

**Verso l'Expo** A CURA DI FEDERICO VISCONTI

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 | RUBRICA

# Expo 2015 e la moda milanese. Le opportunità da cogliere

Come cogliere l'occasione Expo, quali spazi fisici e concettuali trovare ci sembra oggi la grande questione aperta. E questa riflessione dovrebbe riguardare tutti gli attori del sistema moda milanese. Sarebbe auspicabile che non ci fossero individualismi ma che tutte le aziende che hanno reso grande il made in Italy – dai fornitori tessili e della pelletteria agli stilisti, fino ai negozi multimarca rappresentativi della via italiana allo shopping – trovassero il modo di partecipare e contribuire nella consapevolezza che da soli non si vince.

Erica Corbellini  
erica.corbellini@sdabocconi.it

Stefania Saviolo  
stefania.saviolo@sdabocconi.it

**N**ell'ambito di una ricerca a cura di Symbola-Fondazione Edison<sup>1</sup> la parola ITALIA viene proposta come acronimo di un sistema nazionale che va dall'Industria al Turismo, dall'Agroalimentare al Localismo e sussidiarietà, dall'Innovazione tecnologica e l'ambiente all'Arte e alla cultura. Questa prospettiva bene riassume i valori di cui è espressione lo stile di vita italiano che, dall'enogastronomia alla moda, rappresentano tutti insieme un patrimonio unico da offrire al mondo, una

cultura di creatività e stile orientata a benefici tangibili. Accanto alle tre A (alimentare, arredo e abbigliamento), le tre B (il bello, buono e ben fatto).

In tale contesto la città di Milano ha assunto storicamente il ruolo di capitale italiana delle attività commerciali, industriali e terziarie, con importanti risultati in termini di produttività e di immagine, premiati dalla scelta del capoluogo lombardo come sede dell'Expo 2015. Un successo che è prova della capacità di essere fonte e scenario d'innovazione, con contenuti capaci di stimolare il paese anche in un periodo di crisi come quello attuale. Un risultato che rientra nel progetto più ambizioso di creazione e sviluppo di un brand Milano leader a livello internazionale, con un vantaggio competitivo fortemente ancorato all'immagine di capitale della moda e del design.<sup>2</sup>

In questo articolo si intende proporre una riflessione su Expo 2015 dal punto di vista di uno dei settori chiave del tessuto economico milanese, lombardo e italiano: il sistema moda. Sebbene il tema Expo non riguardi la moda, è convinzione di chi scrive che l'esposizione universale, se adeguatamente interpretata e valorizzata, possa rappresentare una grandissima opportunità per tutte le eccellenze milanesi, *moda in primis*.

## ■ La moda: un patrimonio per l'Italia e Milano

Definita dal presidente della Camera della Moda italiana Mario Boselli il "petrolio d'Italia", l'industria italiana del tessile abbigliamento ha fatturato nel 2011, secondo Sistema Moda Italia, 52 miliardi di euro di cui il 50% esportato, con un saldo commerciale positivo di 6,3 miliardi di euro e 450.000 addetti.

Secondo alcuni dati recentemente pubblicati dalla Camera di Commercio di Milano,<sup>3</sup> in Italia ha sede ben un'impresa su

**Verso l'Expo**

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 RUBRICA

1. *Symbola-Fondazione Edison, Geografie del nuovo Made in Italy, 2009.*
2. *Per approfondimenti sul tema si rimanda a Corbellini, Rinaldi, Rota, "Il brand Milano attraverso la moda e il design", Economia & Management, 1, 2011.*
3. *Elaborazione della Camera di Commercio di Milano su dati Eurostat 2010 su oltre duecento regioni europee: [http://www.camcom.gov.it/dc/id\\_pagina/26/id\\_ui/27782/l\\_p/Milano—Moda—in-Lombardia-1-impresa-su-20-di-tutta-Europa.htm](http://www.camcom.gov.it/dc/id_pagina/26/id_ui/27782/l_p/Milano—Moda—in-Lombardia-1-impresa-su-20-di-tutta-Europa.htm).*
4. *"Piano di marketing per il Settore Moda a Milano", studio realizzato da Bain & Company per il Comune di Milano, luglio 2010.*

tre di quelle europee nei settori abbigliamento, tessile e moda (circa 140.000 su 450.000). Come indicato nella tabella 1, la Lombardia occupa quasi 28.000 imprese del settore che impiegano 140.000 dipendenti, il 6,2% del totale europeo, al pari di interi paesi (in una classifica nazionale si posizionerebbe al sesto posto, dopo Italia, Francia, Polonia, Spagna, Portogallo). Nel 2010 l'intero comparto della moda e del design (che comprende l'industria del tessile, dell'abbigliamento, concerie, gioielleria e bigiotteria, commercio al dettaglio di abbigliamento, studi di architetti e attività di design legato alla moda) risultava costituito a Milano e provincia da 14.494 imprese, pari al 4,7% del totale nazionale, come indicato nella tabella 2. La

moda, in particolare, contribuisce a un quinto del PIL di Milano. Secondo una ricerca Bain & Company<sup>4</sup> le 35 aziende moda che hanno almeno la sede creativa in città generano un giro d'affari complessivo nel mondo di 11 miliardi di euro, mentre sfilate e fiere portano a Milano oltre 17 miliardi di euro in termini di ordini di buyer nell'anno. L'intero sistema moda produce sul territorio milanese 50.000 posti di lavoro e un indotto, fatto di ristoranti, alberghi e trasporti, pari a 115 milioni di euro. Secondo la ricerca del 2009 "Shopping a Milano" della Camera di Commercio, in collaborazione con IULM, il giro di affari prodotto dal turismo per shopping nel capoluogo lombardo si aggirerebbe intorno al miliardo di euro l'anno.

TABELLA 1 CLASSIFICA DELLE REGIONI EUROPEE PER NUMEROSITÀ DI IMPRESE NEL SISTEMA TESSILE-MODA

Regione	Abbigliamento	Tessile	Moda	Totale settore abbigliamento tessile e moda
Lombardia	7.870	5.305	14.792	27.967
Toscana	6.418	4.376	16.212	27.006
Norte	7.805	2.616	12.855	23.276
Île de France	7.766	880	9.271	17.917
Attiki	7.116	1.183	8.938	17.237
Veneto	5.044	1.626	8.889	15.559
Emilia-Romagna	5.530	1.591	7.866	14.987
Cataluña	3.339	2.079	5.674	11.092
Lódzkie	3.874	946	5.029	9.849
Puglia	3.385	895	4.798	9.078
Marche	2.215	441	6.417	9.073
Campania	2.960	0	4.664	7.624
Comunidad Valenciana	938	1.508	4.973	7.419
Piemonte	1.460	1.509	3.265	6.234
Mazowieckie	2.192	463	3.311	5.966

FONTE: ELABORAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO SU DATI EUROSTAT 2010

© RICE EDI SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

## Verso l'Expo

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 RUBRICA

TABELLA 2 IMPRESE DEL SETTORE MODA A MILANO NEL 2011  
CONFRONTO CON IL DATO ITALIANO

Settore	Milano	Italia	Quota Milano su Italia
Fabbricazione di oggetti di gioielleria e oreficeria e articoli connessi	495	9.540	5,2%
Fabbricazione di bigiotteria e articoli simili	270	2.835	9,5%
Industrie tessili	1.032	18.472	5,6%
Confezione di articoli di abbigliamento	2.649	50.809	5,2%
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	971	22.277	4,4%
Commercio al dettaglio di articoli di abbigliamento in esercizi specializzati	3.383	90.985	3,7%
Commercio al dettaglio di calzature e articoli in pelle in esercizi specializzati	274	19.522	4,0%
Commercio al dettaglio ambulante di prodotti tessili, abbigliamento e calzature	2.600	73.433	3,5%
Attività degli studi di architettura, ingegneria ed altri studi tecnici	1.689	12.718	13,3%
Attività degli studi di architettura	34	252	13,5%
Attività di design di moda e design industriale	548	4.400	12,5%
Altre attività di design	50	444	11,3%
Totale imprese della moda attive	14.494	305.687	4,7%

FONTE: ELABORAZIONE DELLA CAMERA DI COMMERCIO DI MILANO SU DATI EUROSTAT 2010

Milano è costellata di luoghi e spazi dedicati alla moda, al design e alla creatività: oltre al quadrilatero, 850 showroom, 14 scuole che attirano più di 6000 studenti, soprattutto stranieri, oltre 200.000 visitatori presenti in fiere come "Milano Unica", "Milano Vende Moda", "Moda In", "White" e "neoZone".

La peculiarità dell'industria milanese della moda risiede nel fitto reticolo d'impresе grandi e piccole e competenze creative e manageriali che interagiscono costantemente a cavallo fra artigianato, distribuzione e innovazione. "La moda per Milano e per l'Italia - ha dichiarato recentemente Carlo Sangalli, presidente della Camera di Commercio di Milano - rappresenta un elemento di attrattività internazionale sul quale occorre investire con una 'logica di

sistema', per rafforzare la competitività delle nostre imprese e del nostro territorio. Le attività imprenditoriali diffuse svolgono anche un ruolo importante per l'immagine e la competitività in Europa e un fattore rilevante di attrazione anche turistica." Questo incredibile patrimonio, su cui si fonda molto del vantaggio competitivo del brand Italia, è da tempo in crisi. Gli ultimi dati del comparto moda in Lombardia secondo l'Osservatorio Femca-CISL regionale riportavano nell'ultimo quadrimestre 2011 564 aziende in difficoltà, 51 chiuse con oltre 2000 posti persi, 22.029 lavoratori in cassa integrazione, 1823 in mobilità. Più in generale, una crisi di produzione, creatività e imprenditorialità: chiudono le aziende tessili nei distretti, viene meno la spinta imprenditoriale, crescono le bar-

## Verso l'Expo

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 RUBRICA

riere competitive per le nuove leve creative, manca il sostegno della domanda interna. La consapevolezza di cosa può essere mantenuto e valorizzato a livello industriale e commerciale è un primo passo per sostenere il sistema moda. Expo dovrebbe essere l'occasione per mostrare non solo il li-

### Il rafforzamento della reputazione internazionale è l'effetto a lungo termine cui Milano può e deve ambire

vello di sviluppo dei vari Stati ma anche quale sia lo "stato dell'arte". E lo stato dell'arte del nostro sistema paese si identifica, e deve essere comunicato al mondo, nella leadership nella moda e nel design. Accrescere la conoscenza del sistema moda all'estero diventa allora una chiave fondamentale non solo per il futuro di questo settore (oggi le esportazioni restano l'unica possibilità di crescita per il sistema moda italiano e anche in Italia gli acquisti dei turisti stranieri rappresentano una voce fondamentale) ma anche per associare il *destination brand* Milano a contenuti unici, attrattivi e difficilmente imitabili. Proprio l'aumento della notorietà e reputazione di Milano e del sistema Italia è uno dei tre obiettivi di Expo 2015.

■ **Expo 2015 e destination branding**  
Gli impatti previsti di Expo 2015 sono di tre tipi: economici, urbanistici e sociali/reputazionali, su un orizzonte temporale che include il periodo di preparazione di Expo 2015 (2011-2014), il periodo di svolgimento dell'Expo 2015 e quello successivo all'esposizione universale (2016-2019). Tralasciando l'analisi delle ricadute in am-

bito urbanistico, ricordiamo che gli impatti economici sono riconducibili a specifici ricavi di Expo 2015 spa derivanti dall'evento (biglietti, sponsorizzazioni, merchandising, contributi ecc.) in aggiunta ad altri ricavi per l'area/paese meno quantificabili al momento e derivanti da attività di *hospitality* per l'evento (pernottamenti, pasti, trasporti ecc.), incremento della spesa turistica futura, indotto delle imprese italiane e consumi dei cittadini.

Gli impatti a livello sociale e reputazionale, l'area che più interessa nel nostro articolo, sarebbero invece determinati da:

- ▶ incremento del grado di internazionalizzazione e integrazione del paese a livello internazionale;
- ▶ rafforzamento della reputazione internazionale di Milano e dell'Italia.

Proprio quest'ultimo – la reputazione – è l'effetto a lungo termine cui Milano può e deve ambire.

Come ben scritto da Carlo Secchi "l'effetto più importante (e meno al centro del dibattito al momento attuale) si avrà sul posizionamento di Milano, della Lombardia e di tutto il paese nel sistema di preferenze dei consumatori a livello europeo e mondiale ... da una buona gestione di Expo si innesteranno circoli virtuosi e si avranno effetti moltiplicativi ampliando i benefici attesi in termini di immagine e reputazione della città e del paese ...".<sup>5</sup>

Ma promuovere l'immagine e la reputazione di una città, rispetto a un'offerta commerciale, ha delle particolarità. Il brand Milano sottintende un prodotto – la città – poliedrico e intangibile cui va aggiunta la complessità del target, allargato, indistinto e soprattutto globale.

Quando si tratta di brand di luoghi si parla di *destination branding*, una disciplina che unisce marketing e comunicazione visiva interpretando una destinazione secondo le regole di posizionamento dei

5. Secchi C., "L'Expo 2015 e le imprese", *Economia & Management*, 3, 2010.

## Verso l'Expo

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 | RUBRICA

mercati commerciali tradizionali, ma nella consapevolezza delle specificità del prodotto e del target. Le destinazioni vengono interpretate come vere e proprie marche commerciali, nel senso che devono essere vissute, sperimentate, discusse e consigliate dalla clientela di tutto il mondo. Il punto di partenza perché il *destination branding* abbia successo è una visione e una regia condivise: "un piano di destination branding si sviluppa nel modo migliore quando ci sono una regia centrale e una piattaforma comune sulla quale confluiscono gli interessi dei diversi attori coinvolti, con la consapevolezza che dal successo comune dipende il successo di tutti" afferma Antonio Marazza, General Manager di Landor Milano, la società che ha partecipato a progetti di *destination branding* per numerose località e in occasione di Expo Siviglia.

In questo senso, e ancora secondo l'opinione di Carlo Secchi, la promozione di Milano va concepita e gestita come un'azione integrata e condivisa di marketing territoriale di cui beneficeranno tutte le eccellenze del tessuto economico milanese, lombardo e italiano. E quindi la moda e il design, primi tra le eccellenze milanesi.

Se è vero che la costruzione di un'immagine di marca richiede la creazione di associazioni uniche, forti e favorevoli nella mente del cliente finale, proviamo a chiederci:

- ▶ quali associazioni uniche, favorevoli e forti vogliamo che i visitatori reali e virtuali sviluppino relativamente al brand Milano nel caso della moda?
- ▶ chi deve agire per perseguire questo risultato?

### ■ Non solo glamour... ma tradizione, sostenibilità e innovazione

Ecco una serie di spunti e riflessioni sulle associazioni che sarebbe opportuno stimolare nella relazione tra Milano e la moda in occasione dell'Expo.

Expo dovrebbe attirare tre tipologie di pubblici:

- ▶ chi lavorerà attivamente al progetto – collaboratori di imprese e istituzioni – e animerà la città e il sito espositivo nei suoi 90 lotti durante i 184 giorni dell'evento. Si stimano 130-150 paesi espositori, 10 organizzazioni internazionali, 21 soggetti italiani (tra governo, Regioni e organizzazioni), 30 espositori di carattere aziendale;
- ▶ i visitatori: secondo le stime proposte saranno compresi tra 16 e i 21 milioni, di cui circa il 70% sarà italiano e il resto straniero (in prevalenza proveniente da Russia, Francia e Cina);
- ▶ il pubblico che, pur non essendo fisicamente presente durante l'evento, potrà partecipare a distanza al cosiddetto "Cyber Expo" dove si potrà sperimentare l'esperienza di una visita virtuale attraverso Internet e altre soluzioni tecnologiche innovative.

I tre pubblici dovranno avere la possibilità di vivere l'esperienza Expo da diversi punti

**Tradizione, sostenibilità e innovazione, le tre parole chiave di Expo che sono anche le parole chiave che identificano la moda e il design italiano e milanese**

di vista, riportando un'immagine unitaria di quello che la moda è per Milano.

Il punto di partenza, da cui declinare i progetti nei diversi settori merceologici con un solo *fil rouge*, potrebbero essere i concetti di *tradizione, sostenibilità e innovazione*, le tre parole chiave di Expo che

6. Corbellini E., Marafioti E., Saviolo S., Internazionalizzazione delle imprese lombarde del Sistema Moda. *Rapporto IRER 2008*.

7. Nei sei mesi di Expo Shanghai 2010, il padiglione Italia ha registrato 7 milioni di visitatori risultando il secondo padiglione più visitato dopo quello cinese; ha ospitato 150 eventi business che hanno coinvolto più di 1500 aziende e associazioni di categoria. È stato teatro di 58 eventi culturali che hanno coinvolto oltre 45.000 spettatori; per esempio, la Triennale di Milano ha organizzato la mostra "Vivere all'italiana". L'Italia ha anche vinto l'Expo Cup, la competizione online che ha premiato il padiglione più popolare dell'Expo di Shanghai. Il padiglione italiano, infatti, è stato il più apprezzato dagli utenti cinesi che hanno espresso il loro parere su QQ, il social network più famoso e diffuso in Cina, che conta oltre un miliardo di iscritti.

sono anche le parole chiave che identificano la moda e il design italiano e milanese. Traceremo di seguito un parallelo tra i temi dell'Expo e la moda: esiste infatti, a nostro giudizio, una continuità ideale tra la filiera agroalimentare e la filiera del tessile-abbigliamento.

### Tradizione

Nella visione dell'Expo la tradizione si esprime nella centralità del territorio da cui prendono origine appunto tradizioni alimentari antiche. Riconoscere e valorizzare le eredità dei luoghi preservando la biodiversità è uno dei manifesti dell'Expo: cosa potrebbe significare ciò per la moda? La moda, come il cibo, si esprime nei suoi legami con le culture e identità locali. Nella moda il legame con il territorio si esprime nei distretti, nella relazione di competizione cooperativa e di co-maker-ship che s'instaura tra imprese che producono prodotti simili ma anche complementari perché a diversi livelli della filiera. La ricchezza di conoscenza e competenze disponibili presso i distretti della moda milanese e lombarda è un patrimonio importantissimo che "va protetto e valorizzato tramite operazioni di proselitismo culturale, che favoriscano la conoscenza di eccellenze italiane e promuovano il significato del made in Italy come sapere e tradizione fortemente radicata nella storia dell'azienda".<sup>6</sup> Il territorio va inteso come cultura, non solo nell'accezione ristretta di denominazione d'origine o "made in", perché la cultura non è solo nel cucire una giacca o nella capacità di disegnarla, ma si estende alla capacità di chi la indosserà di riconoscerne la qualità e alla capacità di chi la disegna di capire le esigenze di un cliente moderno che cerca lo stile insieme al comfort. Come comunicare questo patrimonio durante l'Expo?

In una continuità ideale con i successi del padiglione Italia di Expo Shanghai 2010,<sup>7</sup>

Expo Milano 2015 ha già messo in programma una serie di eventi, organizzati con la collaborazione della Triennale di Milano, orientati alla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale della città. Gli eventi sono stati suddivisi in sei categorie che vanno dall'arte allo sport, dal teatro alla musica, dalla moda e il design al cinema, con un grande evento per ogni mese dell'Expo. È stato inoltre presentato dalla Regione Lombardia il comitato "le firme di Expo", che chiama variegate personalità (designer, musicisti, poeti, esperti di enogastronomia e di teatro) a contribuire nella costruzione del palinsesto di Expo: in totale gli eventi organizzati nell'arco dei sei mesi saranno circa settemila. Per fare un solo esempio, il Teatro alla Scala ha annunciato un programma speciale, un semestre di apertura ininterrotta, dal primo maggio a fine ottobre, che vedrà alternarsi in scena ben 17 opere, di cui almeno 14 italiane.

La moda sarà quindi tra i protagonisti dell'animazione della città durante l'esposizione. A nostro parere sarebbe importante che gli eventi venissero indirizzati su temi vicini ai valori di Expo 2015. Per esempio, per rafforzare l'importanza del "dove" la creatività prende forma, si potrebbero progettare alcuni itinerari tra i luoghi della moda milanese e lombarda, ipotizzando dei percorsi - fisici ma anche virtuali per i pubblici che seguiranno l'Expo a distanza - nei vari distretti lombardi della moda (il serico di Como, le calzature di Vigevano, la maglieria di Varese), con open day degli stabilimenti delle aziende più importanti per capire la complessità delle varie fasi del ciclo di lavorazione, attraverso laboratori nelle piazze incentrati sul tema del recupero della tradizione del lavoro manuale, con visite agli archivi per dare la possibilità a creativi, studenti e appassionati di tutto il mondo di toccare con mano la straordinaria heri-

## Verso l'Expo

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 RUBRICA

tage delle nostre imprese. Un'occasione, tra l'altro, per dare finalmente riconoscimento sociale al lavoro manuale, cosa di cui tutta l'Italia ha tanto bisogno. Ai grandi marchi, che sono nati o hanno la loro sede più importante a Milano, bisognerebbe chiedere di aprire al pubblico le porte dei siti più rappresentativi del loro patrimonio: showroom, dimore di famiglia, boutique storiche, così da valorizzare e comunicare all'esterno l'incredibile quantità di spazi espositivi che moda e arredo hanno a Milano.

L'esempio da seguire, in questo caso, è quello delle "Journées Particulières" del Gruppo LVMH che lo scorso ottobre ha aperto al pubblico oltre 25 siti tra atelier, tenute, *hotel particuliers*, dimore di famiglia e boutique storiche in Francia, Italia,<sup>8</sup> Spagna, Regno Unito e Polonia, in modo da permettere alla gente comune di vivere in prima persona il *savoir faire* degli artigiani e vedere da vicino come nascono i prodotti di lusso dei suoi marchi.

Queste aperture dovrebbero avvenire durante la "Settimana della Moda", per continuare il percorso di avvicinamento della moda al grande pubblico iniziato con il successo della "Vogue Fashion Night Out" e per rendere visibile e forte il legame tra l'Expo e il momento di maggior visibilità internazionale dei nostri stilisti. Iniziative di questo tipo avrebbero lo scopo di porre l'accento su quanto sia forte il legame tra il prodotto e il suo luogo di produzione, qualificando di elementi tangibili il nostro *destination brand*.

È auspicabile che Expo possa poi lasciare come eredità a Milano degli spazi permanenti dedicati a questi itinerari culturali e progettuali. Da questo punto di vista il design milanese insegna. L'area che si sviluppa intorno a via Tortona è diventata infatti il cuore del "Fuori Salone", appuntamento che ogni anno vede un numero sempre maggiore di eventi in programma, tra cui

mostre, esposizioni e presentazioni di nuovi prodotti e nuove tecnologie. Tutto ciò è il risultato di un processo di riconversione e di valorizzazione della zona avvenuto nel corso degli anni che ha portato alla trasformazione di molte aree, prima agricole e successivamente industriali, in spazi adibiti ad attività culturali e a nuovi complessi abitativi: da spazio industriale dismesso a vero e proprio distretto culturale oggi caratterizzato dalla presenza di numerosi atelier di fotografia, design e moda, centri di ricerca, fondazioni, laboratori, showroom e studi per web, editoria e tv.

### Sostenibilità

"Expo 2015 sarà incentrata sulla sostenibilità di tutta la catena alimentare. È per la moda e la filiera tessile-abbigliamento una provocazione e un esempio importante. Una strada da seguire. Soprattutto nei nostri paesi, l'attenzione e la consapevolezza del mondo della moda e dei consumatori verso prodotti e processi ecologici e sostenibili sono ancora troppo scarse. Perché quando si mangia si presta

8. In Italia Pucci ha aperto le porte dei suoi archivi, presso la Villa di Granaiole a Castelfiorentino, Fendi Palazzo Fendi a Roma e Louis Vuitton la Manufacture de Souliers di Fiesse d'Arctico (VE), sede dell'ufficio stile, dei laboratori di produzione e del centro di formazione Louis Vuitton.

**È auspicabile che Expo  
possa lasciare come eredità  
a Milano degli spazi permanenti  
dedicati a itinerari culturali  
e progettuali**

sempre maggiore attenzione e quando ci si veste molto meno? Le nostre imprese del tessile-abbigliamento, eccellenti da tanti punti di vista, hanno tutta la cultura e il know-how sostanziale per assumere la leadership anche in questo campo" afferma Silvio Albini, amministratore delegato

to Albini Group, in un'intervista alle autrici sul tema moda e Expo.

Come sintetizzato da Silvio Albini, quinta generazione di un'azienda lombarda che dal 1876 ha la missione di "creare i tessuti per camicia più belli del mondo", la sostenibilità è il tema centrale per l'Expo.

*La declinazione dei concetti di responsabilità sociale, ambientale ed etica nel sistema d'offerta è uno degli elementi di forza del vero made in Italy*

quello attorno al quale dovrebbe esserci una regia centrale forte sui contenuti affinché tutti gli operatori coinvolti ne diano la loro interpretazione.

Parlare di sostenibilità nella moda significa *in primis* riferirsi a un'educazione rispetto a ciò che si indossa per una scelta più consapevole. La declinazione dei concetti di responsabilità sociale, ambientale ed etica nel sistema d'offerta e nella struttura aziendale è uno degli elementi di forza del vero made in Italy. L'Expo può diventare l'occasione per le aziende della moda per comunicare una filiera trasparente che garantisca la qualità e la sostenibilità dei suoi prodotti in tutti i passaggi del processo, la giusta remunerazione del lavoro, l'accessibilità ai mercati, la specificità delle diverse professionalità che operano nei comparti tessile, abbigliamento, pelletteria. Seguendo l'esempio proprio dei settori agroalimentare, del caffè e dei vini, la moda deve porsi l'obiettivo di educare il consumatore a spendere meglio per vivere meglio.

Che cosa fare in concreto?

Di sostenibilità bisognerebbe parlare a tre livelli: filiera di produzione, marchi emergenti che pongono la responsabilità sociale e ambientale al centro della loro proposizione di valore, modelli distributivi orientati al "local".

Con riguardo alla filiera di produzione l'interesse crescente dei consumatori rispetto alla comprensione di cosa stia dietro ai prodotti in termini di qualità, impatto ambientale, condizioni di lavoro, ma anche giusti ricarichi di prezzo, trova riscontro in alcune iniziative sul web, come *honesty.com* ed *everlane.com*, che, in maniera rivoluzionaria per gli standard del settore, permettono al potenziale cliente di mappare la storia di un articolo di moda, dalla fibra alla confezione, ottenendo informazioni di dettaglio non solo sulle materie prime, sui luoghi di lavorazione e sui livelli di emissione di gas a effetto serra ma anche sul calcolo del prezzo finale con i moltiplicatori ai diversi stadi.

L'occasione Expo potrebbe contribuire a lavorare in questa direzione, chiamando a raccolta le aziende che, ai vari stadi, rappresentano la filiera dei diversi settori della moda italiana per ricostruire con mostre interattive il ciclo della lana, quello del cotone, delle pelli e così via, mostrando per ogni fase le soluzioni più avanzate in termini di minimizzazione dell'impatto ambientale e massimizzazione del vantaggio sociale. Sarebbe utile se le materie prime e i prodotti esposti avessero un'etichetta parlante che, sulla falsariga di quanto già fatto, per esempio, per gli oli e i vini, raccontasse la storia del prodotto e magari permettesse ai visitatori di visualizzare sul loro cellulare con un QR code il codice di tracciabilità e altri contenuti educativi come video sulla produzione o azioni filantropiche portate avanti dall'azienda.

Una proposta che lavora in questa direzione è quella di "Social dressing", avanzata

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

## Verso l'Expo

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 RUBRICA

dall'Università Bocconi, sotto la guida di Giorgio Fiorentini,<sup>9</sup> e dall'assessorato alla Moda della Provincia di Milano, per dare i voti alle griffe responsabili. L'idea è quella di valorizzare le tante iniziative di responsabilità sociale delle imprese della moda (ne sono un esempio "Convivio", il "progetto Solomeo" di Cucinelli, Armani e Acqua di Giò con la campagna "Acqua For Life" insieme a molte altre) attraverso un rating basato su una serie di parametri – come la tracciabilità della produzione o le donazioni a favore di associazioni non profit, la preferenza per linee di fornitura a chilometro zero, l'integrazione di personale di etnie diverse ecc. – che permetta di far percepire al cliente il valore aggiunto sociale generato attraverso un'apposita guida ma anche strumenti come applicazioni sui prodotti e vetrofanie nei punti vendita.<sup>10</sup> Anche la Camera della Moda – congiuntamente all'apertura di showroom e laboratori per parlare delle tradizioni locali – potrebbe sponsorizzare il tema della sostenibilità chiedendo a tutte le aziende che sfilano di presentare un capo "sostenibile", così da richiamare l'attenzione sul tema dell'Expo dei buyer e della stampa, che in occasione delle sfilate arrivano a Milano da tutto il mondo.

Uno spazio particolare andrebbe poi dedicato ai cosiddetti marchi etici: da quelli "green" che utilizzano cotone organico o conce vegetali, ai marchi della moda che portano avanti progetti di riutilizzo di materiali già esistenti (come Carmina Campus di Ilaria Venturini Fendi o il Tessuto della Memoria di Mailiparmi), fino alle iniziative di commercio equo-solidale. Milano è già attiva in questa direzione: per esempio, dal 2010 la fiera nazionale del consumo critico e degli stili di vita sostenibili "Fa' la cosa giusta!" promuove la manifestazione "So Critical So Fashion". Durante l'Expo si potrebbe fare un ulteriore passo per stringere il legame produzione-distribuzione

così da favorire un reale sbocco di mercato per tali iniziative. Per esempio, incaricando un comitato di esperti, formato da professionisti della moda ai vari livelli (produttori, distributori, stampa, rappresentanti delle fiere e delle scuole), di scegliere i progetti più originali e rappresentativi. In accordo con la Camera dei Buyer, i marchi così selezionati potrebbero essere esposti nei vari multimarca della città. In questo modo si creerebbe per i visitatori una sorta d'itinerario tra i quartieri della moda e del design alla ricerca dei prodotti realizzati con criteri di eticità. Iniziative di questo tipo permetterebbero anche di valorizzare l'anima locale e unica della nostra distribuzione perché darebbero visibilità ai negozi multimarca indipendenti, un anello importantissimo della nostra tradizione, uno strumento di differenziazione rispetto all'omologazione dell'esperienza d'acquisto all'interno di formati identici tra le varie metropoli e un sostegno indispensabile per i marchi emergenti.

### Innovazione

L'ultimo tema di Expo 2015 è l'innestarsi di processi d'innovazione scientifica e tecnologica sul patrimonio di tradizioni di un settore. Il tema del bilanciamento fra tradizione e innovazione è cruciale nel cibo come nella moda. Il tessile-abbigliamento viene spesso visto come un settore maturo, conservativo, antico; invece dovrebbe essere considerato originatore di innovazione, nei materiali e nelle performance ma anche nel modello di business, sempre più incentrato sulla componente di servizio e sulla capacità di anticipare i bisogni dei consumatori. Un connubio vincente tra scienza, tecnologia e saperi tradizionali. Sono molti gli aspetti per cui la moda, ben più di altri settori, ci parla di futuro e innovazione:

- **nuove tecnologie di comunicazione:** la moda è un settore da sempre centrato sui giovani sia dal lato della creatività e

9. Professore associato presso il Dipartimento di Analisi delle Politiche e Management Pubblico.  
10. Per saperne di più, Giorgio Fiorentini, "E voi quanti vestitini avete? Moda. Una proposta per dare i voti alle griffe responsabili", via Sarfatti 25, 2/11/2011.

11. Per approfondimenti sulle opportunità offerte dalla Rete per rafforzare il legame tra Expo e giovani si rimanda a "Expo 2015: Internet, giovani e nuove imprese per cambiare il volto di Milano", Economia & Management, 1, 2012.

produzione sia dal lato dei consumi. E come i giovani è vicino alle nuove tecnologie di comunicazione come i social media, gli store signage, le apps ecc.;

- ▶ **design open-source:** dalla customizzazione al cosiddetto consumer-led design, che ha trovato applicazione soprattutto in t-shirts e sneakers, fino al grande numero di blog e siti di appassionati della moda che mettono in mostra le proprie opere, condividono e diffondono;
- ▶ **nuovi modelli di business:** dal fast fashion alle vendite private on-line al travel retail;
- ▶ **nuovi valori di consumo:** la moda è lo specchio della società e cambia con essa. Quando lo status era imperante, le marche della moda lo personificavano, ora che sostenibilità e autenticità sono diventate le parole chiave, la moda si sta allineando ponendo al centro il valore intrinseco del prodotto;
- ▶ **glo-calizzazione:** le collezioni, così come i negozi, sono pensate centralmente ma adattate localmente rispetto alle esigenze del mercato, così come

zazione delle tradizioni locali, riteniamo che ai fini dell'Expo la moda debba far proprio il tema dell'innovazione non tanto relativamente al prodotto quanto come modalità per raccontare e mettere in scena questi contenuti con un tono di voce più attrattivo perché contemporaneo e interattivo. Realtà aumentata, strumenti di geo-localizzazione, apps, specchi virtuali, le immense potenzialità della rete...” È impossibile prevedere ora l'evoluzione delle nuove tecnologie, ma è fondamentale che durante l'Expo le aziende della moda siano in prima linea nella sperimentazione di linguaggi diversi, alla ricerca di una continua integrazione tra il racconto della tradizione (i libri centenari degli archivi) e la capacità di rendere questi contenuti fruibili alle nuove generazioni (la possibilità di fare una ricerca in forma digitalizzata).

#### ■ Chi deve agire?

Come cogliere l'occasione Expo, quali spazi fisici e concettuali trovare ci sembra oggi la grande questione aperta. E questa riflessione dovrebbe riguardare tutti gli attori del sistema moda milanese. Sarebbe auspicabile che non ci fossero individualismi ma che tutte le aziende che hanno reso grande il made in Italy – dai fornitori tessili e della pelletteria agli stilisti fino ai negozi multimarca rappresentativi della via italiana allo shopping – trovassero il modo di partecipare e contribuire nella consapevolezza che da soli non si vince. Un ottimo segnale della volontà di fare squadra è stato che Altagamma presentasse il suo monitor sull'andamento del mercato del lusso in occasione dell'apertura della fiera del tessile "Milano Unica", mettendo insieme i grandi marchi italiani con i loro eccellenti fornitori tessili.

Il fare squadra implica però che ci sia una regia centrale che indirizzi i diversi contributi sui temi della tradizione e della sostenibilità comunicati attraverso un lin-

## **Il fare squadra implica che ci sia una regia centrale che indirizzi i diversi contributi sui temi della tradizione e della sostenibilità**

sempre più si stanno affermando team di manager misti tra internazionale e locale per affrontare le sfide di mercati sempre più complessi e segmentati.

Essendo centrale il tema della sostenibilità, all'interno del quale ricade anche la valoriz-

## Verso l'Expo

ECONOMIA & MANAGEMENT 3 - 2012 | RUBRICA

guaggio innovativo. Come abbiamo già sottolineato, un piano di *destination branding* richiede un tavolo, una piattaforma comune sulla quale confluiscono gli interessi dei diversi attori coinvolti. Poi ognuno, all'interno della direzione condivisa, giocherà il suo ruolo, anche in funzione delle proprie possibilità.

Le grandi aziende della moda investiranno nel proprio brand con negozi rinnovati, vetrine spettacolari, eventi speciali. Ogni marca seguirà il suo percorso in termini di comunicazione, ed è giusto che sia così perché sono aziende leader e perché nel farlo rendono comunque un servizio alla città che grazie a loro è più bella e attrattiva. Immaginiamo in prima linea Armani, già presidente della giuria per la scelta del logo dell'Expo, per via del legame profondo con Milano, città alla quale ha regalato una squadra di basket e dove ha recentemente inaugurato un hotel. Ma anche un gruppo come Prada, che con la sua Fondazione ha reso Milano protagonista della scena artistica a livello internazionale, o aziende come Dolce&Gabbana, Versace, Zegna, che hanno costruito un pezzo importante della loro storia a Milano, e ci auguriamo che l'Expo diventi l'occasione in cui raccontarlo al mondo.

Ma l'Expo è anche delle aziende a monte, le piccole marche, i negozi multimarca dell'area milanese. Qui è ancora più importante lavorare insieme comunicando le parole chiave – tradizione, sostenibilità e innovazione – ai vari pubblici che si avvicineranno a Expo secondo i percorsi che abbiamo provato a identificare. In questo modo sarà possibile qualificare e rafforzare la leadership di Milano a livello internazionale in tutte le parti del meta-distretto moda. La regia di questa piattaforma di comunicazione spetta ad Expo ma, affinché Expo sia un interlocutore credibile e rilevante per le

aziende della moda e del design, è importante progettare questi percorsi insieme a tutti gli stakeholder: aziende, associazioni, fiere, scuole e università. È questa una visione della moda al servizio dell'Expo, coerente con l'idea che l'Expo dovrebbe essere al servizio del sistema Italia. Ed è questa la direzione sintetizzata dalle parole di un manager milanese da noi intervistato a proposito di moda ed Expo: "Il tema dell'Expo è lo sviluppo sostenibile, in particolare l'alimentazione, e non il design o la moda, ma certamente quest'ultima può essere strumento attivo e sensibile ai temi Expo perché molti valori sono condivisi: qualità, sostenibilità, eccellenza, valorizzazione del territorio, multilocalismo, filiere. Vestirsi e alimentarsi sono due bisogni primari dell'uomo e la loro evoluzione è una chiave di lettura fondamentale del passato e quindi di anticipazione del futuro. Il nostro settore può allora essere un mezzo per Expo, che dovrebbe attivare un tavolo permanente che agisca da catalizzatore per valorizzare le migliori risorse della città cercando di essere regista e coordinatore di questi contribu-

***Vestirsi e alimentarsi  
sono bisogni primari e la loro  
evoluzione è una chiave  
di lettura del passato e quindi  
di anticipazione del futuro***

ti. Ci sono una cultura, una capacità organizzativa e un presidio territoriale che potrebbero veramente rappresentare un aiuto alla manifestazione" (Roberto Massardi, direttore generale Sportswear Company). ■