi lavora e dalle imprese.

Giovani che devono essere preparati, perché la produttività aumenta, di molto, all'innalzarsi dell'istruzione. Lo dimostrano l'evidenza empirica e recenti analisi della Banca d'Italia: il capitale umano e la sua attitudine a ridisegnare i sistemi produttivi delle economie avanzate rivestono un ruolo strategico nel dominio tecnologico e nell'affrontare, sui mercati internazionali, i paesi emergenti.

Questa consapevolezza è da tradursi in provvedimenti immediati, da chi ha responsabilità di governo.

Non basta affermare che la crescita non si fa per decreto. Sono le imprese e i lavoratori a determinarla. Proprio per questo, devono essere messi in condizione di crescere il più possibile.

L'attività imprenditoriale richiede stabilità, ottimismo e certezze.

Intraprendere invece è difficile, quando aumentano i rischi impropri, quelli legati all'instabilità politica o normativa.

Quando l'accesso al credito è limitato, quando il mercato del lavoro è bloccato, quando il costo dell'energia è più alto che negli altri paesi, quando c'è carenza di infrastrutture.

Quando la pressione fiscale raggiunge livelli record per chi, onestamente, paga le tasse.

Quando la cultura d'impresa non è valorizzata.

Quando, in una parola, fare impresa è come nuotare contro corrente.

La riduzione dell'attività imprenditoriale implica impoverimento per l'intera società, a partire dalla perdita di opportunità di occupazione.

Cerchiamo, per questo, un dialogo serrato con la politica, fondato sulla serietà degli impegni, sull'etica, sulla competenza e sul rispetto reciproco.

Un rapporto lineare tra eletti ed elettori.

In tal senso auspichiamo, tra l'altro, una immediata modifica della legge elettorale.

I giovani vogliono esserci. Anche per questo stanno manifestando, in numerosi luoghi. Condannando le minoranze violente, non sono da sottovalutare i motivi ed il disagio. Il malessere è ampio.

Sono coloro che si mettono in gioco, che inventano imprese e professioni che non esistevano, i giovani nella scienza e nella cultura, nel volontariato e nelle forze armate, a dare voce all'Italia più bella.

Persone che costruiscono la loro vita sul merito e sull'impegno.

Dobbiamo alzare il volume di queste voci.

Il pericolo è che molti di loro, disillusi, scelgano di andare all'estero e contribuire alla costruzione del futuro di altri paesi, più lungimiranti del nostro.

Il Governatore Draghi lo ha spiegato molto bene: "la crescita economica non può fare a meno dei giovani, né i giovani della crescita". È guardando alle nuove generazioni che occorre "uscire dalla stagnazione, riavviando lo sviluppo con misure strutturali: è una priorità assoluta". "Si stanno sprestando risorse preziose, stiamo mettendo a repentaglio non solo il loro futuro, ma quello del Paese intero".

Le proposte che abbiamo fatto a Santa Margherita Ligure sono ancora valide.

Avere un sistema fiscale che incentivi ad investire in nuove imprese. Perché chi finanzia una start-up e chi specula in un hedge-fund devono pagare le stesse tasse? Perché un'azienda neonata ha stessa Irap e tributi di una matura?

Le nuove imprese sono, fra l'altro, quelle che possono incorporare il più alto potenziale innovativo.

Rimuovere i vincoli, le restrizioni e le segmentazioni del mercato del lavoro, costruire un favorevole contesto per l'attività imprenditoriale.

Promuovere una maggiore formazione ed una alternanza scuola-lavoro.

Come si è iniziato a fare con la buona legge sull'apprendistato.

Combattere con forza l'evasione, concorrenza sleale per tutti gli imprenditori sani ed inaccettabile furto per il Paese.

Liberalizzare le professioni, oltre ai servizi pubblici, per garantire che le carriere siano aperte ai talenti e promuovere l'uguaglianza dei punti di partenza.

L'Ocse stima che gli interventi di liberalizzazione, da soli, farebbero crescere il PIL italiano del 14%.

Riforme, riforme, riforme

Riformare il welfare significa ripartire la spesa pubblica in un modo diverso. Non è solo una questione di allinearne la struttura agli altri paesi, riallocandola verso i comparti produttivi.

Oggi lo Stato sociale non può e non deve più essere un sistema attraverso il quale alcuni mantengono i cosiddetti "diritti acquisiti", a spese di chi ancora non ne ha, soprattutto i giovani e le donne.

I diritti non sono tutti uguali, se quelli civili e politici sono intoccabili, quelli sociali non possono essere, invece, considerati immutabili nel tempo. Dipendono dal funzionamento dell'economia, dal gettito fiscale e dall'andamento della demografia.

Il welfare italiano è stato concepito ignorando questa realtà.

Negli anni '60 e '70 fu introdotto un sistema pensionistico completamente legato rispetto alle aliquote contributive e alle altre variabili. Chi si è ritirato con quel sistema ha pagato, con i propri contributi, meno della metà della pensione di cui gode.

La spesa pubblica per la previdenza impegna, oggi, il 15,3% del nostro PIL, ossia 239 miliardi di euro. Mentre, ad esempio, in istruzione investiamo solo il 4,7%, appena 72 miliardi di euro.

È un rapporto di 1 a 3.

Un rapporto ingiusto, perché investe le risorse sul passato invece che sull'avvenire. Un divario insostenibile, perché si è allargato, in 20 anni, di oltre 4 punti del PIL.

Occorre, allora, innalzare l'età pensionabile a 70 anni, escludendo i lavori usuranti, abolire le pensioni di anzianità, equiparare, da subito, il sistema per uomini e donne.

Secondo una ricerca ISFOL, condotta con il Ministero del Lavoro, già 7 lavoratori su 10, fra i 60 e i 64 anni - il 70% - si ritengono in grado di lavorare anche dopo i 65 anni.

Intervenire sulle pensioni non significa mettere le mani nelle tasche di chi la pensione la ha già; significa, al contrario, garantire le pensioni presenti e future.

Luigi Einaudi, nel 1952, scriveva che il limite dei 65 anni era, già allora, anacronistico, perché non teneva conto delle aspettative di vita e della tenuta di un sistema in cui il numero di persone che lavorano scende, mentre quello di chi è in pensione sale.

Al contempo, rispondeva anche alla grossolana obiezione che ritardare l'età di pensionamento preclude lavoro ai giovani.

L'occupazione non si crea per sostituzione, ma aumentando la ricchezza nazionale. In una società che produce meno si genera disoccupazione, che viceversa diminuisce all'aumentare del prodotto.

Serve una "operazione verità".

Serve spiegare che queste riforme sostanziali farebbero recuperare, in 5 anni, circa 40 miliardi di euro.

Risorse da investire a favore di chi nel sistema di protezione previdenziale non è ancora entrato, riducendone il cuneo contributivo.

Equità generazionale, nuovo principio fondante

Il Presidente Napolitano ha osservato: "senza nuove possibilità di occupazione e di vita dignitosa per i giovani, senza nuove opportunità di affermazione sociale, la partita del futuro è persa non solo per loro, ma per tutti, per l'Italia: ed è in scacco la democrazia".

Non si può impegnare il futuro. Finora è stato fatto.

Non è possibile che le nostre scelte finiscano per ipotecare il diritto di chi verrà dopo di farne altre, magari diverse.

La nostra Costituzione non dedica disposizioni specifiche ai giovani, alla partecipazione di questi alla vita sociale, economica e culturale del Paese. Certamente era implicito per i costituenti.

Proponiamo, allora, di inserire, nella Carta fondante la Repubblica, il principio dell'equità generazionale.

Equità generazionale significa che: è un preciso dovere il rispetto per chi nascerà dopo di noi, dal preservare il patrimonio culturale del passato a difendere quello ambientale, a creare, e non solo consumare, fonti di energia, a trasmettere competenze, non debiti, ma ricchezza.

La terra non la ereditiamo dai nostri padri, la prendiamo a prestito dai nostri figli.

La nostra scommessa: raddoppiamo il PIL dell'Italia

È il momento di invertire la rotta, per tornare ad essere grandi.

Diciamo al Paese e a chi ha la responsabilità politica: in 20 anni, nel tempo di una sola generazione, possiamo raddoppiare la ricchezza, raddoppiare il prodotto interno lordo.

È la nostra scommessa di imprenditori.

Lo possiamo fare, lo abbiamo già fatto.

Dal 1950 al 1961, nella metà del tempo, in soli 11 anni, il PIL italiano duplicò.

È una meta ambiziosa ma raggiungibile, se saremo in grado di liberare investimenti, consumi interni e, soprattutto, di vendere all'estero i nostri prodotti, grazie ad una rinnovata competitività.

Possiamo avere fiducia nel futuro solo se avremo fiducia in noi stessi.

Servono le riforme strutturali che cambino il nostro Paese.

Una nuova fondazione. Non piccole, continue "manovre".

Sono interventi per ridurre il debito e il perimetro dello Stato, una complessiva revisione del sistema fiscale, un nuovo welfare, la riforma della giustizia, le liberalizzazioni, le infrastrutture e l'energia.

Crescere con un tasso sostenuto, significa, da subito, giorno dopo giorno, anno dopo anno, più occupazione, ricchezza, risparmio, investimenti. Insomma: più futuro. È la condizione per garantire un passaggio generazionale sano, continuare a pagare le pensioni, avere benessere.

Come imprenditori prendiamo questo impegno, con le riforme metteteci in grado di onorarlo.

Finora si sono rimandati i problemi, fino a mettere in pericolo la nostra stessa sopravvivenza.

Abbiamo bisogno di leader che sappiano spiegare, convincere e agire: l'unica prova concreta della leadership è la capacità di guidare.

Una nazione stanca è una nazione conservatrice, non possiamo permettercelo.

Uno Stato virtuoso e non indebitato. Un mercato libero. Una società aperta, in grado di perseguire la propria felicità.

Speravamo di prenderli in consegna da chi ci ha preceduto.

Dobbiamo invece impegnarci per lasciarli ai nostri figli.

L'Italia non è stata costruita con la rassegnazione, ma con coraggio, creatività, determinazione.

È con questo spirito che vogliamo farlo!

Unendo il cuore all'intelletto.

Alziamo il volume! Risolleviamo, insieme, l'Italia!

La Ricerca e l'Innovazione in Italia

La ricerca e l'innovazione in Italia

Ottobre 2003

Uno dei risultati più fermi dell'analisi economica è il nesso che corre tra gli investimenti in ricerca e innovazione di un'economia e la sua capacità di accrescere il livello di benessere nel tempo. Non è dunque un caso se il nostro Paese arretra sempre più nelle classifiche internazionali della competitività e il suo ritmo di sviluppo si è ridotto significativamente negli ultimi due decenni. L'Italia spende in R&S una cifra pari ad appena l'1,1% del suo Pil, uno dei valori più bassi tra le economie avanzate. È basso sia l'investimento pubblico che quello privato, quest'ultimo anche a riflesso della ridotta dimensione delle imprese che caratterizza la nostra struttura produttiva. Le cause di questo ritardo sono molteplici e non tutte presentano soluzioni immediate, ma molto si può e si deve fare. In questo documento, che non ha pretese di esaustività, abbiamo provato a "scattare" una fotografia, la più chiara possibile, della situazione attuale. Siamo riconoscenti a Nicoletta Amodio e Gianna Bargagli per la preziosa collaborazione.

Paolo Annunziato
Direttore per la Ricerca e l'innovazione e
net-economy

Giuseppe Schlitzer
Direttore per l'Economia e la finanza
Centro Studi



La ricerca scientifica in Europa e in Italia

1.1 La posizione dell'Europa

Durante gli anni novanta l'Europa ha perso terreno in termini di competitività nei confronti degli Stati Uniti. Minore è stata sia la crescita del Pil (circa un punto percentuale in meno), sia quella della produttività del lavoro, così che è aumentato il differenziale di produttività già favorevole agli Stati Uniti.

Nel 2001 la produttività totale dei fattori ha registrato un aumento molto marcato per gli Stati Uniti, una sostanziale tenuta nel 2000 per l'Europa e, invece, una tendenza negativa per l'Italia (fig. 1) Va sottolineato come gli Stati Uniti abbiano raggiunto un livello anche inferiore all'UE e all'Italia nel 2000 ma abbiano poi saputo risalire in modo più veloce e consistente nell'anno successivo.

Fig. 1



Fonte: Commissione europea.

È ampio il consenso tra gli analisti che a determinare tali tendenze abbia contribuito in maniera rilevante la debolezza relativa dell'Europa in termini di ricerca e innovazione tecnologica. In special modo la diffusione ritardata delle tecnologie di comunicazione e la minore capacità di tradurre la ricerca di frontiera in competitività nei mercati dei prodotti ad alta tecnologia.

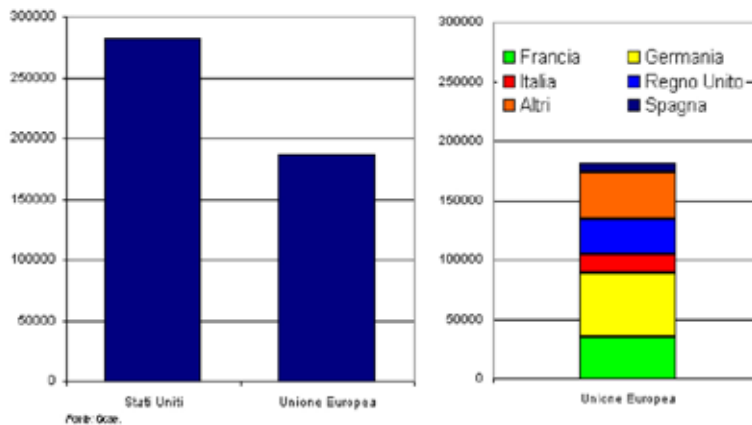
Nel 2000 gli Usa hanno speso in ricerca 288 miliardi di euro contro i 154 del Giappone e i 164 dell'Europa. Il raggiungimento dell'obiettivo di una spesa in ricerca pari al 3% del Pil, che il Consiglio dei Ministri europeo di

Barcellona ha fissato nel 2002, porterebbe la spesa europea a un valore pari a 385 miliardi di euro.

Secondo i dati OCSE (fig. 2) il divario che separa l'Europa dagli Stati Uniti e dal Giappone continua ad allargarsi. In Europa il livello di spesa per ricerca è fermo intorno all' 1,9% del Pil da 10 anni, mentre negli Stati Uniti esso è cresciuto continuamente (dal 2,4% nel 1994 al 2,7 % del Pil nel 2000). Gli investimenti europei in ricerca sono inferiori anche rispetto al Giappone ed alla Corea del Sud.

Fig. 2

INVESTIMENTI IN R&S, 2001
(Milioni di dollari correnti a parità di potere di acquisto)



Ovviamente la situazione non è omogenea tra i paesi membri dell'UE (tab. 1). Alcuni paesi sono prossimi al livello del 3% (ad esempio Svezia, Finlandia e Danimarca) mentre altri (tra cui Italia e Spagna) restano ancora distanti da quel livello. Indicativa è poi la articolazione degli investimenti tra pubblico e privato.

Tab.1

Spesa per R&S, 2000
(In % del Pil)

	Privata	Pubblica	Totale
Giappone	2.2	0.5	2.7
Stati Uniti	1.8	0.7	2.5
Canada ¹	0.8	0.6	1.4
Unione europea ²	1.0	0.7	1.7
Austria ¹	0.7	0.7	1.4
Belgio ²	1.3	0.5	1.8
Danimarca ²	1.2	0.7	1.9
Finlandia	2.4	0.9	3.3
Francia	1.2	0.8	2.0
Germania ¹	1.7	0.8	2.5
Grecia ²	0.2	0.3	0.5
Irlanda ²	0.8	0.3	1.1
Italia	0.5	0.5	1.1
Norvegia ²	0.8	0.7	1.5
Portogallo ²	0.2	0.5	0.7
Olanda ²	1.0	0.7	1.7
Spagna	0.5	0.4	0.9
Svezia ²	2.6	0.9	3.5
Regno Unito	0.9	0.5	1.4

¹ 2001. ² 1999. Fonte: OCSE.

Alcuni paesi mostrano tendenze superiori alla media europea. Tra questi vi è la Spagna, che grazie ad un tasso di crescita annuo degli investimenti del 5% negli ultimi anni ha sorpassato l'Italia.

Indicative sono inoltre le scelte di aumentare gli investimenti nei settori tecnologici, soprattutto legati al settore della difesa, che hanno naturalmente ricadute considerevoli nelle applicazioni civili di settori *hi-tech* (fig. 3).

Dalle analisi dell'OCSE emerge un ulteriore rischio per l'Europa: se da un lato infatti essa può vedere aumentare il *gap* che la separa dagli Stati Uniti e Giappone, nel contempo potrebbe diventare ancora più pressante la concorrenza di economie emergenti come India, Cina e Malesia, che grazie a politiche mirate di valorizzazione delle competenze e di attrazione di investimenti *hi-tech* internazionali si stanno molto rafforzando nei settori a media ed alta tecnologia (fig. 4)

Fig. 3

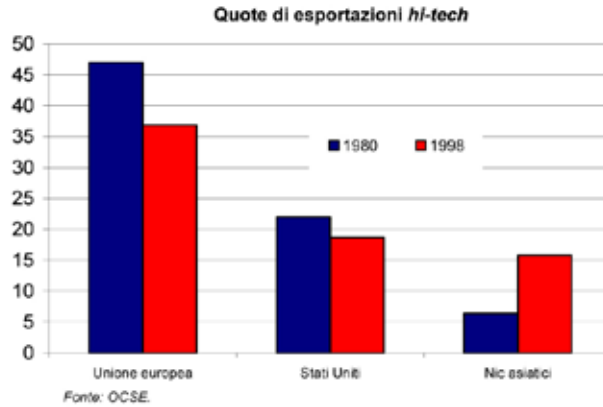
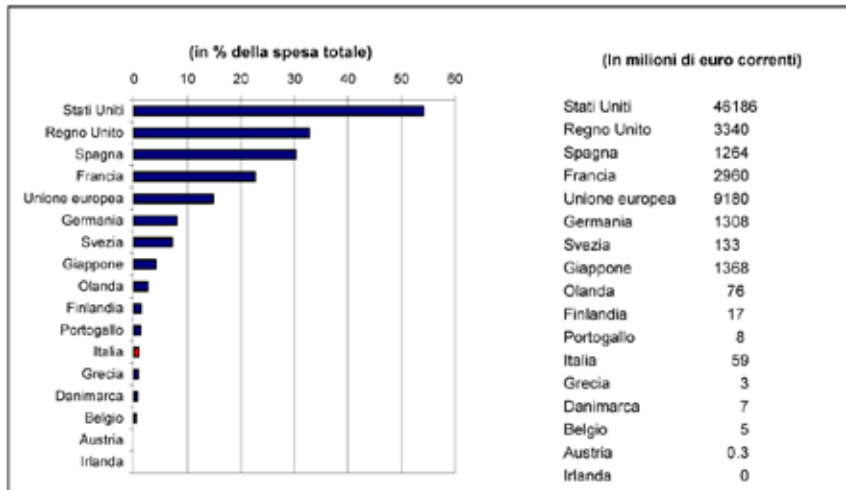


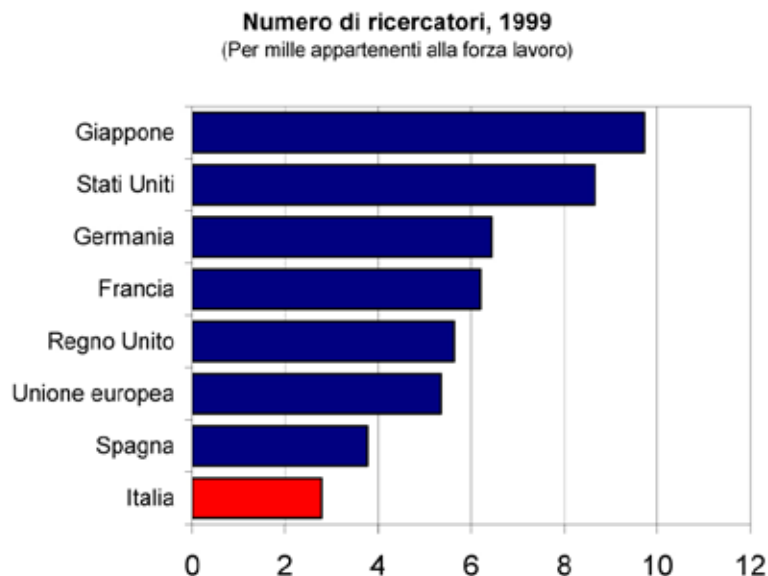
Fig. 4

Budget pubblico per R&S: difesa, 2000

Nel valutare il *gap* europeo va sottolineata la minore capacità di valorizzare le competenze esistenti e l'utilizzo industriale dei trovati della ricerca.

L'Europa produce più laureati specializzati (PhD) e laureati in materie scientifiche e tecnologiche rispetto agli Stati Uniti e al Giappone, ma occupa poi meno ricercatori, sia nel settore pubblico che in quello privato. Molti dei migliori cervelli europei preferiscono ancora trasferirsi in Nord America dove trovano migliori condizioni di lavoro, dando vita al fenomeno noto come "fuga dei cervelli" (fig. 5).

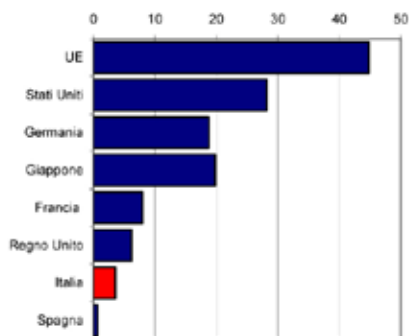
Fig. 5



Fonte: DG Research.

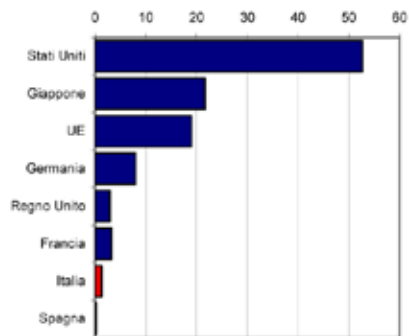
Per quanto riguarda i brevetti, il migliore indicatore della capacità di applicare industrialmente i ritrovati della ricerca, i dati mostrano una maggiore capacità degli Stati Uniti di essere presenti sia nel mercato europeo che americano (figg. 6 e 7).

Fig. 6

Quote di brevetti depositati all'Ufficio Europeo per paese (%)

Fonte: DG Research, 2001.

Fig. 7

Quote di brevetti depositati negli Stati Uniti per paese (%)

Fonte: DG Research 2001

1.2 La posizione dell'Italia

Il quadro della ricerca in Italia che emerge dal confronto internazionale rivela una situazione di forte ritardo sia rispetto ai principali paesi industriali che ad alcune economie europee di minori dimensioni come quelle svedese e finlandese.

Per quanto riguarda l'intensità di R&S, in termini di investimenti in percentuale del Pil, l'Italia mostra un ritardo rispetto ai paesi europei ed a Giappone e Stati Uniti; valori inferiori a quelli italiani si riscontrano solo per Spagna, Portogallo e Grecia.

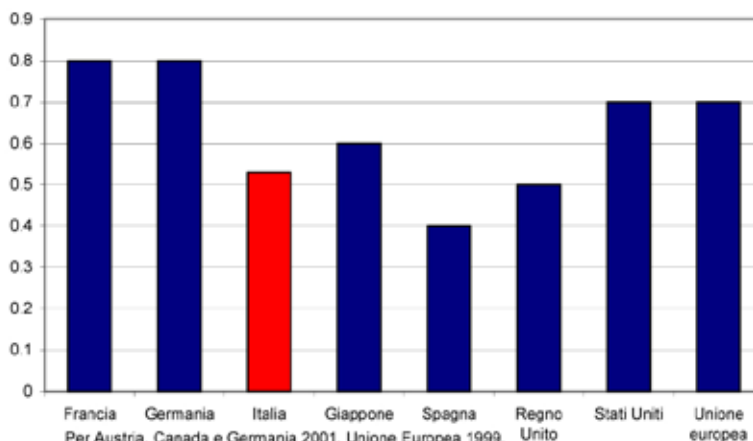
L'investimento pubblico in R&S

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una riduzione degli investimenti pubblici realmente destinati alla ricerca.

L'Italia mostra (fig. 8) una spesa pubblica in R&S intorno allo 0,5% del Pil, dato di gran lunga inferiore rispetto sia a quelli dell'UE e degli Stati Uniti (circa lo 0,7%), sia a quelli di Francia e Germania (circa lo 0,8%).

Fig. 8

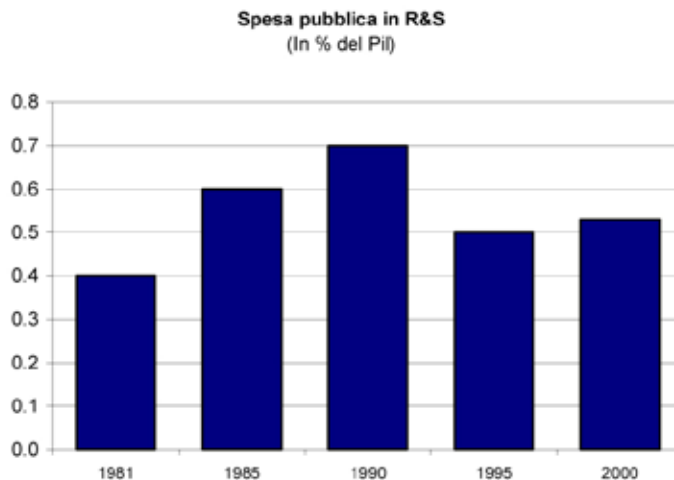
Spesa pubblica in R&S, 2000
(In % del Pil)



Fonte: Ocse.

Peraltro la spesa del settore pubblico in Italia è tornata ai livelli dei primi anni ottanta (fig. 9).

Fig. 9



Fonte: Ocse

L'investimento privato in R&S

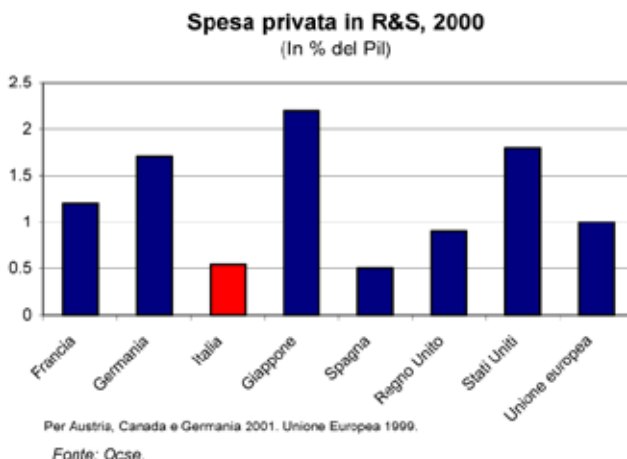
Riguardo alla ricerca svolta dalle imprese, l'Italia registra un notevole ritardo rispetto ai principali paesi terzi (fig. 10).

Questo dato va però considerato alla luce delle caratteristiche specifiche sia del sistema produttivo italiano che dei meccanismi di rilevazione delle spese in ricerca delle imprese.

In relazione al secondo aspetto, come meglio evidenziato nella nota metodologica, il meccanismo attualmente utilizzato in Italia per la rilevazione delle spese in R&S delle imprese, basato sull'indagine ISTAT, probabilmente fornisce un dato sottostimato. Ciò sia per l'esiguità del campione di imprese che risponde al questionario, sia per la complessità dello stesso.

Possono inoltre intervenire fattori più legati alle caratteristiche dimensionali del nostro sistema produttivo che, come illustrato nel capitolo successivo, contribuiscono a rendere meno evidente come "ricerca formalizzata" l'attività di innovazione che pure viene effettuata dalle imprese italiane.

Fig. 10



Una nota metodologica

Nella lettura dei dati degli investimenti pubblici e privati in ricerca in Italia vanno considerate alcune limitazioni proprie del sistema di rilevazione e di contabilizzazione sia pubblica che privata.

Per gli investimenti pubblici (destinati alle università ed ai centri di ricerca pubblici) per una convenzione OCSE si calcola come cifra destinata alla Ricerca il 50 % del finanziamento complessivo destinato a questi enti. E' evidente che tale valutazione può non essere esatta in quanto è possibile che alle reali attività di ricerca sia dedicata una quota inferiore di tali risorse.

E' stato pertanto proposto da Confindustria di prevedere un sistema di allocazione e calcolo dei fondi su attività specifiche.

Per quanto riguarda la stima degli investimenti privati, essa non raccoglie la parte di innovazione meno formalizzata realizzata dalle nostre imprese, soprattutto Piccole e Medie, in misura maggiore che in altri paesi.

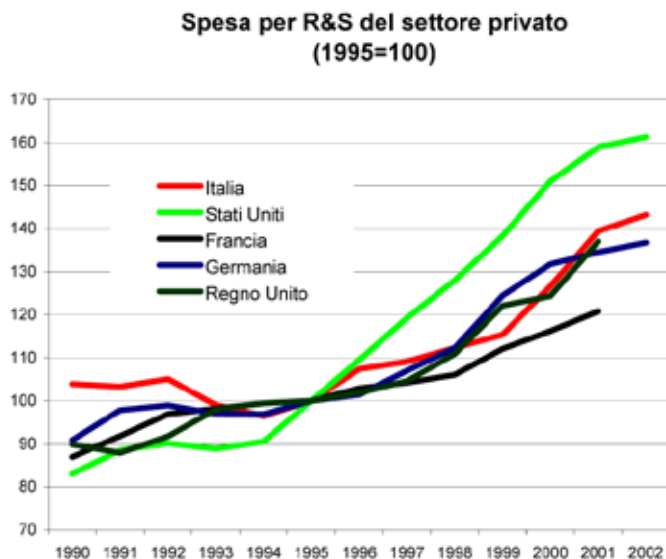
Del resto, la tassazione del reddito di impresa, relativamente più elevata in Italia, spinge le nostre imprese a contabilizzare gli investimenti in ricerca come spesa e non come capitalizzazioni immateriali contribuendo in tal modo a non rendere evidente l'attività di ricerca svolta dall'impresa stessa.

Un dato non molto più esaustivo è quello del censimento ISTAT al quale, anche per la complessità della metodologia utilizzata, risponde un numero limitato di imprese (2500 su una popolazione di riferimento di 200.000 imprese).

La dinamica delle attività di R&S delle imprese italiane

Se i livelli sono ancora bassi, è però vero che le imprese italiane, soprattutto a partire dalla seconda metà del decennio scorso, hanno mostrato una accelerazione dell'impegno nell'attività di ricerca (fig. 11).

Fig. 11



Fonte: OCSE.

Anzi, a partire dal 1995 si riscontra un trend di crescita della spesa per R&S delle imprese, così come viene calcolata dall'OCSE, dalla Commissione Europea e dall'ISTAT, superiore a quello dei principali paesi industriali.

L'aumento delle attività di R&S viene confermato anche dal maggiore numero di progetti di ricerca presentati dalle imprese italiane sia a livello europeo che nazionale. Fenomeno che riguarda in misura sempre maggiore anche le PMI.

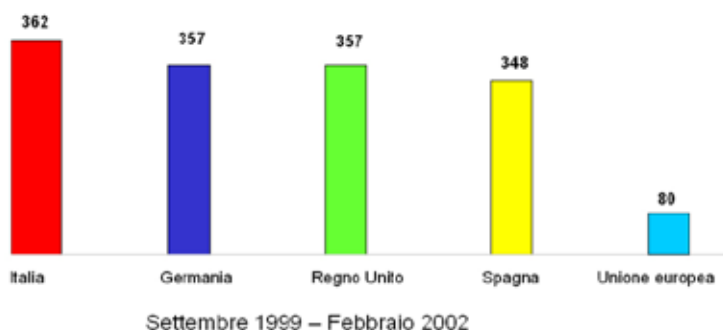
L'Italia ha ottenuto il numero maggiore di progetti finanziati dal Programma Europeo Craft (V Programma Quadro della Ricerca), dedicato ai progetti delle PMI (fig. 12).

Fig. 12

V Programma Quadro della Ricerca Europea 1997-2002

Progetti di ricerca per le PMI (CRAFT) per Paese di origine del coordinatore

ITALIA PRIMA COME COORDINAMENTO



Fonte: Commissione europea

Dato ancora più significativo è l'aumento dei progetti presentati dalle PMI a valere sui fondi nazionali e regionali di supporto alla ricerca ed innovazione, facendo registrare un aumento dell'ordine di grandezza di 4/5 volte rispetto al passato.

1.3 L'impatto della ricerca e sviluppo

Nella letteratura economica il ruolo degli investimenti in ricerca e sviluppo è generalmente riconosciuto come molto rilevante. Non esistono però metodi univoci per quantificare l'entità degli effetti degli investimenti in ricerca e sviluppo. La complessità deriva in primo luogo dal fatto che il modello tradizionale del processo innovativo, di tipo lineare, ricerca di base - ricerca applicata - innovazione, non tiene conto delle forti interazioni che avvengono tra le diverse fasi.

Tuttavia emergono dagli studi più recenti, valutazioni convergenti circa l'effetto positivo degli investimenti in conoscenza (istruzione, formazione e R&S) sulla competitività e sulla crescita nelle economie industrializzate.

Il General Accounting Office degli Stati Uniti stima tra il 20 e il 30% annuo il rendimento degli investimenti privati in R&S.

Un recente rapporto della Commissione Europea, "The Impact of RTD on Competitiveness and Employment", quantifica il contributo del progresso scientifico e tecnologico alla crescita economica intorno al 50%.

Diversi studi tentano di stimare l'impatto degli investimenti in R&S sulla produttività e sulla crescita. Un recente studio dell'OCSE "Impact of R&D and Technology diffusion on Productivity Growth" quantifica intorno al 15% il tasso di rendimento medio annuo della R&S per il settore manifatturiero. In questi studi viene evidenziato il ruolo svolto non tanto dal livello della spesa annuale per ricerca, quanto dallo stock di capitale in conoscenza.

Una rassegna esauriente degli studi più importanti è raccolta in un rapporto dell'"Office of Science and Technology" del Regno Unito ("The economic returns to basic research and the benefit of University-Industry Relationship"), in cui vengono riportate stime differenziate per settore produttivo.

Per evidenziare l'impatto della ricerca e sviluppo sulla crescita, abbiamo costruito una semplice simulazione, calibrata su alcuni parametri di riferimento. Basandoci sulle stime di Bassanini -Scarpetta - Guellec - Van Pottelsberghe (Oecd Economic Studies, n.33, 2001/2), abbiamo ipotizzato che un aumento del 10% dello stock di capitale in R&S, produrrebbe a regime, un aumento del tasso di crescita annuale del Pil di un punto percentuale.

Per costruire la simulazione abbiamo adottato le seguenti ipotesi:

- a) il tasso di crescita annuo tendenziale del Pil, tra il 2004 e il 2014, è pari a 1,5%;
- b) il tasso di deprezzamento annuo dello stock di capitale in R&S è pari al 7,5%;
- c) Il livello di spesa per R&S nel 2003 è pari ad un decimo dello stock di capitale nello stesso periodo.

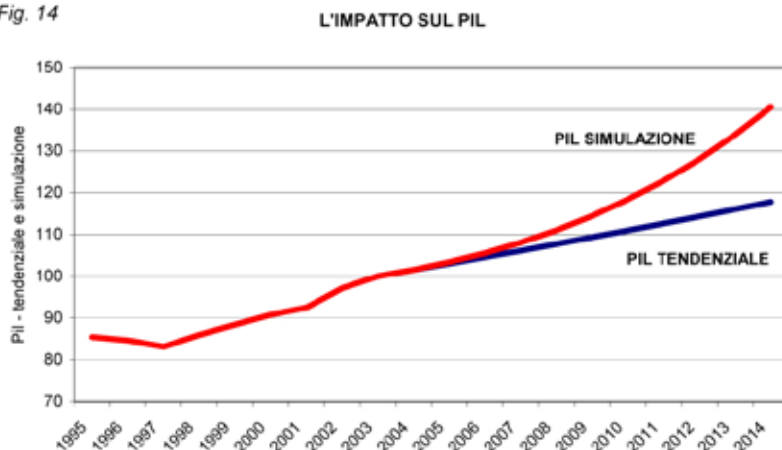
Abbiamo quindi confrontato l'ipotesi base di una invarianza dello stock di capitale raggiunto nel 2003, con quella di una crescita annua, nel periodo di riferimento, della spesa per R&S del 5%. Va sottolineato che l'ipotesi base implica comunque che la spesa annua per R&S sia sufficiente a compensare il deprezzamento del capitale.

Di seguito sono riportati i due grafici della spesa per R&S e del Pil.

Fig. 13



Fig. 14



Una crescita della spesa per R&S del 5%, nel periodo considerato e in base alle ipotesi adottate, implica un aumento dello stock di capitale per R&S, alla fine del periodo, del 38%. L'impatto sulla crescita del Pil è molto elevato: la crescita media annua nel periodo passa dall'1,5% dell'ipotesi base al 3,1%.

In termini di prezzi 2003, l'ipotesi alternativa implica una maggiore spesa complessiva per R&S nel periodo considerato di 43,7 miliardi di euro. Ciò

produce complessivamente risorse aggiuntive per oltre 1.000 miliardi di euro.

Naturalmente l'impatto della crescita dello stock di capitale in R&S, mantenendo le ipotesi adottate continua oltre il periodo considerato in misura crescente.

Il modello italiano dell'innovazione

2.1 Le caratteristiche del modello

La definizione di ricerca utilizzata nelle statistiche ufficiali non coglie pienamente l'attività di innovazione svolta dalle imprese italiane. Attività di innovazione che sta alla base sia della presenza delle imprese italiane in molti settori a media ed alta tecnologia, sia della qualità dei nostri prodotti in molti settori tradizionali.

L'innovazione può assumere forme diverse dalla ricerca svolta nei laboratori, in molti casi si tratta di tecnologie incorporate in nuovi materiali, nell'integrazione tra design e nuovi materiali, nell'applicazione di tecnologie avanzate, in prodotti personalizzati sulla base delle esigenze del cliente, anche attraverso un processo di imitazione dei propri concorrenti.

Del resto se è vero che siamo poco presenti nei settori ad alta tecnologia siamo invece competitivi in molti settori ad alta intensità di innovazione.

L'Italia presenta un valore aggiunto nelle imprese a medio-alta tecnologia in linea con la media europea e superiore a Stati Uniti, Francia, Finlandia e Spagna (fig. 15). Ciò si spiega con la grande specializzazione delle nostre imprese, ad esempio, nel settore dei macchinari. Di molto inferiore a Stati Uniti, Giappone, Finlandia, Svezia e Francia il valore nei settori ad alta tecnologia. In linea con la media dei paesi è poi il dato relativo alle imprese basate sulla conoscenza, ovvero sulle capacità innovative ed applicative ad alto valore aggiunto anche se non formalizzate e formalizzabili come R&S.

Fig. 15



Fonte: OCSE.

Questa definizione considera non solo i settori ad alta e media tecnologia ma anche i settori e servizi in cui l'innovazione svolge un ruolo cruciale per la competitività.

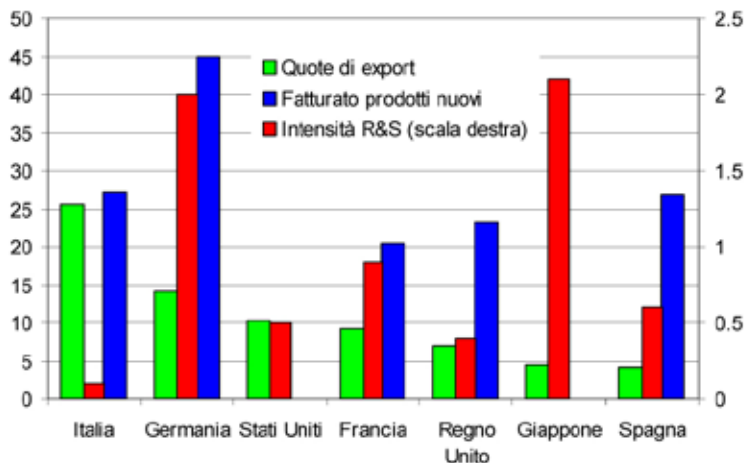
A riprova di ciò è interessante confrontare come in un settore come il tessile/pelli/calzature la scarsa intensità di ricerca scientifica appaia in contraddizione non solo con le quote di mercato ma anche con il fatturato dovuto a nuovi prodotti (fig. 16).

Un indicatore molto più vicino alla propensione dell'innovazione nelle imprese italiane è la percentuale di nuovi prodotti sul fatturato.

Il modello di innovazione italiano appare più evidente. Ad esempio quando confrontiamo le quote mondiali di esportazioni con gli indicatori dell'intensità di ricerca e con quelli sulla percentuale di nuovi prodotti su fatturato, emerge chiaramente che la nostra competitività si basa su una forte capacità di innovare; capacità di innovare che non si identifica e non trova origine nella spesa per ricerca come rilevato dagli indicatori tradizionali.

Fig. 16

Esportazioni, intensità di R&S, fatturato nei settori tessile-abbigliamento-pelli-calzature e fatturato prodotti nuovi (in %)



Fonte: Commissione europea.

L'analisi delle quote di mercato disaggregate per settori mostra una elevata presenza delle nostre imprese nella componentistica, nei macchinari specializzati e nei comparti a media tecnologia, ma esistono anche esempi

di eccellenza nei settori ad alta tecnologia come il farmaceutico e l'aeronautico.

Non va sottovalutata la necessità di accelerare questa evoluzione del nostro sistema produttivo, soprattutto favorendo la produzione di tecnologie avanzate nei settori di punta e favorendo il rafforzamento nei settori a media intensità tecnologica in prospettiva di un aumento della domanda più marcato.

I mercati sono guidati da una domanda molto più esigente, le tecnologie pervadono rapidamente anche i settori tradizionali, caratterizzandone fortemente la qualità. Ciò significa che l'innovazione più formalizzata, quella generalmente più vicina alla ricerca, dovrà assumere un peso maggiore.

Le imprese devono passare da una innovazione di primo livello ad un'innovazione di secondo livello, più profonda, strutturata e continua e più orientata al medio periodo.

2.2 La Mappa delle competenze

Un interessante dato sulle attività di ricerca svolte dalle imprese italiane viene fornito dalla "Mappa delle competenze scientifico-tecnologiche" realizzata da Confindustria.

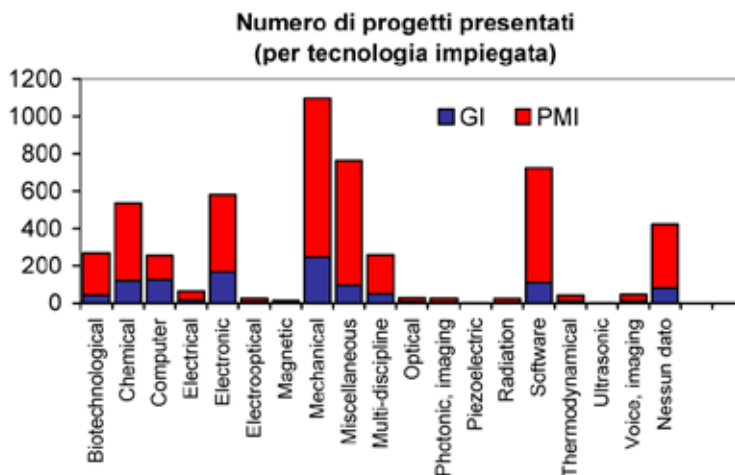
Al fine di individuare entità, distribuzione settoriale, tecnologica e territoriale delle attività di ricerca delle imprese sono stati analizzati i progetti finanziati a livello nazionale e internazionale negli anni tra il 1998 e il 2002.

L'analisi ha utilizzato la tassonomia di settori e tecnologie proposta dal Matimop, l'ente pubblico israeliano che promuove le attività di ricerca e innovazione delle imprese. Il Matimop ha realizzato una banca dati di tutte le imprese israeliane che svolgono ricerca, classificate appunto secondo i settori di riferimento e le tecnologie impiegate nei progetti.

I progetti analizzati sono stati 5170, in un arco temporale che ha coperto gli anni 1998-2002, per un totale di 3592 imprese destinatarie di finanziamenti, di cui 433 grandi imprese e 2524 PMI (per 635 di esse la dimensione non è disponibile).

Tra le tecnologie impiegate, quelle che hanno trovato applicazione nel maggior numero di progetti sono state la meccanica e il software, dove netta è la prevalenza delle PMI. Le regioni che hanno presentato il maggior numero di progetti sono, nell'ordine, Lombardia, Piemonte, Lazio, Toscana, Veneto, Emilia Romagna e Campania. In tutte prevale sempre la presenza di PMI sulle grandi imprese (fig. 17).

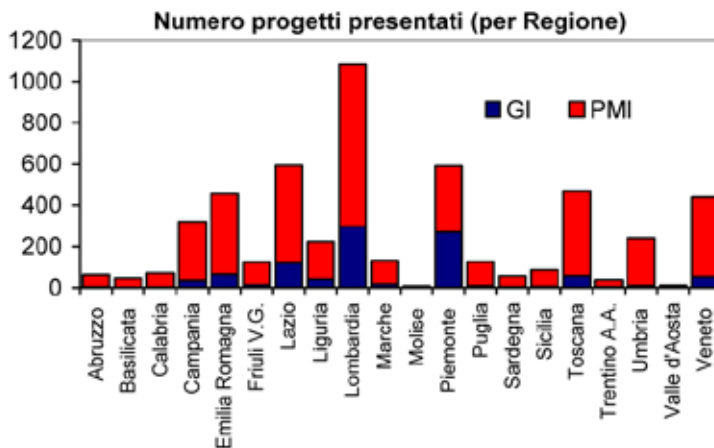
Fig. 17



Fonte: Elaborazioni Confindustria.

L'analisi della concentrazione territoriale di alcune particolari tecnologie evidenzia il primato della Lombardia in quanto a concentrazione delle attività di ricerca. Su tre tecnologie campione considerate (biotecnologie, elettronica e software), tra le regioni con maggiore attività di ricerca, oltre alla Lombardia, emergono l'Emilia Romagna, la Toscana e la Campania nelle biotecnologie; il Piemonte e la Campania nell'elettronica; la Campania, a pari merito con la Lombardia nel software (fig. 18).

Fig. 18



Fonte: Elaborazioni Confindustria.

2.3 I vincoli alla crescita delle imprese italiane in R&I

Sono molteplici i fattori che hanno determinato la specializzazione produttiva e tecnologica del nostro Paese. Alcuni di questi hanno svolto un ruolo più importante e sono facilmente identificabili.

La dimensione delle imprese

In Italia esistono ancora molti vincoli alla crescita. Il primo vincolo è la dimensione delle imprese, che per il 90% è molto contenuta. La grossa presenza di PMI se da un lato ha permesso al nostro paese di essere flessibile e competitivo su molti settori, con punte di dominio, ora che la competitività si basa sempre di più sulla ricerca e innovazione rischia di rappresentare un vincolo. Ciò perché si riscontra una minore attività di R&S nelle imprese di dimensioni ridotte; questo aspetto se è comune a tutti i paesi, proprio a causa della enorme preponderanza nel nostro paese per imprese di piccole dimensioni.

Come mostra la tabella 2 molto più elevata infatti sarebbe la nostra attività di R&S se immaginassimo di avere una struttura dimensionale e settoriale simile ai nostri principali concorrenti.

Ciò implica che il *gap* può essere recuperato solo attraverso la crescita delle dimensioni ed attraverso il passaggio a settori a maggiore intensità tecnologica o anche aumentando la presenza di R&S anche nei settori tradizionali.

Tab. 2

Specializzazione produttiva e struttura dimensionale

	R&S simulata delle imprese italiane se avessero la struttura dimensionale e settoriale dei paesi indicati nella riga corrispondente	R&S effettiva realizzata dalle imprese nei paesi considerati
Francia	0,88	1,35
Germania	0,92	1,54
Regno Unito	0,77	1,20
Stati Uniti	0,96	1,92
Giappone	1,06	2,07
Italia (spesa effettiva)	0,52	0,52

Fonte: Elaborazioni CSC (La competitività dell'Italia, 2001)

La rigidità del mercato del lavoro

Un secondo vincolo è stato rappresentato dalla rigidità del mercato del lavoro.

L'Italia ha avuto negli ultimi decenni un mercato del lavoro molto rigido. Le imprese hanno cercato di superare gli ostacoli posti da questa rigidità e soprattutto dall'elevato costo del lavoro aumentando gli investimenti in innovazioni di processo e in macchinari.

Ciò si è riflesso in un rapporto capitale/lavoro molto più alto dei nostri principali competitori (tab. 3).

Tab. 3

Rapporto capitale fisso/occupazione				
Anno	Italia	Germania	Francia	Stati Uniti
1972	100	100	100	100
1998	238	211	206	136

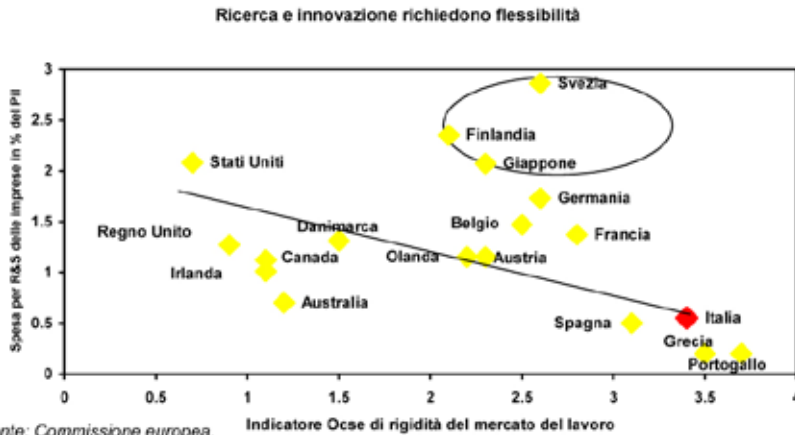
(1) Rapporto tra stock di immobilizzazioni tecniche nette rivalutate e numero di addetti.
I dati in valore assoluto sono espressi a prezzi costanti 1995 e PPP 1995.
Fonte: Elaborazioni su dati OCSE di contabilità nazionale.

L'intensa innovazione di processo ha da un lato permesso alle nostre imprese di essere competitive sui mercati internazionali, soprattutto nei settori in cui eravamo già leader per qualità e innovatività dei prodotti, ma rischia ora di rappresentare un forte limite a successivi percorsi di crescita.

La flessibilità del mercato del lavoro è un requisito indispensabile per innescare e permettere processi di crescita rapidi in rapporto alle mutate caratteristiche dei mercati internazionali (fig. 19).

Questo dato è ancora più rilevante per le imprese operanti nei settori *hi-tech* e per le attività di ricerca.

Fig. 19



Esiste una chiara correlazione negativa tra il peso della R&S sul Pil e il grado di rigidità del mercato del lavoro, anche se ciò non implica un nesso causale diretto tra i due fenomeni. Le eccezioni – Svezia, Finlandia e Giappone – sono spiegabili o in base alla dimensione piccola delle economie in questione o in base a politiche fortemente centrate su alta tecnologia o sulle specificità del sistema socio economico come nel caso del Giappone.

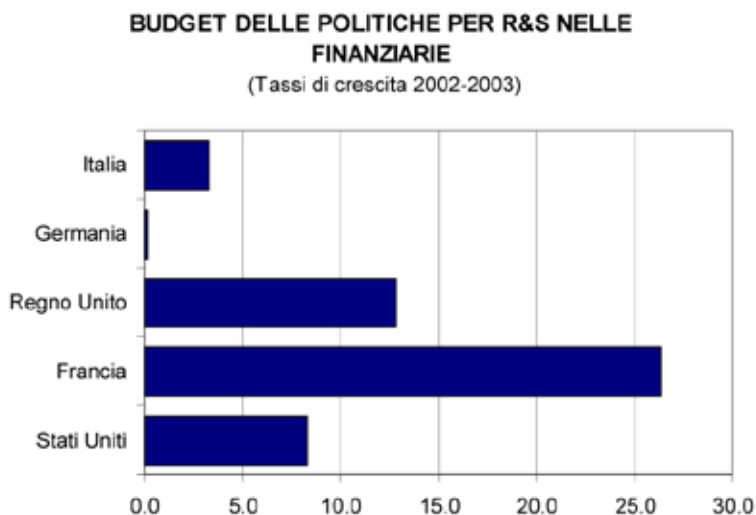
Ne deriva la necessità di considerare le politiche per la R&S l'Innovazione nell'ambito di un mix di misure dirette a elevare il grado di flessibilità e di dinamicità del sistema anche sul piano del mercato dei fattori di produzione, in particolare lavoro, e dei mercati finanziari.

La mancanza di una politica della ricerca chiara e di lungo periodo

Un ulteriore ostacolo alla crescita in Italia delle attività di R&S è stata la mancanza di una politica nazionale chiara e di lungo periodo per la ricerca, sia pubblica che privata.

Sempre nella distribuzione dei fondi, è mancato un disegno complessivo, che permettesse, sulla base dell'analisi dei punti di forza e di debolezza del sistema produttivo, di orientare gli investimenti (sia in termini di incentivi alle imprese che di fondi per ricerca effettuati da soggetti pubblici) verso determinati settori (fig. 20).

Fig. 20



Fonti: Istituzioni nazionali

La scarsità di competenza scientifica di livello internazionale

Un forte ostacolo alla diffusione della R&S nelle imprese, soprattutto PMI, è stata l'assenza di un sistema della ricerca pubblica flessibile e capace di dialogare con il sistema produttivo.

Le università e gli Enti pubblici di ricerca sono stati caratterizzati da logiche di autoreferenzialità e di ridottissima apertura al mercato e soprattutto alle PMI.

Non sono certo mancati casi di contatto e collaborazione, da cui sono stati generati tra l'altro esempi di successo della ricerca italiana (un solo riferimento: Natta).

Ma questo processo ha riguardato prevalentemente le grandi imprese e i grandi atenei o centri di ricerca.

Questo dato è confermato dall'analisi svolta da Confindustria nel progetto *La collaborazione Università-Impresa*, nel quale sono state intervistate le 30 grandi imprese italiane maggiormente impegnate in attività di R&S per verificare il livello e le modalità con cui interagivano con il sistema pubblico di ricerca.

Come riportato nella tabella seguente, sono quindi emersi dati significativi sui centri con cui le imprese collaborano e sugli ostacoli incontrati.

Da tutte è stata lamentata la mancanza di dati chiari ed aggiornati sulle competenze dei singoli centri e la relativa rigidità nelle modalità di collaborazione.

Progetto La collaborazione Università-Impresa: Enti maggiormente citati come Partner dalle imprese intervistate

36	Università di Napoli Federico II – (Consorzio Product Design, Ing. Meccanica per l'Energetica, Dimp (materiali), Informatica e sistemistica, progettazione e gestione industriale, progettazione aeronautica, anestesia e rianimazione)
16	CNR (Istituto di Acustica Roma, Irece Napoli, Osservatorio Vesuviano Napoli Materiali speciali elettronica e magnetismo – Parma, Istituto Elettronica e Stato Solido - Roma, IMM – Bologna, Montelibretti – Roma – Strutturistica chimica, Pisa, Istituto Motori di Napoli, Istituto per le applicazioni del calcolo – Napoli, Istituto Fisica Plasma, Itia Milano; tecnologie optoelettroniche – Brindisi)
12	Università Roma La Sapienza – (Informatica e Comunicazioni, Sistemistica, Ingegneria Aerospaziale, Elettronica, Meccanica e aeronautica)
10	Politecnico di Torino - (Elettronica, Automatica ed informatica, energetica, meccanica, chimica industriale)
9	Università Roma II Tor Vergata – (Ingegneria dei materiali, Elettronica, Ing Meccanica Comunicazione)
	Politecnico di Milano – (Chim. Ind Catalisi, Elettronica, Chimica)
7	Università degli Studi di Milano Bicocca – (Scienza dei materiali, Scienza dell'informazione)
6	Università Pisa – (Ingegneria dell'informazione, Chimica e Biofarmacia, Centro Int. Di Genetica Molecolare e clinica)
	2° Università di Napoli – Aversa – (Ing. Dell'informazione, Ing. Aerospaziale)
4	Università di Ancona – (Elettronica ed automatica, Meccanica)
4	Università di Salerno – (Ing. Meccanica)

Solo negli ultimi anni si è avviato un processo di spinta di questi enti verso il mercato, purtroppo spesso bloccato o rallentato da logiche interne corporativistiche e clientelari.

La presenza di un forte, eccellente e flessibile sistema della ricerca pubblica è un fattore competitivo primario nel confronto con altri paesi europei e OCSE.

Vanno quindi sostenuti ed accelerati i processi di riforma delle università e degli EPR promossi dall'attuale Governo. Ma ancora più importante è vigilare sulla loro reale applicazione.

Renzo Rosso: “Lo slow fashion”

Renzo Rosso: «Arriva lo slow fashion. Meno look modaioli, più spazio al made in Italy»

di Paola Bottelli

17 febbraio 2012

Renzo Rosso: «Arriva lo slow fashion. Meno look modaioli, più spazio al made in Italy»



«Negli anni '90 ci sarebbe voluto pochissimo per far schizzare il fatturato della Diesel all'equivalente di 3-4 miliardi di euro: bastava usare tessuti di denim che costano meno, finissaggi, lavaggi e ricami ordinari anziché speciali. Invece sono stato l'ultimo a tagliare le produzioni made in Italy e tuttora un jeans su tre è ancora fatto qui dalle nostre parti. Una rarità nel mondo del denim».

Renzo Rosso, 56 anni, patron del marchio di denim che ha fatto concorrenza al colosso Levi's, a capo della holding Only The Brave, si gusta un bicchiere di Rosso di Rosso, un Cabernet che utilizza esclusivamente per uso personale, nella little farm con camino del quartier generale di Breganze in rame, vetro e fibrocemento, una gigantesca parete verde, palestra, asilo nido e scuola materna per 60 bimbi dei 700 dipendenti. Con lui il figlio maggiore Stefano, 32 anni, corporate development director di Otb, che anticipa il dato del fatturato consolidato 2011: «In crescita del 3% nel preconsuntivo», dice. Cioè intorno a 1,37 miliardi: un miliardo e rotti con il marchio-ammiraglia Diesel e il resto attraverso la Staff International che produce e distribuisce su licenza i marchi DSquared2, Maison Martin Margiela, Marc Jacobs men, Vivienne Westwood e Viktor&Rolf, oltre alla new entry Just Cavalli.

Rosso, il made in Italy, dunque: un tema delicato per il presente e il futuro dell'industria della moda.



Con la Staff International produciamo il 91% in Italia, di cui i 2/3 in Veneto, e la nuova collezione Just Cavalli, che inizialmente doveva essere prodotta al 70% in Paesi a minor costo del lavoro, è delocalizzata solo per il 30%. I prodotti Just sono bellissimi, è più logico farli qui. Non solo: anche nel caso di jeans Diesel entry price, diciamo intorno ai 180 euro al pubblico, ci sono trattamenti che possiamo fare solo in Italia: un'opzione che ovviamente comprime i margini.

Quanti sono i laboratori che operano in filiera?

Tantissimi. Più lavoriamo in rete più riusciamo anche ad assicurare loro una massa critica produttiva importante: peraltro, con volumi di milioni di pezzi, la marginalità c'è per noi e anche per loro. Purtroppo...

Purtroppo?

Mi piacerebbe che il Governo Monti facesse qualcosa di concreto per tutelare la manualità. Purtroppo l'Italia sembra sempre poco propensa alla visione strategica: si preferisce risolvere i problemi della quotidianità. Vuole una dimostrazione?

Prego.

È assurdo far restare più a lungo al lavoro delle persone di una certa età quando non si riescono a creare le condizioni per creare nuova occupazione destinata ai giovani: un giovane è più fresco e, sicuramente, anche più redditivo di un ultracinquantenne che potrebbe godersi finalmente un po' la vita.

Ma la produzione del vostro gruppo in Italia sta aumentando?

Sì: in Cina il costo del lavoro sta aumentando e la piccola parte di fabbricazione che realizzavamo là l'abbiamo spalmata fra Italia, appunto, India e bacino del Mediterraneo.

Il value for money sembra una leva fondamentale nei mercati maturi. Condivide?

Non solo nei mercati maturi, come Europa e Giappone, ma anche nelle metropoli più progredite dei mercati emergenti, come Shanghai o Pechino: lì è già iniziata la nuova era del consumatore del lusso che da anni si accosta allo shopping e che, soprattutto grazie al Web, non è disposto a pagare prezzi che considera esorbitanti quando può avere prodotti equivalenti a cifre decisamente più ragionevoli. Per tutte queste persone abbiamo lanciato le nostre collezioni contemporary, che hanno un prezzo al pubblico di circa la metà rispetto alla fascia del lusso.

Più democratico, quindi?

Certo. Anche perché una parte importante della loro spesa è destinata ora ad altri settori: dalle tecnologie alla cura del corpo attraverso il fitness, dalla vacanza alla Spa al buon cibo e buon vino.

Secondo Boston Consulting Group, l'insieme di tutte queste categorie di consumo nella fascia più alta vale un miliardo di dollari all'anno...

Non ragiono mai con le statistiche alla mano, ma vivo nel mondo e formo le mie idee parlando con le persone, guardando con attenzione ciò che mi circonda, stando sul Web. E la tendenza è proprio questa.

Ma allora il lusso quale futuro avrà?

È un mercato che funziona alla grande, soprattutto in Cina, Russia e Brasile, che sono il salvadanaio dei brand: lì il consumatore è meno esperto e se vuole un'auto che faccia colpo si

compra una Ferrari, così non sbaglia. Invece le fasce che stanno nel mezzo soffrono. Poi ci sono le grandi catene integrate che tengono i numeri grazie alla fortissima accelerazione nell'inaugurazione di punti vendita, decine e addirittura centinaia all'anno. Ma poi l'analisi del like-for-like evidenzia che gli utili si ridimensionano.

Torniamo al segmento contemporary: come va la campagna vendite del prossimo autunno-inverno?

Straordinariamente bene: incrementi a doppia cifra per tutti i marchi, nell'ordine del 20-30% per DSquared2 e Margiela, anche se hanno un posizionamento nell'easy-to-wear piuttosto che nel contemporary. Bene anche la Diesel, che ha ripagato la scelta strategica di innalzare il prezzo medio del 20% negli ultimi due anni: con la collezione Black Gold catturiamo il segmento dei consumatori che vogliono vestire in modo più esclusivo, anche se sono favorevole a una libertà di stile personale che non segua i diktat del mondo della moda. I consumatori ne hanno le tasche piene di essere vestiti tutti uguali.

Mi dicono che ha coniato un nuovo aggettivo per la vostra moda...

Mi piace l'idea dello slow fashion: nelle nostre collezioni stiamo facendo prodotti meno modaioli o strani, destinati quindi a durare per anni nel guardaroba, anche grazie a una maggiore qualità: le T-shirt del fast fashion ci batteranno sempre, ma quando le indossi la percezione non è quella di un prodotto di valore.

Tornando alla Just Cavalli, come va la preparazione del debutto della donna per Milano?

Abbiamo assunto 91 persone che si dedicano a questa collezione, e con Roberto ed Eva i rapporti sono ottimi. Ora ho anche trovato un designer inglese che è una star... Ma non dico chi.

Che cosa pensa dell'industria del lusso in "mano" a colossi da decine di miliardi di ricavi all'anno, come Lvmh?

Li ammiro molto, sono uno stimolo per tutti noi. Ma non ho mai lavorato per fare soldi: piuttosto per passione, per creare il desiderio nei consumatori. Però mi dispiace che l'Italia, a differenza della Francia, non riesca a difendere i suoi campioni. È un peccato: il Governo francese fa molto in questo senso.

Chi ammira di più nella moda?

Miuccia Prada, la numero uno in assoluto in questo mondo: ogni stagione sforna un coraggio di innovazione che non ha uguali.

<http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/industria-finanza/2012-02-15/renzo-rosso-arriva-slow-160150.php?uuid=Aajy5JsE>

Bibliografia

Digestif

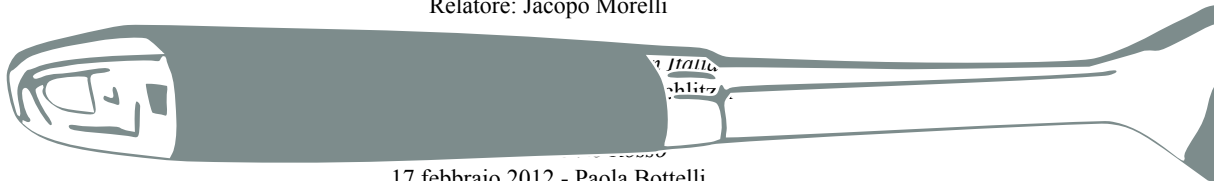
www.ilmattino.it/

Il Debito Pubblico Italiano dall'Unità ad oggi. Una ricostruzione della serie storica
Maura Francese - Angelo Pace

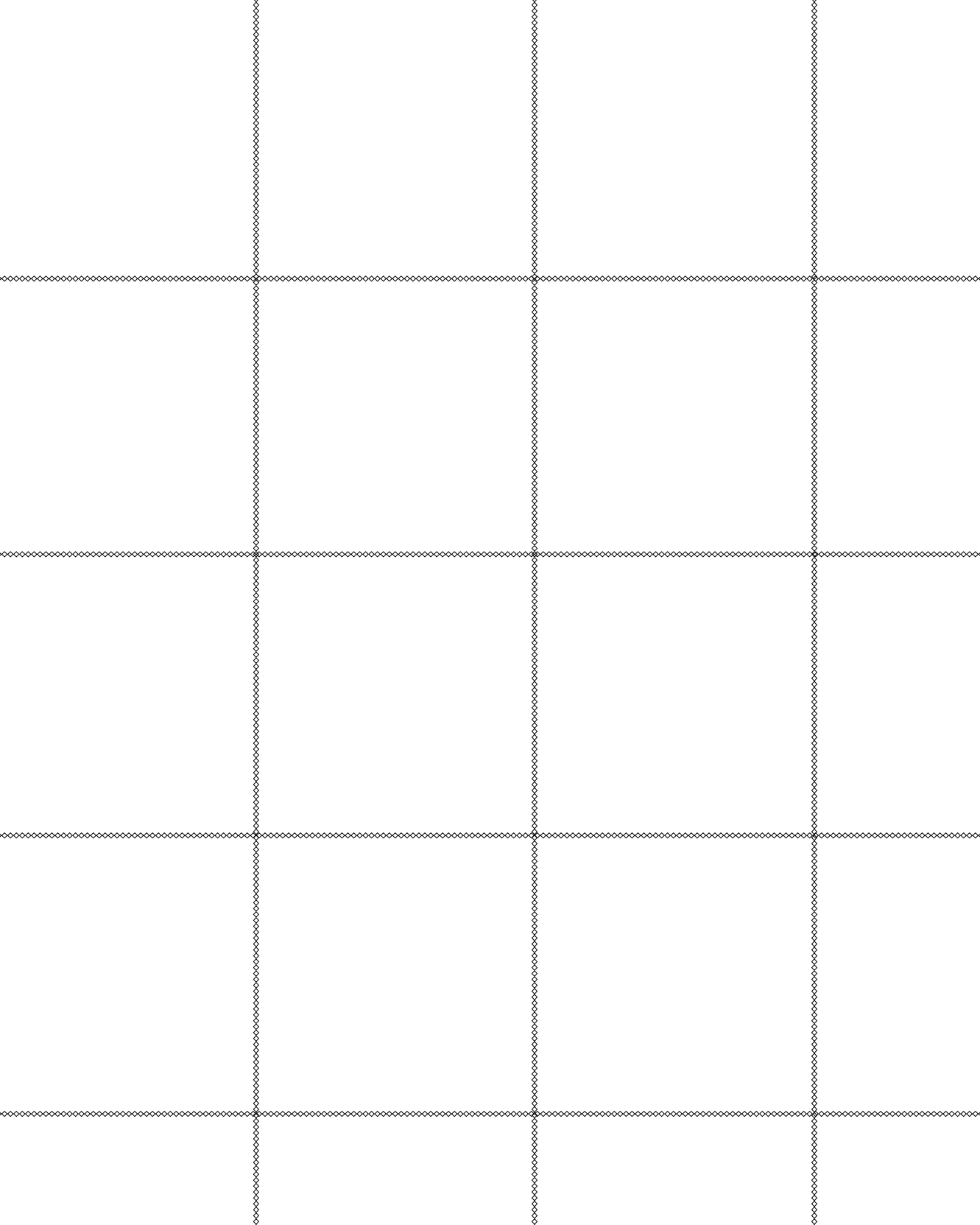
Crescita Italiana e Europea
Francesco Daveri
www.lavoce.info

Giovani e Crescita
Intervento del Prof. Mario Draghi
Seminario dell'intergruppo Parlamentare per la Sussidiarietà

Alziamo il Volume. Diamo voce al futuro
Relatore: Jacopo Morelli



17 febbraio 2012 - Paola Bottelli
www.moda24.ilsole24ore.com



° Legenda

- Produzione [map 1]
- Distribuzione [map 2]
- Finanziamenti [map 3]
- Contenuti [map 4]
-
- Progetto **be different** (a)
- Progetto **be different** (b)
- Progetto **be different** (c)



PRODUZIONE

map 1

AUMENTO PREZZI DEL PRODOTTO ITALIANO
per l'ingresso del €

DURO COLPO AL SETTORE TESSILE-ABBIGLIAMENTO

Grandi marchi importano semi lavorati per abbassare i costi



GRANDI GRUPPI INTERNAZIONALI DEL PRONTO MODA:

- Contrazione delle tempistiche di campionatura & produzione
- Moltiplicazione delle collezioni



CONTRAZIONE DELLE AZIENDE DI CONFEZIONE

in crisi per l'outsourcing verso oriente dei grandi marchi



Contragono la proposta Chiudono Eliminano disponibilità di STOCK

Nessuna merce in stock per campionari & produzione

Meno flessibilità e dinamicità produttiva

Gli ordini più piccoli e segmentati non vengono accettati

Contrazione delle tempistiche di campionatura & produzione e moltiplicazione delle collezioni spinta dal fast fashion

Creare dei rapporti con le aziende di produzione e confezione di:

- Join Venture
- Licensing
- Comproprietà dei marchi

Il brand si può focalizzare così su: certività, e rete commerciale.
I risultati: + velocità e tempestività nelle consegne

Riorganizzazione dell'apparto logistico e produttivo

verso una maggiore efficacia ed efficienza

Creazione di un prodotto innovativo

che si imponga come **long seller** (un grande classico): si raggiungono i minimi di produzione e si hanno delle commesse più uniformi

- Collezioni Flash

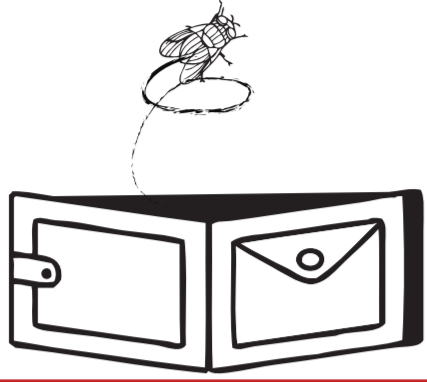
- Color stories

Più monoprodotto sdoganati dalla tempistica e logica delle collezioni stagionali

DISTRIBUZIONE

map 2

MANCANZA DI GRANDI FONDI DA INVESTIRE



BOUTIQUE MULTI MARCA E DEPARTMENT STORE

- pretendono:
- Mark-up elevati = 280/320%
- Costi di Sell-in bassi
- Preferibilmente, totalità della produzione italiana

MONO MARCA

I piccoli brand non possono imporre minimi d'acquisto, che aiuterebbero molto a raggiungere i minimi di produzione

Conti Vendita & Conti Visione

Il commerciante prima investe sulla merce acquistata, e solo infine su quella in conto vendita = 2 volte su 3 si va in PERDITA

ORDINI LIMITATI

Presenza limitata nel punto vendita: non si emerge = vendite mancate

Mancato raggiungimento dei minimi di produzione: Il prezzo della confezione dei capi aumenta = si va in PERDITA

Per entrare nelle vetrine più prestigiose, sono danni collaterali da mettere in bilancio

Vendita in Parallelo:
- Maggiore distribuzione e presenza sul territorio
- + sbocchi sul mercato internazionale
- + facile raggiungimento dei minimi di distribuzione

Department Stores:
-Grandi commesse
-Pagamenti sicuri
-Anticipi a conferma d'ordine

Settorializzazione del prodotto secondo aree geografiche: linee specifiche, costruite sul gusto del loco e delle variabili climatiche

Trovare partner come un grosso distributore: si ottiene la conoscenza diretta del mercato e dei gusti = scelta mirata del pubblico da colpire



Lavorare su nicchie di mercato specifiche: sono ottime le tragettazioni di pubblico nelle stesse comunità (snowboard, fixed-bike) disseminate nel mondo

Indicato per i piccoli fashion brand di nicchia e aderenti a delle comunità extranazionali (skater, snowboarder)

(YOOX) Occorrono grandi investimenti per creare, molta proposta ed un grande magazzino

INTERNAZIONALIZZAZIONE

I piccoli marchi ed i giovani, senza una grande immagine riconosciuta all'estero, soffrono molto



Adattarsi in termini di regolamentazioni e gusti specifici

Il Made in Italy è un surplus su cui ancora si può investire



Ma non tutti i paesi riconoscono il valore del Made in Italy



Il traino per pubblico in questo caso e' la difficoltà di reperimento dei prodotti

Attenta selezione di prodotti e contenuti unici (ex. settore food), con un target specifico (nicchie) e una adeguata selezione merceologica legati a specifici contesti d'uso

Prodotti di fascia alta a prezzi + competitivi, che sul mercato tradizionale

E-COMMERCE

Ipotetico azzeramento delle differenze e democratizzazione nell'accesso al pubblico: Grandi Griffe VS Giovani Brand



E' facile sparire nella jungla dei siti commerciali e non superare il rumore di fondo

POSSIBILI STRADE

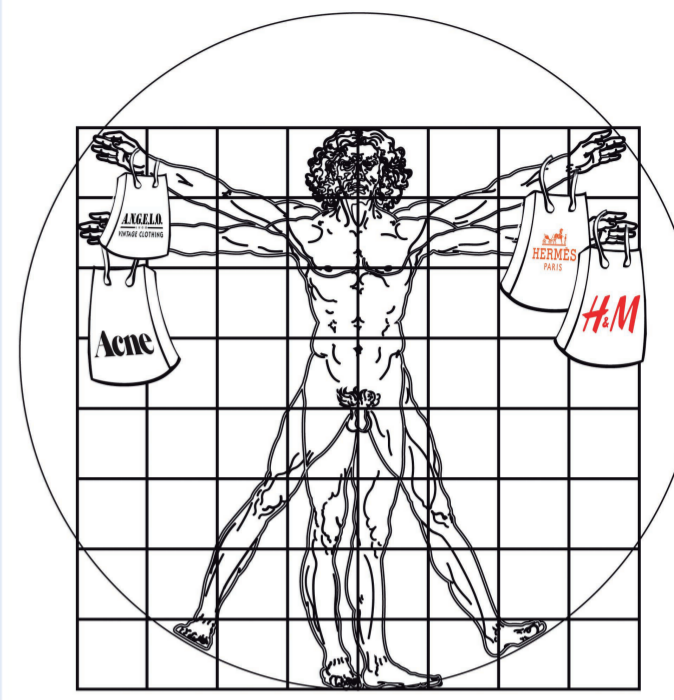
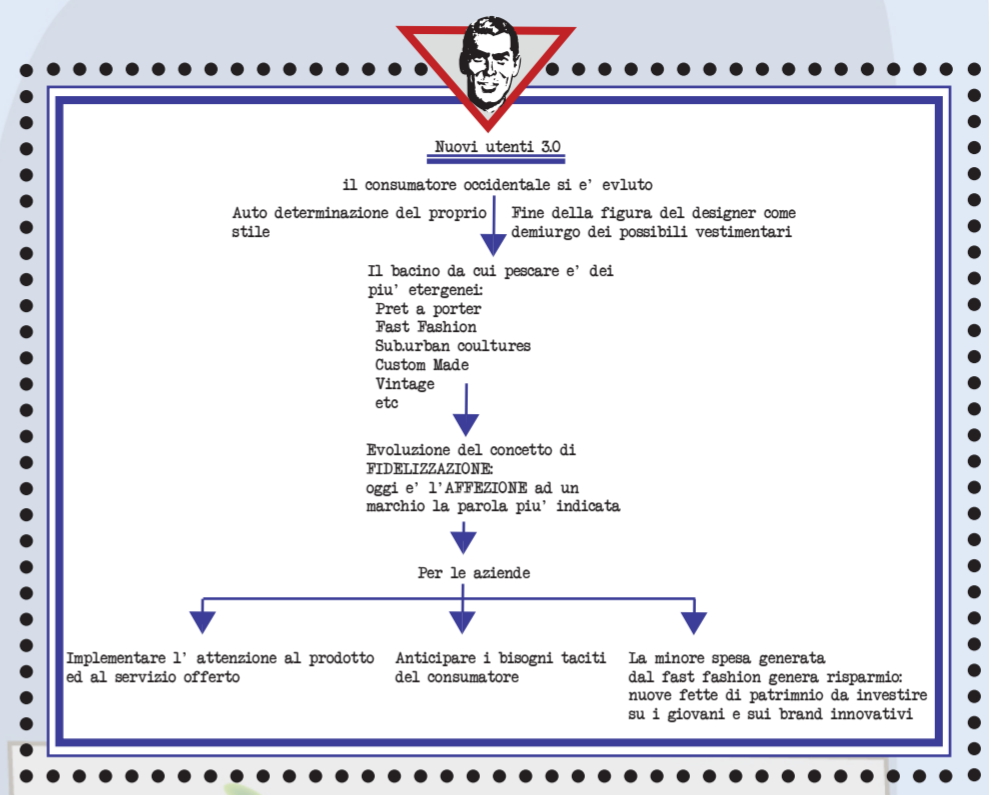
*Tempestive
*Regole di imballaggio & spedizione molto specifiche e rigorose: pena, more altissime

Fuori target per le piccole imprese

Le tipologie di up-grading contenutistico possono essere di tipo:

- Emotivo e Semiotico ES
- Logistico e Performante LP
- Innovativo e Tecnologico IT

UP-GRADING



Nicchie (ES,IT)

Riorganizzazione della catena produttiva e distributiva (LP)

Convergenze e Consuenze (ES,IT)

L'ambiente e la sostenibilità (ES, IT, LP)

Coerenza (IT)

Capsule e lusso in pillole (ES)

1 Made to Measure - Customize service

2 Il lancio sul mercato di un nuovo brand: trovare un mercato di riferimento molto delineato ed andarlo a colpire con dei prodotti dedicati

3 Piccoli brand che hanno l'obiettivo di internazionalizzarsi

nuova generazione contaminata con lo street wear

Per un giovane brand è una vocazione assoluta

IL LAVORO SULLE NICCHIE

è più semplice se si opera su delle comunità: snowboard; surf; fixed gear bike; DJ; etc

Solitamente nuovi brand vengono creati da individui già all'interno di queste realtà: penetrare con dei prodotti dall'esterno è molto complicato

Maggiore efficienza e compressione delle tempistiche aziendali

Condivisione di know-how (marketing e design strategico)

Mera messa in parallelo dei marchi per collezioni e capsule (marketing)

le collaborazioni cross settoriali generano un maggiore scambio di contenuti e dinamiche progettuali

ECO COMPATIBILITÀ - ECO SOSTENIBILITÀ - SOCIO SOSTENIBILITÀ

Prodotti progettati per durare

Investimenti su produzioni e prodotti del territorio di appartenenza

Filiere produttive km0

La vera innovazione è la riprogettazione di tutti i processi aziendali in linea con queste filosofie

Coerenza con il proprio profilo e scelta di un ambito di ricerca progettuale, in cui specializzarsi (Stone Island: ricerca sui materiali)

— RIDURRE SENZA FARE A MENO DEL VALORE —
micro dosi e lusso a tempo determinato

Risponde al bisogno del consumatore di beni aspirazionali, ma incontra la possibilità del portafoglio di pubblici molto vasti (Smart box, bigiotteria di Tiffany)

GRANDI INVESTIMENTI

Scelta univoca della nicchia da servire. Numeri bassi: clientela fidelizzata

Custom service è basato su variabili modulari, pre costituite: è meno costoso del made to measure, ma ha meno flessibilità produttiva

grandi strutture per la gestione del magazzino

Grande organizzazione logistica

Le nicchie nel tempo possono creare problemi alla crescita aziendale

Una possibile soluzione: trovare nuove nicchie di riferimento e differenziare i target a cui il brand si propone

Garantire il contenuto emotivo

Essere studiato con delle linee ed un appeal accattivante

Avere un livello qualitativo e progettuale che sostengano la competizione con il resto del mercato

L'ECO non e' cheap ne "raffazzonato", ma deve giustificare il salto ad un livello di up grade

FINANZIAMENTI

map 2

IL SISTEMA BANCARIO E' DIFFIDENTE
nei confronti di start-up under 30

Garanzie e tassi di interesse gravosi e fuori portata per i giovani senza un posto fisso

Con un progetto forte e degli incassi sicuri e puntuali (vedi interviste One Block Down), le banche sono piu' generose nel finanziamento dei giovani

Le banche sono i creditori pi' pericolosi

Fatturati a 5 zeri e personale a contratto fisso, sono inarrivabili per una start up

1 spesso inarrivabili per delle piccole realtà e start-up

2 Buona parte dei finanziamenti è destinato al meridione

3 Le selezioni non sono sempre molto trasparenti

L' ACCESSO A FINANZIAMENTI E CONTRIBUTI (NAZIONALI E UE)
sia a tassi agevolati che a fondo perduto è molto duro

Finanziatori esterni:
Imprenditori privati;
gruppi di investimenti;
etc.

Confidi (Consors di garanzia) garantiscono fidi bancari per giovani imprese e start-up

Joint venture e co-azioni con aziende di confezione (vedi PRODUZIONE)

Autofinanziamento:
Se non si dispone di grandi risorse, si arriva al punto critico, dove per continuare a crescere servono grandi investimenti = nuovi investitori

Perdita del controllo sul progetto

Biscuits
Chocolate Biscuits From Denmark

Impossibile se si vuole operare su larga scala

FILED TO

MANCANZA DI GRANDI FONDI DA INVESTIRE

INTERNAZIONALIZZAZIONE

I piccoli marchi ed i giovani, senza una grande immagine riconosciuta all' estero, soffrono molto

IL SISTEMA BANCARIO E' DIFFIDENTE
nei confronti di start-up under 30

Garanzie e tassi di interesse gravosi e fuori portata per i giovani senza un posto fisso

BOUTIQUE MULTI MARCA E DEPARTMENT STORE ~~MONOMARCA~~

pretendono:
- Mark-up elevati = 280/320%
- Costi di Sell-in bassi
- Preferibilmente, totalità della produzione italiana

Adattarsi in termini di regolamentazioni e gusti specifici | Il Made in Italy è un surplus su cui ancora si può investire

I piccoli brand non possono imporre minimi d'acquisto, che aiuterebbero molto a raggiungere i minimi di produzione

Conti Vendita & Conti Visione

Il commerciante prima investe sulla merce acquistata, e solo infine su quella in conto vendita = 2 volte su 3 si va in PERDITA

ORDINI LIMITATI

Presenza limitata nel punto vendita: non si emerge = vendite mancate

Mancato raggiungimento dei minimi di produzione: Il prezzo della confezione dei capi aumenta = si va in PERDITA

I conti vendita di Be Different sono limitati alle vetrine più esclusive delle regioni italiane: Una a regione, esclusivamente nelle boutique che fanno da trend setter al pubblico locale

Non soddisfacendo i requisiti minimi bancari, Be Different è stata garantita dal consorzio Artigianfidi, arrivando ad ottenere un fido

Grazie alla fede nel progetto di un amico che ha accettato la nomina di amministratrice unica, la società è riuscita ad ottenere le agevolazioni per l'accesso al credito, promosse dalla regione Marche, per rafforzare l'imprenditoria femminile.

Economie domestiche: Be Different ha sempre tagliato molte delle spese superflue di comunicazione puntando tutto sul prodotto

In accordo con gli agenti commerciali i prodotti che non raggiungono deteminati minimi d'ordine, stabiliti con la ditta di confezione ad inizio collezione, vengono eliminati a metà campagna vendita

Be Different collabora gomito a gomito con una delle più grandi realtà distributive giapponesi: Le collezioni mirate al mercato Nipponico sono sviluppate parallelamente a quelle del mercato interno.

La totalità della manifattura e dei materiali usati proviene da aziende del territorio nazionale

Il prodotto curato porta per alla conseguente pubblicazione di redazionali gratuiti

I conti vendita sono conosciuti esclusivamente per le stagioni di entrata, dalla seconda stagione i negozianti sono invitati a credere ed investire direttamente nel progetto

Più semplice anche la gestione della catena logistica e delle tempistiche

Tagli, materiali, misure e stampe sono studiati in esclusiva per le necessità giapponesi

FILED TO



Nessuna merce in stock per campionari & produzione

Meno flessibilità e dinamicità produttiva

Gli ordini più piccoli e segmentati non vengono accettati

Contrazione delle tempistiche di campionatura & produzione e moltiplicazione delle collezioni spinta dal fast fashion

.....

Long Sellers :

Hanno incrementato di molto i metraggi su alcuni codici dei tessuti della Limonta. In più un rapporto di quasi esclusività di fornitura con la stessa Limonta, hanno portato ad una florida collaborazione:

Il gruppo tessile vine incontro alle richieste più piccole di Be Different

.....

.....

In campionario

spesso lavora con le pezze dei fondi di magazzino, che affollano le aziende tessili

.....

.....

Joint venture con l'azienda Dersa:

piattaforma di confezione che gestisce una grande rete di piccoli confezionisti e tagliatori nella provincia vicentina. Le fasi produttive di:

- campionatura
- confezione
- acquisto dei materiali

sono totalmente gestite dalla Dersa

.....

.....

Lavora con grandi realtà produttive: Limonta

Realtà che ancora riescono a mantenere un discreto magazzino in stock, fornito di molti codici

.....

FILED TO

Riorganizzazione della catena produttiva e distributiva (LP)

Coerenza (IT)

Capsule e lusso in pillole (ES)

Convergenze e Consulenze (ES,IT)

L'ambiente e la sostenibilità (ES, IT, LP)

Co-branding

L' ACCORDO DI COLLABORAZIONE

con l'azienda-piattaforma produttiva Dersa, ha permesso al marchio Be Different di centralizzare tutte le fasi del controllo produttivo

L'intera filiera produttiva che va dal campionario alla produzione, è gestita da un uomo prodotto e dalla sua assistente

Le aziende fornitrici ed i laboratori faconisti, non sono più gestiti dall'ufficio stile-prodotto interno, che può così focalizzarsi sulla ricerca

BE DIFFERENT

ha da sempre individuato nel capo spalla l'ambito di specializzazione.

Il duvet o piuma, è il settore in cui ha ottenuto i migliori risultati

I piumini di Be Different sono stati menzionati per due volte, nella fashion guide (il libro rosso) del fall-winter 2011-12 di Vogue

Lessersi focalizzati suL capo spalla ha permesso al marchio di emergere come uno specialista nel settore del abbigliamento out-wear e di prestare consulenze sul tema

LA PRIMA COLLEZIONE DI BE DIFFERENT

un monoprodoto declinato in 18 varianti colore

Il Cube 27, consisteva in un giubino tipo k-way, arrotolato in un cubetto di plexi-glass trasparente

Il Cube 27 era spesso l'entry price delle boutique dove veniva presentato

Il giubino aveva un costo più alto dei normali anti-vento, ma la confezione compatta ed accattivante ne giustificava il prezzo premium

SPECIALIZZATA NEL CAPO SPALLA

Grazie alla sua specializzazione nel capo spalla, be different è stata spesso contattata per consulenze e private label da aziende del settore e non.

MH-WAY
Azienda fra le leader del settore della valigeria da lavoro

Commissiona a Be Different il progetto di un capo spalla da uomo per andare in moto, leggero ma perfettamente impermeabile

ITE PIONEER
Marchio austriaco di ricerca di stampo giapponese

Commissiona a Be Different un parivate label di due piumini per la collezione autunno inverno 2012-13

BE DIFFERENT

si impegna, anche per necessità, nel mantenere l'intera filiera produttiva e di fornitura all'interno del territorio Lombardo-Veneto

Soprattutto le tessiture delle zone del monzese e di Como-Lecco garantiscono un livello qualitativo, che ha pochi contendenti a livello mondiale

Il legame con il territorio permette di creare dei legami di reciproco sostegno, e collaborazioni nello sviluppo di nuovi prodotti e progetti, che sono alla base della fioritura dei distretti industriali

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo

testo