IL BRAND MILANO ATTRAVERSO LA MODA E IL DESIGN

Settimane della Moda e Salone del Mobile a confronto

Erica Corbellini
Senior Lecturer Area Strategia e Imprenditorialità, SDA Bocconi
erica.corbellini@sdabocconi.it

Francesca Romana Rinaldi
Docente Area Strategia e Imprenditorialità, SDA Bocconi
francesca.rinaldi@unibocconi.it

Alessandra Rota
Laureata in Marketing Management all'Università Bocconi, lavora per un'azienda leader del lusso a livello globale

LA CITTÀ DI MILANO HA ASSUNTO STORICAMENTE IL RUOLO DI CAPITALE DEL BUSINESS IN ITALIA, CON IMPORTANTI RISULTATI IN TERMINI DI PRODUTTIVITÀ E DI IMMAGINE. UN RISULTATO CHE RIENTRA NEL PROGETTO PIÙ AMBIZIOSO DI CREAZIONE E SVILUPPO DI UN VANTAGGIO COMPETITIVO FORTEMENTE ANCORATO ALL'IMMAGINE INTERNAZIONALE DI CAPITALE DELLA MODA E DEL DESIGN.

LO STUDIO SI È POSTO L'OBIETTIVO DI ANALIZZARE IL RUOLO DEGLI EVENTI DELLA MODA E DEL DESIGN PER LA PROMOZIONE DEL BRAND MILANO. A TAL FINE È STATO SVOLTO UN CONFRONTO TRA LE SETTIMANE DELLA MODA E IL SALONE DEL MOBILE ANALIZZANDO LA DIVERSA ARTICOLAZIONE DELLE DUE TIPOLOGIE DI EVENTI, IL POTENZIALE DI ATTRAZIONE E LA RICADUTA PER LA CITTÀ CON L'OBIETTIVO DI INDIVIDUARE L'AMBITO PER POSSIBILI SINERGIE E/O PER LA CONDIVISIONE DI BEST PRACTICE.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

THE ROLE OF FASHION AND DESIGN FOR THE BRAND MILAN

A comparison between Fashion Week and the Salone del Mobile

The city of Milan has historically assumed the role of business capital in Italy with important results in terms of both productivity and image. The study has the goal of analyzing the role of Fashion and Design events for the promotion of the brand Milan. With this purpose a comparison was carried out between Fashion Week and the Salone del Mobile, analyzing the articulation of the two different events and the potential of attraction for the city with the objective of identifying the scope for synergies and/or sharing best practices. The results confirm the importance of Fashion and Design for Milan but also the opportunity to enhance this competitive advantage by investing in the creation of a enjoyable living experience characterized by tangible benefits-oriented creativity.

PREMESSA

La città di Milano ha assunto storicamente il ruolo di capitale del business in Italia, con importanti risultati in termini di produttività e di immagine, fino alla scelta del capoluogo lombardo come sede dell'Expo 2015. Un successo ancora una volta 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 una Milano metropoli / nodo centrale italiano e quindi europeo, con un vantaggio competitivo fortemente ancorato all'immagine internazionale di capitale della moda e del design. Moda e design, le due anime di Milano, pur nella loro profonda diversità come articolazione della filiera e modelli di business delle aziende, sono sempre state accomunate nell'immaginario collettivo tanto da portare a una consacrazione di Milano come capitale della moda e del design a livello mondiale.[1]
D'altra parte, proprio questo vantaggio è oggi messo in discussione da una competizione internazionale sempre più serrata (Corbellini 2005a) e da uno scostamento tra posizionamento ideale del brand Milano e identità reale, in particolare con riferimento a elementi quali il livello dei servizi, la qualità complessiva della vita, la fruizione individuale dell'esperienza di shopping della moda e del design. A fronte di un'immagine positiva – con i due eventi catalizzatori, le Settimane della Moda e il Salone del Mobile

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

che attirano stampa, compratori e opinion makers di tutto il mondo – si contrappone la realtà di una città che nella sostanza sembra manifestare una scarsa capacità di innovazione. "Il rischio, che il sistema milanese ha finora affrontato a mio avviso senza il necessario rigore, è quello di adagiarsi sugli allori, di riproporsi senza analizzarsi, di convincersi dell'ineluttabilità del successo".[2] Le parole di Santo Versace, stilista e presidente di Altagamma, riassumono questa criticità.

Date queste premesse, il nostro studio si è posto anzitutto l'obiettivo di capire quale sia il ruolo degli eventi della moda e del design come catalizzatori di immagine e strumenti di promozione del brand Milano. A tal fine è stato svolto un confronto tra le Settimane della Moda e il Salone del Mobile analizzando la diversa articolazione delle due tipologie di eventi, il potenziale di attrazione e la ricaduta per la città con l'obiettivo di individuare l'ambito per possibili sinergie e/o scambio di best practice. In secondo luogo ci siamo poste l'obiettivo di valutare se la moda e il design rappresentino elementi fondanti della reputazione di Milano e se esista una corrispondenza tra immagine veicolata ed esperienza vissuta. Per fare ciò abbiamo individuato un campione di giovani che da tutto il mondo hanno scelto di vivere un'esperienza di studio a Milano.

Le città, come le imprese, devono gestire la propria immagine con riferimento a un ampio gruppo di attori e stakeholder

I risultati confermano il traino di immagine della moda e del design per Milano ma anche l'opportunità di rafforzare tale vantaggio competitivo investendo nella creazione di un'esperienza complessiva di fruizione della città all'insegna di una creatività orientata a benefici tangibili.

IL MARKETING URBANO-TERRITORIALE COME STRUMENTO PER LA PROMOZIONE DEL VANTAGGIO COMPETITIVO

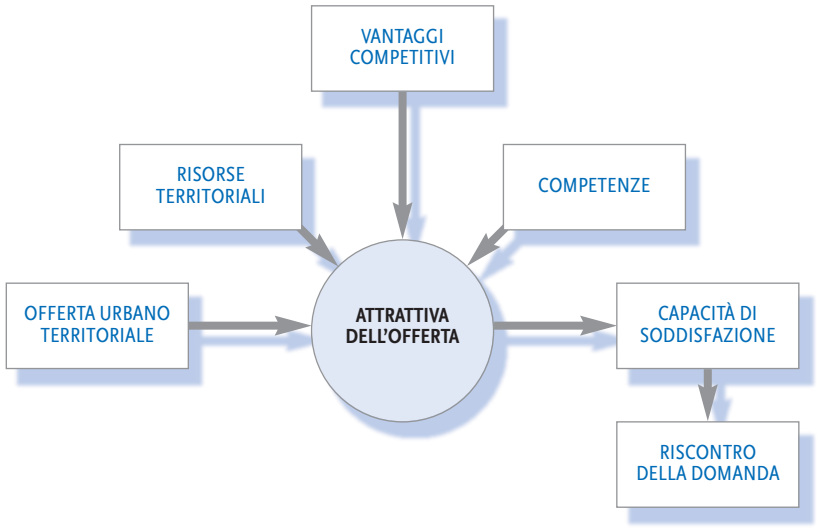
Può essere utile paragonare l'identità di un territorio con una realtà aziendale. Le città, proprio come le imprese, hanno una storia fatta di vittorie, sconfitte e mediazioni; hanno sviluppato e continuano a coltivare una cultura identitaria; devono inoltre gestire la propria immagine e il proprio brand con riferimento a un ampio ed eterogeneo gruppo di attori e stakeholder. Le città, moderne imprese, operano all'interno di un sistema di riferimento, il paese, con un obiettivo imprescindibile di impegno sociale, da perseguirsi tuttavia in condizioni di economicità. Per farlo offrono anch'esse un prodotto, seppure particolare: un insieme di servizi che deve essere sempre più competitivo e attrattivo a livello non solo nazionale ma anche internazionale. Oltre alla normale amministrazione, le città si trovano oggi a competere per il turismo, le grandi manifestazioni, le iniziative imprenditoriali, sia con le grandi capitali storiche, come Parigi, Londra e New York, sia con paesi, come la Cina, il Brasile, la Turchia che, forti del loro peso crescente nell'economia mondiale, concorrono ormai anche per accaparrarsi i grandi eventi di immagine internazionale. Come è possibile, quindi, rendere l'offerta urbano-territoriale maggiormente concorrenziale?

Studi recenti suggeriscono un approccio basato sul concetto di *glocalizzazione,* ossia

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

sull'individuazione di quelle caratteristiche del territorio uniche ed esclusive che permettano, tramite l'utilizzo di operazioni di promozione istituzionale, di costruire un vantaggio competitivo basato sulla valorizzazione dei tratti distintivi (Foglio 2006; Chiariello 2007).

FIGURA 1 ATTRATTIVA COME RISCONTRO ALLE ESIGENZE DELLA DOMANDA



FONTE: FOGLIO (2006)

Partendo dal paragone con la realtà aziendale e dal presupposto che la definizione del primato di un territorio, e quindi dei suoi vantaggi competitivi, rimane fortemente influenzata da percezioni e considerazioni soggettive, la letteratura di riferimento ha cercato di delineare un approccio strategico "nella gestione ottimale dell'incontro tra offerta e domanda, tra ente urbano territoriale e relativa offerta e destinatario della stessa" (Foglio 2006). È quindi necessario identificare tutti gli elementi che definiscono l'offerta e la domanda, ovvero i soggetti coinvolti nello sviluppo e nella gestione del prodotto e del brand, il prodotto offerto, la tipologia di offerta e i suoi destinatari.

Partendo dalla prima fase di definizione dei soggetti, nel caso di una città è naturale ipotizzare come gli attori coinvolti siano molteplici, dagli enti locali e pubblici, alle camere di commercio, dalle associazioni di categoria fino alle università. Bisogna poi considerare anche il ruolo di quelle istituzioni che, nel corso della storia della città stessa, hanno svolto un ruolo cardine nella promozione del territorio; basti pensare, nel caso di Milano, al Teatro alla Scala, alla Borsa Italiana, alla Fiera Milano e, non ultimi, alla Camera Nazionale della Moda Italiana e al Cosmit, gli enti organizzatori della Settimana della Moda e del Salone del Mobile.

La fase successiva nello sviluppo della strategia è definire la tipologia di offerta specifica, che la letteratura distingue in *abitativa*, *insediativa*, *turistica* e *di servizi*. Una volta definita l'offerta ottimale, il primo obiettivo è dunque lo sviluppo del territorio, che si traduce primariamente in attrazione di utenti, di nuove risorse, di insediamenti industria-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

li e di investimenti. Da sottolineare come spesso le diverse tipologie di offerta abbiano come fattori distintivi anche caratteristiche a cui risulta difficile abbinare un valore di mercato.

Dopo la fase iniziale di definizione dei caratteri e dei soggetti principali di un'offerta territoriale, la letteratura di riferimento presenta come fase cruciale l'individuazione dei vantaggi competitivi e la selezione di quelli che, potenziati, possono effettivamente migliorare la competitività di una città rendendola più attrattiva. Si tratta di vantaggi fisico-naturali, abitativi, sociali, finanziari e fiscali, economico-produttivi e industriali, commerciali, logistici, politico-amministrativi. Ciascuno di questi può fornire diversi e specifici indicatori di competitività del territorio ed è in grado di costruirne non solo l'identità autoreferenziata, ma anche e soprattutto quella percepita (si leggano i risultati dell'osservatorio nei successivi paragrafi "Caratteristiche attese da una capitale della moda e del design" e "Punti di forza e di debolezza della città di Milano"). Solamente grazie a una gestione strategica di tali vantaggi si può giungere a quel potenziale di differenziazione alla base del concetto di attrattiva, scomponibile anche in differenti fattori quali risorse, competenze e opportunità.

L'obiettivo è la costruzione di un "Nation brand" che leghi l'identità di un territorio sia alle sue caratteristiche sia alla percezione che le persone ne hanno

Ogni territorio si differenzia, pertanto, in base alle caratteristiche strutturali e competitive che costituiscono la sua identità, ma non solo. Gli elementi su cui costruire il vantaggio competitivo traggono anche linfa dall'immaginario collettivo collegato all'intero sistema paese. Obiettivo finale è la costruzione di un "Nation brand" che leghi l'identità di un territorio sia alle sue caratteristiche sia alla percezione che le persone hanno di quel luogo, tutti elementi che saranno qualità e proprietà del brand (Senn 2007). Un brand che risulta essere punto d'arrivo di un processo strategico di marketing che ne combina immagine, scopo e valore nella definizione di quell'identità competitiva in grado di elevare il territorio a luogo carico di significato facilmente riconoscibile e associabile non solo a un immaginario preciso, ma anche a sensazioni e aspirazioni.

A questo proposito va notato come l'immaginario italiano "pizza, spaghetti e mandolino", sebbene in passato abbia compiuto un grandissimo lavoro di diffusione del brand italiano nel mondo, non sembri essere più sufficiente nel panorama moderno globalizzato e, soprattutto, rischi di limitare l'attrattiva di luoghi, come Milano, in competizione con metropoli il cui vantaggio competitivo è legato a caratteri quali l'innovazione e il progresso, piuttosto che alle mai rinnovate tradizioni. Milano è stata per secoli la capitale-non capitale, nodo centrale dell'economia italiana, metropoli con l'ambizione di diventare rappresentante dell'Italia nel mondo ma quanto mai lontana dall'immaginario della dolce vita.

Il tema della capacità di innovazione di una città e della sua relazione con il vantaggio competitivo viene affrontato nel cosiddetto modello delle 3T di Florida (Florida 2003), che lega lo sviluppo di un territorio alla combinazione di tre elementi – il talento, la tec-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

nologia e la tolleranza – sintetizzati nell'indice di creatività (Tinagli, Florida 2005).[3] Secondo tale modello lo sviluppo di una città è strettamente correlato alla presenza più o meno intensa sul territorio di quella che viene definita classe creativa, ovvero l'insieme di individui che opera in settori ad "alto tasso di creatività" come la scienza, l'ingegneria, la ricerca e sviluppo, la comunicazione, la finanza, le industrie tecnologiche ma anche l'arte, la musica, la cultura, la moda e il design. In quest'ottica è stato proposto un modello progettuale di sviluppo della "città creativa" proiettando in esso il potenziale di progresso derivante dall'attrazione e dall'insediamento nel territorio di individui operanti in tali settori, sia in termini economici sia in termini sociali. Se, infatti, la presenza massiccia di una classe creativa in un territorio è fondamentale per competere nel sistema economico attuale, per far sì che tale insediamento avvenga devono coesistere almeno tre fattori: il talento, e quindi la capacità del territorio di attrarre e trattenere capitale umano e professionisti specializzati; la tecnologia, ovvero la capacità di offrire infrastrutture tecnologiche avanzate e in continuo progresso in diversi campi; la tolleranza, elemento fondamentale per attrarre e mobilitare talento creativo, in quanto si tratta della capacità del territorio di accogliere e integrare nel proprio tessuto sociale ed economico minoranze come immigrati, omosessuali e altri gruppi. Quest'ultimo fattore risulta essere il più importante in quanto segnale di apertura culturale e di fertilità intellettuale di un luogo dove persone e idee diverse e innovative possono trovare ampio spazio di azione e sviluppo.

Nel 2005 Milano risultava al secondo posto in Italia dopo Roma, con elevati punteggi in termini di tecnologia e tolleranza ma con una decisiva perdita di competitività sul fronte del talento.[4] Un dato preoccupante se si pensa al ruolo chiave del fattore talento per la leadership nella moda e nel design (Tinagli, Florida 2005).

Se l'Expo 2015 può rappresentare un'opportunità importante per attrarre risorse umane qualificate intorno a progetti creativi di respiro internazionale che affermino l'identità del brand Milano, al momento attuale sono le più concrete Settimane della Moda e il Salone Internazionale del Mobile a costituire i due momenti cardine di espressione a livello internazionale del talento creativo di Milano e, quindi, di promozione dell'immagine della città.

Le Settimane della Moda e il Salone del Mobile sono i momenti cardine di espressione a livello internazionale del talento creativo di Milano

Diventa perciò rilevante misurare quale sia la promozione del brand Milano legata ai due eventi, con riferimento sia al loro potenziale di attrazione degli operatori del settore e della stampa internazionale (analisi della copertura mediatica), sia alla ricaduta per l'intera città (analisi dell'articolazione dei due eventi). Questo studio costituisce la prima parte dell'articolo. Tale analisi è stata integrata dalle valutazioni di alcuni opinion leader su quali siano le specificità delle due tipologie di eventi rilevanti per capirne la diversa configurazione ma anche per individuare possibili sinergie.

La seconda parte dell'articolo si è posta l'obiettivo di indagare come l'immagine (Milano raccontata all'esterno) costruita attraverso il legame con la moda e il design si traduca nella reputazione acquisita (analisi della percezione dall'esterno): questa analisi è

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

stata condotta attraverso un'indagine dell'esperienza vissuta durante la permanenza a Milano da un target di giovani studenti internazionali.
L'articolo si conclude con un'analisi SWOT applicata al brand Milano con l'obiettivo di identificare alcune linee guida per azioni di marketing volte allo sviluppo e al miglioramento della reputazione del brand Milano.

LE SETTIMANE DELLA MODA E DEL DESIGN: CARATTERISTICHE STRUTTURALI, ANALOGIE, DIFFERENZE E INDIVIDUAZIONE DI BEST PRACTICE PER LA PROMOZIONE DEL BRAND MILANO

Le Settimane della Moda e il Salone del Mobile sono eventi con una storia, un posizionamento e una caratterizzazione diversi. Tuttavia, entrambi concorrono a caratterizzare fortemente il brand Milano come connubio tra creatività e business. Inoltre, tra i due formati vi sono forti interrelazioni. Da un lato, le aziende della moda hanno attuato strategie di brand extension verso le collezioni per la casa e sono sempre più protagoniste di operazioni di co-branding con le aziende del design sia per il lancio di prodotti sia per la creazione di eventi durante il FuoriSalone. Dall'altro, il Salone viene sempre più frequentemente portato a esempio di come le Settimane della Moda dovrebbero aprirsi al grande pubblico e innestare attività culturali in forma policentrica rispetto ai vari quartieri della città.

BOX 1

KPI UTILIZZATI NEL CONFRONTO TRA SETTIMANE DELLA MODA E SALONE DEL MOBILE

L'INDAGINE relativa ai due eventi ha avuto come oggetto quei parametri che rappresentano generalmente gli indicatori presi in considerazione per il calcolo del ROI di eventi simili, ovvero:

- i calendari e i programmi delle manifestazioni;
- il numero di aziende partecipanti ai due eventi;
- il numero dei visitatori suddivisi in professionisti-addetti ai lavori e pubblico dei non addetti;
- il numero, la tipologia e la varietà di eventi collaterali organizzati durante le due manifestazioni;
- la copertura mediatica dedicata ai due eventi anche in termini di confronto con altre città riconosciute come capitali della moda e del design. Sono stati selezionati un quotidiano generalista nazionale (*Il Corriere della Sera*), uno economico nazionale (*Il Sole 24 Ore*), una testata economica internazionale con importanti report anche di più ampio respiro in termini di lifestyle (*Financial Times*) e una testata americana anch'essa con approfondimenti dedicati (*New York Times*).[5]

Confrontare la struttura dei due eventi costituisce, in tal senso, il punto di partenza per valutarne il diverso impatto sulla città, individuare le best practice e suggerire un percorso evolutivo con l'obiettivo di incrementare l'efficacia della promozione del brand Milano. Il box sintetizza i KPI (principali indicatori di performance) presi come oggetto del confronto tra Settimane della Moda e Salone del Mobile. Il confronto è avvenuto su un periodo temporale omogeneo (gennaio 2004 - ottobre 2008).

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

I calendari e i programmi delle manifestazioni

L'analisi del calendario degli eventi (continuità della collocazione temporale, durata e offerta) attesta, da un lato, la difendibilità della leadership raggiunta a livello internazionale (le oscillazioni possono in tal senso essere considerate proxy delle pressioni competitive esterne), dall'altro fornisce, in modo qualitativo, alcune indicazioni circa il gradimento dell'evento stesso. Sotto questo punto di vista emerge una relativa debolezza competitiva della Settimana della Moda rispetto al Salone del Mobile.

BOX 2

PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE NEL CONFRONTO DELL'ARTICOLAZIONE DEL CALENDARIO TRA SETTIMANE DELLA MODA E SALONE DEL MOBILE

LE NUMEROSE variazioni nella durata e nel periodo di collocazione del calendario della moda testimoniano la crescente pressione della concorrenza internazionale e la difficoltà a fare sistema rispetto agli attacchi dell'editoria americana, fortemente schierata a favore della settimana newyorkese (Corbellini 2005a). Il Salone del Mobile gode, invece, di un primato incontrastato; esistono realtà sicuramente in espansione e in grado di incarnare lo spirito di scoperta e avanguardia, come l'International Design Festival di Berlino (a giugno) o la Torino Design Week (a novembre), ma sono realtà di nicchia, ben lontane per cifre e dinamiche e senza la capacità di fondere lo spirito commerciale con la diffusione della cultura del design. Al contrario, la crescita esponenziale del numero di Settimane della Moda nell'ultimo decennio (Corbellini 2005a), parallelamente all'aumento della densità dei calendari, ovvero delle giornate alle quali gli addetti ai lavori devono partecipare, costringono compratori e stampa a fare scelte di tempo (e di budget). Nel caso di Milano il risultato è che molti compratori e giornalisti internazionali disertano le prime giornate partecipando solamente alla presentazione delle collezioni dei marchi più prestigiosi, che di regola si svolgono nelle giornate centrali, indebolendo di conseguenza la possibilità del sistema di promuovere i giovani talenti. Il programma quotidiano delle sfilate durante la Settimana della Moda è molto denso, arrivando a prevedere fino a quindici eventi al giorno con una sequenza considerata dagli addetti ai lavori troppo incalzante, anche perché le sfilate si svolgono in aree diverse della città con il conseguente problema di raggiungere le location, l'aggravio del traffico e il rischio di sovrapposizioni. Ne deriva una perdita di risonanza dell'offerta delle aziende che vi partecipano, con conseguente diminuzione del ritorno sugli investimenti.

Il Salone del Mobile presenta una maggiore continuità rispetto alla durata, una più ampia articolazione degli eventi e una maggiore capacità di inclusione. I primi giorni le attività nel polo fieristico sono dedicate prettamente agli operatori del settore che, analogamente a quanto avviene nelle fiere commerciali, possono gestire in autonomia il loro percorso all'interno degli spazi espositivi. Un analogo livello di libertà pervade anche le attività esterne alla fiera che animano e risvegliano le strade di Milano. Si tratta di una lunga lista di eventi e attività "FuoriSalone" che possono anche sovrapporsi in termini di orari ma che, grazie alla loro concentrazione in zone precise, sono comunque facilmente raggiungibili. Di questi eventi numerose sono le declinazioni: esposizioni, installazioni, incontri, cocktail, e può anche capitare che si protraggano per tutta la durata della settimana del design, aumentandone così la fruibilità. Il Salone si differenzia poi rispetto alla Settimana della Moda per l'apertura domenicale al pubblico, anche questa tipica delle fiere di settore, aspetto fondamentale riguardo all'influenza di questo evento sul grado di attrattività della città di Milano.

La partecipazione delle aziende

La partecipazione delle aziende è un indicatore che può avere un'interpretazione controversa: da un lato, testimonia il livello di attrattività di una manifestazione fieristica e pertanto il suo successo, dall'altro – in settori a elevata valenza simbolica dove la selettività è un fattore critico di successo – un aumento degli espositori indiscriminato può essere il segno di un orientamento molto commerciale ma poco creativo. Se è infatti vero che un alto numero di richieste conferma l'importanza dell'evento, è anche vero

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

BOX 3

PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE NEL CONFRONTO DEL NUMERO DI ESPOSITORI/MARCHI CHE SFILANO TRA SETTIMANE DELLA MODA E SALONE DEL MOBILE

ANALIZZANDO la partecipazione delle aziende presenti ai due eventi, emergono alcune importanti differenze a partire dal numero: nell'ordine delle migliaia le aziende espositrici del Salone (con una media di circa 1300 aziende nel periodo analizzato - figura 2), intorno al centinaio quelle partecipanti alla Settimana della Moda (figura 3). Come si evince dalle figure 2 e 3, il numero dei marchi sfilanti e del totale delle collezioni presentate nelle Settimane della Moda ha subito numerose oscillazioni, portando nelle stagioni più dense gli operatori del settore a chiedersi se un tale sovraffollamento di aziende partecipanti non intaccasse il livello della qualità del prodotto finale, ovvero se venisse privilegiata la quantità a scapito della qualità. Per il Salone del Mobile, la combinazione tra il calo del numero delle aziende di design espositrici e l'aumento della superficie espositiva di circa il 7% sembrerebbe indicare un cambio di direzione strategica volto ad attribuire a un minor numero di aziende spazi espositivi maggiori che diano la possibilità di creare stand a più alto contenuto.

FIGURA 2

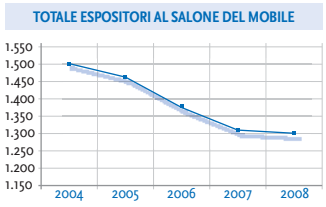


FIGURA 3

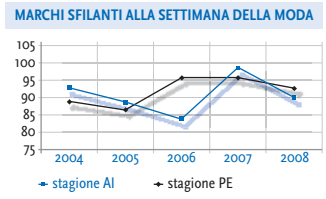


FIGURA 4

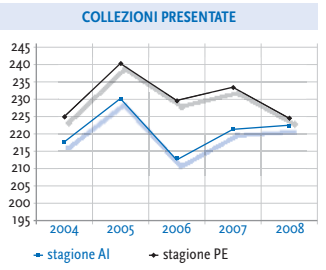


FIGURE 2, 3 E 4 EVOLUZIONE NUMERO ESPOSITORI SALONE DEL MOBILE, MARCHI SFILANTI E COLLEZIONI TOTALI PRESENTATE ALLA SETTIMANA DELLA MODA (2004-2008)[6] FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

che un processo di selezione dei marchi partecipanti attesta la qualità delle aziende espositrici.

Il confronto tra i due eventi, al di là del numero di operatori significativamente diverso e non comparabile, mostra un diverso andamento del numero di espositori/marchi che sfilano: altalenante per le Settimane della Moda, in netta contrazione nel periodo 2004-2007 per il Salone del Mobile con un assestamento nel 2008 su un valore di circa il 15% inferiore rispetto all'inizio del quinquennio.

Il numero di visitatori

Il confronto tra il numero di visitatori e il loro profilo evidenzia la diversa portata degli eventi – in media 250.000 operatori per il Salone del Mobile contro i circa 15.000 della Settimana della Moda[7] – e, soprattutto, il diverso target: solo B2B nel caso della moda,[8] anche B2C in quello del design. Ciò ha una significativa ripercussione sull'impatto per la città e la percezione dei suoi abitanti (positiva per il Salone del Mobile, neutra/negativa per le Settimane della Moda). Si veda il box 4 per un confronto dettagliato sul numero di visitatori.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

BOX 4

PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE NEL CONFRONTO DEL NUMERO DI VISITATORI TRA SETTIMANE DELLA MODA E SALONE DEL MOBILE

È POSSIBILE distinguere i visitatori in due macrocategorie: gli addetti ai lavori e i non addetti ai lavori.

Per quanto riguarda i visitatori addetti ai lavori del Salone del Mobile, le sottocategorie risultano essere molto varie: il cluster degli operatori del settore comprende architetti, disegnatori d'interni, commercianti/distributori, produttori o rappresentanti, ma anche giornalisti e fotografi della stampa specializzata e generalista. I visitatori non addetti ai lavori, genericamente definiti come pubblico, comprendono tutti coloro che accedono al Salone nella giornata di domenica, aperta a chiunque sia interessato al mondo del design anche solo per passione personale, indipendentemente dalla professione.

Gli addetti ai lavori ammessi alla Settimana della Moda, invece, appartengono esclusivamente alle categorie degli operatori di settore, ovvero i compratori nazionali e internazionali, i giornalisti e fotografi della stampa specializzata e generalista e delle televisioni e i cosiddetti opinion makers (celebrities, influenzatori).

L'accesso libero non solo all'esposizione ma anche ai numerosi eventi del FuoriSalone influisce in modo decisivo sulla qualità della vita nella città durante la Settimana del Mobile, trasformando l'evento in una "grande festa del design" che anima la città, la rende internazionale e promuove la cultura del bello. La Settimana della Moda, al contrario, è sempre stata accusata di essere una manifestazione elitaria che genera frustrazione negli appassionati del settore esclusi e che, per la maggior parte delle persone, si traduce solo in risvolti negativi, come la congestione del traffico, l'aumento dei prezzi e della confusione che rendono Milano ancora più invivibile di quanto sia abitualmente.

Privo di una reale concorrenza (i Saloni Worldwide a New York e Mosca sono nati sempre grazie all'intuizione di Cosmit e di alcuni espositori per esportare all'estero l'eccellenza del made in Italy nel campo del furniture e del design),[9] il Salone del Mobile si muove in una situazione di quasi monopolio e ha perciò un fortissimo potere di attrazione, con conseguente concentrazione di operatori. Il numero di piazze concorrenti della Settimana della Moda di Milano, al contrario, aumenta ogni anno, causando una dispersione crescente degli operatori.

L'evoluzione del numero di addetti ai lavori dei due eventi è rappresentata nelle figure 5 e 6.

FIGURA 5

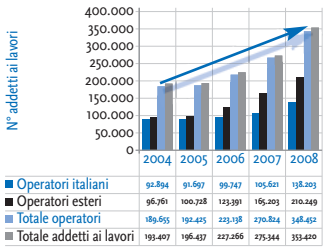


FIGURA 6

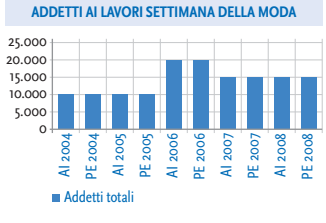


FIGURE 5 E 6 EVOLUZIONE DEL NUMERO DI ADDETTI AI LAVORI DEL SALONE DEL MOBILE (2004-2008) CON LINEA DI TENDENZA DEL TOTALE ADDETTI AI LAVORI E DEL NUMERO DI ADDETTI DELLA SETTIMANA DELLA MODA (2004-2008)
FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

Gli eventi collaterali

L'analisi del numero, della varietà e della modalità di organizzazione degli eventi collaterali è un altro parametro che permette di valutare la mission e il posizionamento delle Settimane della Moda rispetto al Salone del Mobile. Emerge chiaramente il ruolo del famoso FuoriSalone come fonte del vantaggio competitivo della settimana del Mobile per la sua forte capacità di coinvolgimento del grande pubblico. Un aspetto, questo, sempre più al centro delle riflessioni del sistema moda, come dimostra la sperimenta-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

BOX 5

PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE NEL CONFRONTO DEL NUMERO DI EVENTI COLLATERALI TRA SETTIMANE DELLA MODA E SALONE DEL MOBILE

IL FUORISALONE raggruppa eventi organizzati direttamente dalle aziende indipendentemente dal Cosmit; l'ente fieristico milanese, che dal 1961 ha dato vita al Salone Internazionale del Mobile, organizza invece ogni anno solo uno o due grandi eventi, principalmente di natura espositiva (figura 7). Il risultato della combinazione tra gli eventi direttamente organizzati e patrocinati dal Cosmit e quelli del FuoriSalone dà luogo a una media, nel quinquennio considerato, di oltre 350 eventi concentrati in poco meno di una settimana. Già questo dato "puro" considerato di per sé è in grado di tratteggiare la dinamicità della Milano del design in grado di attrarre individui da ogni parte del mondo e l'interesse della stampa internazionale. Interessante è poi osservare come tale numero di eventi, inseriti nel programma di Fuorisalone.it, sia notevolmente cresciuto nel 2008 (572 rispetto ai 408 del 2007), a riprova di come il Salone del Mobile sia ormai un'incredibile opportunità non solo per le aziende del settore arredo, ma per qualsiasi azienda in grado di coglierne e riproporne in modo innovativo il significato intrinseco.[10]

Nel caso della Settimana della Moda, invece, gli eventi vengono organizzati dalle aziende in collaborazione con la CNMI (Camera Nazionale della Moda Italiana) che li patrocina inserendoli nel calendario ufficiale della Settimana della Moda. Ciò conferisce agli eventi un'aura di esclusività ma ne limita l'accessibilità ai soli addetti ai lavori, creando una competizione interna per assicurarsi la presenza. La figura 8 mostra le diverse macrocategorie in cui vengono declinati gli eventi della Settimana della Moda: inaugurazioni di mostre, eventi e party su invito, presentazioni di film, libri, premi e concorsi e show come per esempio concerti.

FIGURA 7

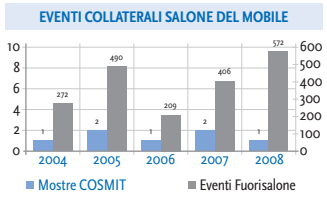


FIGURA 8

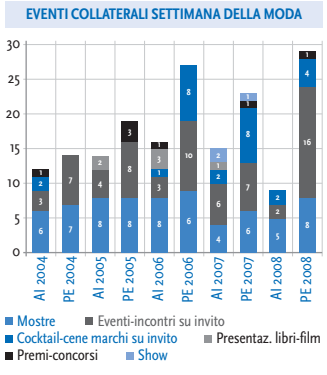


FIGURE 7 E 8 EVOLUZIONE DEL NUMERO DI EVENTI ORGANIZZATI PER IL SALONE DEL MOBILE E DEGLI EVENTI LEGATI UFFICIALMENTE ALLA SETTIMANA DELLA MODA DIVISI PER MACROCATEGORIE (2004-2008). FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

zione di eventi aperti al grande pubblico anche all'interno del calendario della moda. In particolare, il grande successo della Vogue Fashion Night Out[11] testimonia la fortissima voglia di partecipazione del grande pubblico agli eventi della moda. Il box 5 approfondisce il confronto tra gli eventi collaterali dentro e fuori calendario delle due iniziative.

La copertura mediatica

Infine, il richiamo esercitato verso la stampa dalle due manifestazioni e la copertura mediatica degli eventi permettono di misurare come l'immagine che si vuole proiettare all'esterno corrisponda a un'effettiva reputazione e rilevanza presso il pubblico degli opinion makers, dato il ruolo di influenzatori esercitato dalla stampa nei settori a elevata intensità simbolica come la moda e il design. Entrambi gli eventi presentano, sulle testate analizzate, un numero di articoli in crescita, anche se del legame con la città si parla spesso in modo negativo per evidenziare i malfunzionamenti dei servizi offerti.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

BOX 6

PRINCIPALI EVIDENZE EMERSE NEL CONFRONTO DELLA COPERTURA MEDIATICA TRA SETTIMANE DELLA MODA E SALONE DEL MOBILE

NEL QUINQUENNIO considerato il Salone del Mobile ha registrato un trend di forte crescita degli accrediti stampa, un successo le cui ragioni dipendono dalla formula vincente di una manifestazione in grado di attrarre moltissimi visitatori, anche tra i non addetti ai lavori, e quindi con un bacino di copertura mediatica non limitato esclusivamente alla stampa specializzata. La Settimana della Moda si è sempre contraddistinta per un elevato livello di attrazione dei media, grazie al "fattore sogno", l'elemento aspirazionale, costruito tramite l'evento sfilata. Tuttavia, a differenza del Salone, alcune edizioni della Settimana della Moda rispetto alle dieci analizzate nel quinquennio (P/E 2007 e A/I 2008) hanno registrato un calo di accrediti a riprova del crescente livello di competizione internazionale e, forse, a segnalare un calo di interesse verso una formula ormai consolidata. Per analizzare i risultati, ovvero il ritorno in termini di numero di articoli dedicati alle due settimane milanesi sono state prese in considerazione quattro testate: una generalista nazionale (*Il Corriere della Sera*), una economica nazionale (*Il Sole 24 Ore*), due quotidiani internazionali (il *Financial Times*, che ha un orientamento prevalentemente economico ma dedica ampio spazio anche ad argomenti lifestyle, e il *New York Times* per il suo punto di vista americano integrato anche dalla ripresa di alcuni articoli della sua versione europea, ovvero l'*International Herald Tribune*). Come si osserva nelle figure 9 e 10, il numero di articoli per singola testata è cresciuto negli anni, seppure con indici diversi: in molti casi si tratta, infatti, di uno o due articoli di differenza per anno, tranne che per il *New York Times*, il cui andamento è alquanto instabile, probabilmente per la natura generalista del mezzo e la sua necessità di coprire un territorio molto ampio.

Dal punto di vista dei contenuti trattati, *Il Sole 24 Ore* collega il successo del Salone del Mobile alla capacità di fare da volano all'intero settore, mentre nel caso della Settimana della Moda la testata economica italiana si focalizza sui risultati economico-finanziari dei marchi più importanti e sulle iniziative specificamente dedicate ai giovani stilisti.

Il *Financial Times*, invece, si focalizza principalmente sulle tendenze presentate durante gli eventi, con un maggior focus sul ruolo degli stilisti rispetto all'analisi delle strategie di business. Il *Corriere della Sera* è il quotidiano con la più ampia copertura di entrambi gli eventi (essendo italiano e generalista), copre sia aspetti economici sia contenuti di prodotto e stilistici, con un approfondimento di tematiche locali e sociali. Vari sono gli articoli dedicati al legame tra Milano, Salone e Settimana della Moda con riguardo a temi quali il traffico, gli scioperi in concomitanza degli eventi o i problemi riscontrati nel 2006 in occasione della nuova location di Fiera Milano a Rho.

FIGURA 9

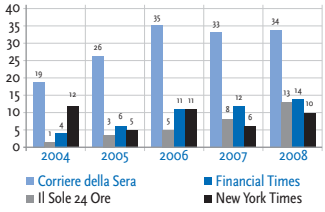


FIGURA 10

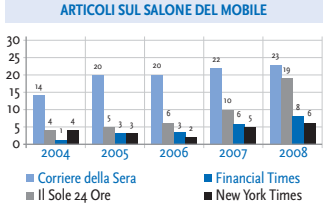


FIGURE 9 E 10 EVOLUZIONE DEL NUMERO DI ARTICOLI PER TESTATA, PERIODO GENNAIO 2004 - SETTEMBRE 2008

Il giudizio degli opinion leader

Il confronto tra gli indicatori quantitativi delle due tipologie di eventi è stato integrato da interviste qualitative a un campione di opinion leader, con lo scopo di arricchire e completare la visione dei due eventi e della loro connessione con la città di Milano.

Le interviste semistrutturate sono state realizzate tra maggio e ottobre 2008 e hanno avuto come focus la percezione degli intervistati su Milano, i punti di forza e le criticità della città, l'importanza dei due settori di riferimento, moda e design, e le possibili sinergie.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Il *New York Times/International Herald Tribune* è interessato prevalentemente all'aspetto moda, dalla presentazione delle tendenze alle numerose interviste ai protagonisti degli eventi, offrendo anche numerosi spunti più prettamente "narrativi" e di promozione territoriale. Nei cosiddetti fashion diary o fashion report le inviate muovono dal racconto delle collezioni a quello di luoghi e cose da vedere e provare una volta in Italia e in particolare a Milano, testimoniando così la proficua relazione tra moda e design e promozione del brand Milano. Nelle quattro testate considerate, l'immagine complessiva della città di Milano viene tuttavia promossa in senso prevalentemente negativo: spesso i riferimenti alla metropoli sono relativi alle aree di malfunzionamento nei servizi di Milano che causano un danno allo svolgimento delle manifestazioni.

Al fine di avere un ulteriore indice del livello di attrattività degli eventi attraverso la misurazione del ritorno editoriale, e quindi della loro incidenza sulla promozione del territorio, è stata svolta un'analisi specifica della testata europea più internazionale per eccellenza, ovvero il *Financial Times*, mettendo a confronto lo spazio dedicato agli eventi milanesi con quelli delle principali piazze concorrenti (figura 11). Questa analisi è stata circoscritta alla sola Settimana della Moda, prendendo in considerazione le altre tre capitali storiche, ovvero Parigi, Londra e New York; per il Salone del Mobile l'individuazione di eventi simili risulta, infatti, pressoché impossibile per l'assenza di reali piazze concorrenti, come precedentemente spiegato.

Come per la Settimana della Moda milanese anche per le altre principali fashion week la rassegna stampa sul *Financial Times* si è arricchita anno dopo anno nel periodo analizzato, in molti casi gli articoli sono addirittura triplicati. Trattandosi di un quotidiano con sede a Londra si può facilmente comprendere come i numeri relativi alla settimana della moda inglese siano fortemente sbilanciati rispetto a quelli dedicati agli altri eventi. Degno di nota è il "sorpasso" nel 2008 nello spazio dedicato alla Fashion Week di New York rispetto alle piazze milanese e parigina. Molteplici sono i fattori alla base dell'aumento di copertura redazionale: il consolidamento della sponsorship di Mercedes-Benz avviata nel 2007, il passaggio alla piazza newyorkese di numerosi stilisti lanciati dalla London Fashion Week e, soprattutto, la campagna presidenziale e la conseguente elezione di Barack Obama. Numerosi sono, infatti, gli articoli che, partendo dal racconto della Fashion Week americana, prendono come spunto le uscite mondane della futura coppia presidenziale e il loro stile innovativo, intrecciando così il racconto con la cronaca della campagna elettorale. Sebbene curiosa, tale associazione sottolinea ancora una volta come eventi simili possano non solo rappresentare importanti occasioni commerciali, ma anche di sviluppo e promozione della cultura e della storia recente di un paese, e conseguentemente del suo brand. La staticità del ritorno redazionale sul *Financial Times* delle due fashion week più blasonate considerando i marchi big presenti, Milano e Parigi, sembra essere una riprova dell'aumento di pressione competitiva e conseguente dispersione dell'attenzione della stampa, oltre alla necessità di una più innovativa ed efficace gestione degli eventi.

FIGURA 11

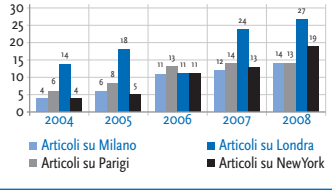


FIGURA 11 EVOLUZIONE DEL NUMERO DI ARTICOLI DEDICATI DAL FINANCIAL TIMES ALLE PRINCIPALI FASHION WEEK NEL MONDO NEL PERIODO GENNAIO 2004 - SETTEMBRE 2008[12]
FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

Gli intervistati sono figure chiave degli enti organizzativi e del Comune di Milano, insieme a una delle più importanti aziende del settore moda, spesso considerata simbolo di Milano e del prêt-à-porter italiano, il cui fondatore si è più volte espresso pubblicamente riguardo al ruolo del capoluogo lombardo nel panorama mondiale, e delle problematiche ad esso connesse.[13]

Il primo aspetto emerso dalle interviste è stato un giudizio generale positivo sulla "location Milano". A giudizio unanime costituisce un punto di forza la posizione geografica della città, al centro dell'Europa, a poche ore di volo dalle maggiori capitali europee e a po-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

che ore di macchina dai grandi centri industriali e dagli importanti distretti italiani. Seguono poi il suo primato economico diffuso e la ricchezza del patrimonio milanese. A Milano viene, inoltre, riconosciuta una certa magia legata all'essere stata artefice della fortuna di molte personalità ora illustri, il terreno fertile per la realizzazione delle aspirazioni individuali grazie alle numerose proposte formative e opportunità professionali.

Negativo è, invece, il giudizio relativo all'offerta di servizi del capoluogo lombardo. La carenza di infrastrutture, la lentezza dei lavori di potenziamento, anche in vista di Expo 2015, la penuria di trasporti e il ridimensionamento dell'aeroporto di Malpensa sono tutte criticità che durante le Settimane della Moda e il Salone del Mobile si acuiscono. Alcune critiche sono poi state mosse all'aspetto cosmopolita della città, o meglio all'assenza di quella vitalità ritenuta necessaria per competere a livello internazionale con grandi capitali come New York, Londra e Parigi.

> ***Alcune critiche rilevano l'assenza di quella vitalità ritenuta necessaria per competere con grandi capitali come New York, Londra e Parigi***

Con riguardo ai due eventi cardine, gli stessi comitati organizzatori ne sottolineano la differenza di visione: strettamente commerciale la Settimana della Moda, commerciale ma profondamente intrecciata a un obiettivo sociale, di coinvolgimento della popolazione e di apertura alla città il Salone del Mobile. Insomma, anche per il campione di opinion leader la settimana del Salone trasforma Milano in una città più bella, più coinvolgente, più alla mano, dove gli abituali disagi del traffico e dei taxi che non si trovano vengono compensati dall'essere protagonisti della festa.

Critico risulta poi il tema del network di relazioni tra i diversi soggetti della città. Le riflessioni più importanti emergono riguardo al tipo di rapporto tra i due enti organizzatori degli eventi e il Comune di Milano: tra i tre soggetti si parla sempre di partnership, con l'esempio della collaborazione tra Milano e il Cosmit indicato come best practice. Nonostante alcuni problemi evidenziati sia dall'Amministrazione sia dagli altri soggetti intervistati, la volontà di fondo è quella di proporre progetti strutturali che lascino qualcosa di reale e tangibile alla città di Milano, così che tutta la comunità ne possa usufruire anche al di fuori dei periodi specifici.

Le prospettive future delineate dagli intervistati si riassumono in una nuova direzione per lo sviluppo di un vantaggio competitivo esclusivo: puntare sulla valorizzazione delle filiere, su una formazione di qualità per i giovani, sulla riqualificazione del territorio per valorizzare il legame tra il brand Milano e i settori moda e design con un coinvolgimento crescente della cittadinanza. Strategie, queste, che hanno già visto la realizzazione di progetti d'importanza non solo economica ma anche civica, come il nuovo Ufficio del Turismo di piazza Duomo ristrutturato da giovani designer e inaugurato durante il Salone del Mobile 2007, il Milan Fashion Institute (il consorzio tra Bocconi, Cattolica e Politecnico per la formazione di ruoli interfunzionali), il Museo del Design e Milano Fashion Apartment nato con l'obiettivo di riunire sotto un unico cappello tutti gli interlocutori e gli eventi legati al settembre milanese della moda.

Dall'analisi effettuata e dagli indicatori presi in considerazione è emerso che il Salone del Mobile può essere considerato una best practice in quanto è riuscito a "fare sistema" attor-

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

no alle manifestazioni commerciali e agli eventi collaterali. L'ente organizzatore ha saputo fare del legame con Milano un vantaggio competitivo rendendo pervasiva e multicentrica la cultura del design e, così facendo, ha creato un circolo virtuoso tra città – che grazie alla manifestazione si anima culturalmente, riqualifica alcuni quartieri, attrae un pubblico internazionale di addetti ai lavori ma anche di appassionati e offre ai propri cittadini la possibilità di diventare parte di un progetto culturale e di business – e la manifestazione che ha consolidato il proprio primato grazie all'associazione con il brand Milano e alla ramificazione nella sua città. Le Settimane della Moda, invece, creano un beneficio per un numero limitato di stakeholder (le aziende della moda, i professionisti della ristorazione, i tassisti) mentre causano alla maggior parte della popolazione un disagio accompagnato da un senso di esclusione. Il confronto tra i due eventi suggerisce che la formula del Salone del Mobile potrebbe essere applicata anche al settore moda, beneficiando di modelli organizzativi, spazi riqualificati e relazioni già collaudate. Un modello di coinvolgimento della città, che non si limiti alle location delle sfilate e al Quadrilatero d'Oro, ma si apra all'intera metropoli, creando una connessione forte tra il sistema moda, nelle sue molteplici sfaccettature, e il brand Milano, attraverso eventi dedicati alla città, esposizioni e retrospettive sui grandi stilisti, eventi speciali nelle boutique e orari prolungati, apertura delle showroom anche per il grande pubblico, fino all'adozione da parte dei marchi dello stile delle aree della città che li ospitano e l'investimento nella loro riqualificazione estetica e culturale.

Ugualmente dovrebbe essere stimolata la creazione dei progetti continuativi di contaminazione con il sistema design, strada già avviata con il Milano Moda Design, calendario di eventi organizzati dalle aziende di moda durante la settimana del Salone del Mobile, ma ancora una volta a senso unico (non ci sono eventi delle aziende del design durante la settimana della moda) e con un orientamento meramente commerciale, in quanto vetrina per le home collection dei brand. La moda milanese e il suo evento principale dovrebbero operare affinché si crei un vero e proprio network relazionale con il design, formulando un'offerta congiunta che identifichi e qualifichi l'esperienza di consumo del brand Milano.

La moda e il suo evento principale dovrebbero lavorare a un vero e proprio network relazionale con il design

UNA VALUTAZIONE DELLA REPUTAZIONE DEL BRAND MILANO ATTRAVERSO LA PERCEZIONE DEI GIOVANI STUDENTI INTERNAZIONALI

Il ruolo della moda e del design per Milano è stato poi investigato attraverso lo studio della percezione della città da parte di un campione di giovani studenti internazionali. Dopo aver analizzato l'immagine della città (veicolata principalmente all'estero dalla stampa con riferimento ai due eventi catalizzatori descritti nei paragrafi precedenti) si è cercato di descrivere come moda e design si traducano nella reputazione della città e impattino sull'esperienza quotidiana di chi la vive. A tale scopo nel biennio 2007-2009, all'interno del corso di Management of Fashion and Design Companies dell'Università Bocconi, è stato attivato un osservatorio tra gli studenti bocconiani e internazionali.

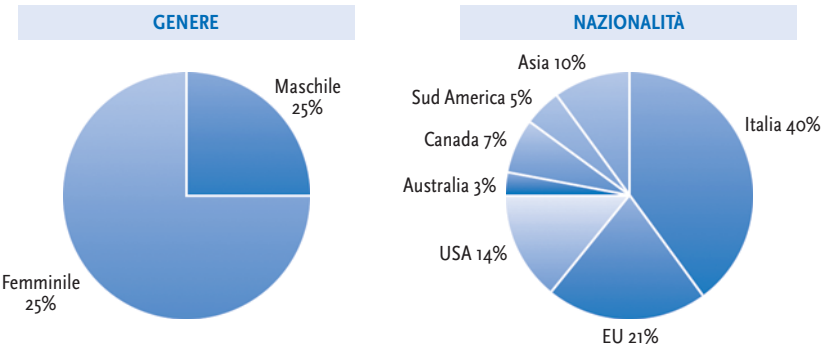
Attraverso l'esecuzione di progetti individuali facoltativi, in cui si chiedeva agli studenti di parlare della propria esperienza a Milano,[14] sono state investigate le seguenti aree:

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

- caratteristiche attese da una capitale della moda e del design;
- punti di forza e di debolezza della città di Milano (con riferimento all'esperienza di shopping e all'esperienza di vita complessiva);
- indicazioni per migliorare la percezione del brand Milano.

Il campione è rappresentato da 232 studenti undergraduate di età compresa tra i 20 e i 24 anni, provenienti da 35 università europee, americane, asiatiche e australiane (figure 12 e 13). I risultati di seguito esposti derivano da una normalizzazione a cura delle autrici delle risposte qualitative riportate nei progetti degli studenti[15] (si legga il box 7 per la spiegazione della metodologia).

FIGURE 12-13 | CAMPIONE: DETTAGLIO PER GENERE E NAZIONALITÀ



FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

BOX 7

NOTA METODOLOGICA SULL'OSSERVATORIO

I DATI sono stati rilevati attraverso l'utilizzo di una metodologia qualitativa: agli studenti veniva data la possibilità di svolgere un progetto facoltativo basato sull'analisi della propria percezione di Milano dopo aver vissuto minimo cinque mesi in città. Le linee guida prevedevano l'utilizzo di parole e immagini.

I dati qualitativi sono stati analizzati attraverso un'analisi di contenuto che può essere puntualizzata come segue.

- *Campionamento delle unità testuali da analizzare e scelta dei criteri di scomposizione delle stesse*. I progetti qualitativi erano composti da un numero massimo di quindici slide in powerpoint contenenti valutazioni personali rispetto ai seguenti punti:
  - caratteristiche attese da una capitale della moda e del design;
  - punti di forza e di debolezza della città di Milano (con riferimento all'esperienza di shopping e all'esperienza di vita complessiva);
  - indicazioni per migliorare la percezione del brand Milano.

  Le unità testuali monitorate sono state le frasi di senso compiuto. Le immagini sono state sempre considerate congiuntamente alle frasi di senso compiuto per dare corpo alle valutazioni degli studenti.
- *Elaborazione del sistema di categorie per l'analisi*. Sono state individuate due categorie per l'analisi: le caratteristiche di esperienza di shopping e le caratteristiche di esperienza di vita in generale.
- *Applicazione del sistema di categorie a tutte le unità testuali considerate*. La categorizzazione sopra citata è stata applicata alle valutazioni degli studenti cercando di ridurre il livello di sovrapposizione tra le due categorie: gli oggetti di osservazione relativi all'esperienza di shopping riguardano la percezione degli studenti nei momenti dedicati agli acquisti in città mentre le caratteristiche di esperienza di vita in generale riguardano tutti gli altri momenti.
- *Elaborazione dei dati e loro quantificazione*. L'elaborazione dei dati è avvenuta quantificando le occasioni in cui uno stesso concetto (anche se espresso con parole diverse) veniva ripetuto. Sono stati riportati nei grafici solo gli oggetti di osservazione citati con frequenza pari o superiore al 15% per evitare di riportare i risultati eccessivamente dispersi e quindi non rappresentativi. Ove si è ritenuto importante dare rilievo ad alcuni risultati dispersi, questi sono stati comunque citati.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Caratteristiche attese da una capitale della moda e del design

Il primo obiettivo riguarda l'identificazione dei requisiti di una capitale della moda e del design: una parte del campione (83 studenti) ne ha fornito una definizione dettagliata attraverso l'individuazione delle caratteristiche fondamentali che una città do-

BOX 8

RISULTATO DELL'ANALISI RELATIVA ALLE CARATTERISTICHE ATTESE DA UNA CAPITALE DELLA MODA E DEL DESIGN

GUARDANDO all'esperienza di vita (figura 14), il fattore più citato dagli studenti è stato la "presenza di eventi di moda e design" (71%). Segue con il 52% l'"innovazione" insita nella cultura della città, la capacità di fornire ispirazione per nuovi prodotti e nuovi eventi: secondo gli studenti, una capitale della moda e del design deve essere trend-setter non solo in questi settori ma anche, in generale, nell'arte e nell'architettura. Di notevole importanza risulta essere poi la "presenza di agenzie di modelle" (39%) e della serie di professioni che ad esse ruotano attorno come quella dei booker (agenti) e dei casting director. Sul 30% si attesta la "presenza dei media specializzati" (per esempio agenzie pubblicitarie, uffici stampa, editoria specializzata, canali multimediali) seguita dagli "eventi artistici e culturali" (28%). Secondo gli studenti, la moda e il design sono a tutti gli effetti forme d'arte strettamente connesse alle altre manifestazioni, siano esse visive (mostre di pittura, scultura) o musicali (concerti). Da non sottovalutare è poi l'"atmosfera della città" (24%): gli studenti descrivono una capitale della moda e del design come una "città culturale, elegante, con uno stile unico che la renda riconoscibile tra le altre metropoli, una città nella quale è piacevole passeggiare, andare in giro per negozi integrando l'esperienza di shopping nella propria vita". A tal proposito, rilevante è anche la presenza di una "vita notturna" attiva (16%) e di un "efficiente servizio di trasporto pubblico" (16%) che garantisca la possibilità di spostarsi tra i numerosi quartieri dello shopping di cui una capitale della moda e del design è dotata. Per il 18% del campione un elemento qualificante è la "presenza di scuole di moda e design qualificate", in grado di formare gli attori della moda e del design del futuro e di garantire quindi ampio spazio ad artisti e designer emergenti, fornendo occasioni di esposizione e competizione allo scopo di mettere in evidenza le loro capacità e il loro talento. Quanto all'esperienza di shopping (figura 15), la "presenza di brand affermati a livello internazionale" raggiunge l'88%. Se il brand Milano è quindi avvantaggiato dalla leadership consolidata delle aziende italiane della moda e del design, va notato come i giovani chiedano anche alla città di essere trend-setter (63%), ossia capace di avviare nuove tendenze di interesse di un ampio pubblico. Secondo gli studenti una capitale della moda e del design dovrebbe proporre un'"ampia varietà d'offerta" (39%) non soltanto in relazione alle categorie merceologiche ma anche in termini di stili e, soprattutto, di tipologia di consumatori serviti. Viene quindi a decadere il prototipo di una capitale della moda e del design più elitaria. Seguono gli oggetti di osservazione relativi alla presenza di una "domanda interna sofisticata" (27%), "l'immagine e la reputazione di capitale della moda e del design all'estero" (20%), "l'elevata importanza della moda" all'interno del settore terziario della città e "la numerosità di negozi e di quartieri dello shopping" (20%).

FIGURA 14

DEFINIZIONE DI CAPITALE DELLA MODA E DESIGN: ESPERIENZA DI VITA COMPLESSIVA

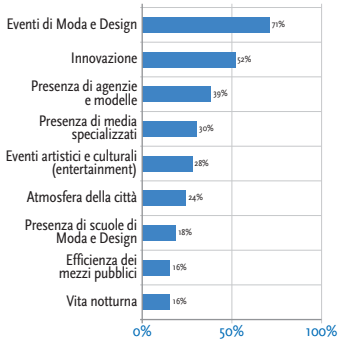


FIGURA 15

DEFINIZIONE DI CAPITALE DELLA MODA E DESIGN: ESPERIENZA DI SHOPPING

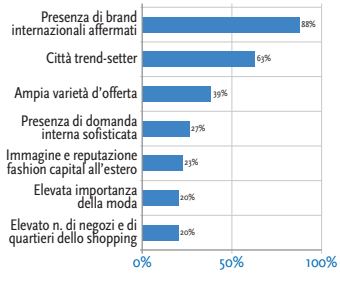


FIGURA 14 ESPERIENZA DI VITA COMPLESSIVA
FIGURA 15 ESPERIENZA DI SHOPPING
FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

vrebbe possedere per meritarsi tale appellativo.[16] Grazie all'analisi condotta è stato possibile giungere a due principali conclusioni:

- l'appellativo di capitale della moda e del design è strettamente legato alla *varietà* di brand, di segmenti di offerta, di tipologie di consumatori, di atmosfere cittadine;
- l'appellativo di capitale della moda e del design non riguarda solo la moda e il design ma soprattutto l'esperienza di vita complessiva all'interno della città, qualificata dalla presenza di alcuni "fattori igienici" quali efficienza dei mezzi pubblici, pulizia e sicurezza delle strade.

Punti di forza e di debolezza della città di Milano

Alla domanda "Milano può essere considerata la capitale della moda e del design?" il 60% del campione (84 studenti) ha risposto affermativamente. Si è cercato quindi di delineare quali fossero i numerosi punti di forza (con riferimento sia all'esperienza di vita complessiva sia all'esperienza di shopping) percepiti dai giovani nel periodo di studi trascorso a Milano.

Dall'analisi dei punti di forza (figure 16 e 17) si nota che la concentrazione delle risposte si verifica su oggetti di osservazione che non sono da considerare come fattori di differenziazione specifici e unici per Milano (per esempio l'ampia varietà dell'offerta, la presenza di brand riconosciuti a livello internazionale). La focalizzazione e la carat-

BOX 9

RISULTATO DELL'ANALISI RELATIVA AI PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA DI MILANO

L'ANALISI delle risposte,[17] elaborata nei grafici a fianco (figure 16 e 17), riguarda la città di Milano nel suo complesso, a seguire l'analisi per singola area dello shopping (189 studenti hanno risposto a questa domanda).

Dall'analisi dei punti di forza relativi all'esperienza di vita si nota come l'"atmosfera della città" non sia sempre soddisfacente: Milano è considerata una metropoli cosmopolita e multiculturale, da un lato, ma anche città statica e poco creativa dall'altro (questo oggetto di osservazione compare anche tra i punti di debolezza in figura 18). Un punto di forza è senz'altro la "presenza di eventi legati al mondo della moda e del design" (33%), tipica caratteristica identificativa di una capitale della moda e del design. Quanto all'"efficienza dei mezzi pubblici", gli studenti valutano questo elemento sia come punto di forza, perché costano poco (31%), sia come punto di debolezza (figura 18). Il 32% cita infatti l'"inefficienza dei mezzi pubblici". In particolare, molti studenti si sono lamentati dei ritardi frequenti e della scarsa pulizia dei mezzi pubblici. Molti studenti hanno citato anche l'"integrazione tra shopping e vita complessiva" (30%) tra i punti di forza della città (soprattutto nell'area Duomo e Navigli-Ticinese), riferendosi alla presenza diffusa di bar, ristoranti, gelaterie e caffè nei quali rilassarsi tra un acquisto e l'altro, oltre alla presenza di teatri e cinema a incrementare le occasioni di svago.

FIGURE 16 E 17 PUNTI DI FORZA DELLA CITTÀ DI MILANO: DIMENSIONE VITA E SHOPPING

FIGURA 16

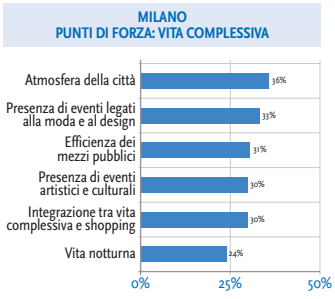


FIGURA 17



© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

terizzazione dei quartieri dello shopping, pur essendo citata, non rappresenta un chiaro punto di forza della città. Dall'analisi dei punti di debolezza (figure 18 e 19) emergono complessivamente le seguenti criticità:

- *Milano è una città trend-setter, capace di innovare nella moda, nell'architettura, negli eventi, nella pubblicità e nel business?* Secondo gli studenti non è a Milano che hanno origine i nuovi trend nonostante esista una domanda interna sofisticata che recepisce e adotta le ultime novità in termini di stile. A loro parere la città è follower soprattutto in termini di innovazione nei concept distributivi. Sono altre le città che il campione individua come trend-setter, prime tra tutte Parigi, seguita da Londra e New York.
- *Milano è dotata di scuole di moda di rilevanza internazionale?* Gli studenti pensano che a Milano ci siano poche accademie, istituti e università che offrono corsi manageriali e creativi sulla moda in lingua inglese con docenti di profilo internazionale e considerano il percorso Moda della Bocconi come un'eccezione e un caso d'eccellenza milanese e italiana.[18]
- *Milano è dotata di un servizio di trasporto pubblico adatto a una metropoli europea?* I mezzi di trasporto pubblico, pur essendo apprezzati per la loro convenienza economica rispetto ad altre città, sono stati giudicati inadeguati dalla maggioranza del campione a causa della loro scarsa capillarità, dei ritardi e della scarsa pulizia.

Milano è una città celebre anche per l'"organizzazione di eventi artistici e culturali" (30%) – tra i più citati le mostre d'arte a Palazzo Reale, le conferenze d'interesse pubblico, i concerti in Piazza Duomo, allo stadio San Siro e il FuoriSalone in zona Tortona – oltre che per la sua "vita notturna" (24%) che durante l'anno attira migliaia di giovani dal resto d'Italia e dall'estero. Con riferimento all'esperienza di shopping (figura 17), una parte significativa del campione ha citato come punto a favore la presenza di brand affermati a livello internazionale (32%): a Milano è infatti possibile trovare numerosissime showroom e negozi monomarca di stilisti (soprattutto italiani) di fama mondiale (tra gli esempi più citati Versace, Valentino, Armani e Prada) oltre ai monomarca e showroom delle principali aziende internazionali del design.

Il più grande consenso (34%) è ottenuto dall'"ampia varietà d'offerta" di cui gode Milano, strettamente correlata con la "focalizzazione dei quartieri dello shopping" (25%): gli studenti sembrano, infatti, notare e apprezzare la diversa vocazione come posizionamento dei marchi moda e design e target di clienti nelle aree milanesi dello shopping della moda (il Quadrilatero per i clienti del lusso e fashionisti; Duomo con la Rinascente per i clienti del lusso accessibile; corso di Porta Ticinese per i giovani; Brera per una clientela sofisticata e di élite).

FIGURA 18

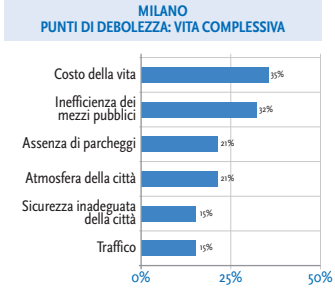


FIGURA 19



FIGURE 18 E 19 PUNTI DI DEBOLEZZA DELLA CITTÀ DI MILANO: DIMENSIONE VITA E SHOPPING
FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

L'analisi è stata poi condotta su quattro principali quartieri dello shopping[19] di Milano, riconoscibili per alcune peculiarità:[20]

- Duomo - Corso Vittorio Emanuele, l'ampia arteria che collega Piazza Duomo a Piazza San Babila;
- Quadrilatero d'Oro: Via Montenapoleone, Via Borgospesso, Via Sant'Andrea e Via della Spiga;
- Brera: un tempo animato da artisti e bohémien, uno dei più caratteristici della vecchia Milano;
- Ticinese-Navigli: assiduamente frequentato dal pubblico giovanile per l'intensa vita notturna.

Il dato più rilevante nel confronto delle valutazioni sui vari quartieri è il fatto che, a prescindere dal posizionamento, gli studenti valutano positivamente la *capacità di integrare l'esperienza di shopping con l'esperienza di vita complessiva*: in particolare il caso dei Navigli - zona Ticinese rappresenta una best practice nell'offerta di servizi complementari allo shopping come la ristorazione e l'entertainment.

BOX 10

RISULTATO DELL'ANALISI RELATIVA AI QUARTIERI DELLO SHOPPING DI MILANO

NEL QUARTIERE del Duomo l'"ampia varietà d'offerta" (64%) è stato il principale punto di forza notato dagli studenti, in termini sia di target di consumatori cui il quartiere si rivolge sia di "ampiezza del range di prezzi" (16%). Interessante l'importanza attribuita alla "presenza di department store" (39%), mentre tra i punti di debolezza del quartiere compare, con il 7%, la "scarsa presenza di department store": molti studenti hanno citato La Rinascente come l'unico department store milanese. La presenza di tale format distributivo è considerata ormai come un fattore igienico per una città che aspira al titolo di capitale della moda e del design. Il dato deve essere interpretato quindi come il desiderio di avere una più ampia varietà di scelta, di luoghi dove sia possibile confrontare molti marchi, anche del lusso, senza sentirsi intimiditi e avendo accesso a una molteplicità di servizi (suggerimento più volte espresso nei progetti, in particolare dagli studenti stranieri).

Quanto ai principali punti di debolezza spicca l'"elevato costo della vita" (26%), riferibile ai prezzi praticati da bar e ristoranti, e l'"assenza di vita notturna" (15%): tolti il teatro e i cinema, dopo le 20:00 l'area diventa pressoché deserta, non sono presenti locali, pub o discoteche, e questo induce i giovani a spostarsi in altre zone della città.

Secondo quartiere dello shopping è il Quadrilatero d'Oro dove l'item che raggiunge la percentuale più elevata (60%) è la "presenza di brand affermati a livello internazionale". L'esclusività e l'eleganza di questa area rendono l'"atmosfera del quartiere" un altro evidente punto di forza (51%), da alcuni definita addirittura "magica" e "surreale", grazie al silenzio che vi regna, all'assenza di caos e affollamento turistico e alla presenza di una clientela selezionata. È molto bassa, infatti, la percentuale di studenti che interpreta quest'ultima in modo negativo, definendola snob (solo l'8%). I primi due quartieri hanno in comune il punto di debolezza relativo all'"assenza di vita notturna", che diventa invece un punto di forza per Brera (70%), descritto dagli studenti come un quartiere vivace sia di giorno sia alla sera. Tra i punti di forza spicca anche l'"atmosfera del quartiere" (75%), particolarmente apprezzata per la presenza di artisti e di proposte particolari (osterie, boutique dei profumi, artigiani della pelle).

Dei Navigli - zona Ticinese piace soprattutto l'intensa "vita notturna" (75%), l'"integrazione tra shopping e altre attività ricreative" (54%) e l'"atmosfera del quartiere" (46%) caratterizzata dalla presenza di locali e pub aperti e frequentati fino a tarda notte. Tra crêperie, gelaterie e aperitivi per i giovani è piacevole trascorrere del tempo in relax durante gli acquisti.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Le linee d'azione delineate

Secondo gli studenti sono molti gli aspetti su cui le istituzioni pubbliche (in collaborazione con le aziende) potrebbero intervenire per migliorare la percezione della città e quindi la sua reputazione. Le proposte possono essere categorizzate in due aree: shopping esperienziale e accessibilità.

Verso uno shopping esperienziale

- Rendere gli orari di apertura dei negozi più flessibili: gli studenti suggeriscono di incrementare le occasioni di acquisto rendendo più flessibili gli orari di apertura dei negozi, tramite aperture nei giorni festivi e/o notturne, e la maggiore frequenza di iniziative come le Notti Bianche, Vogue Fashion Night Out e il FuoriSalone che riscuotono un grande successo di pubblico e permettono di incrementare l'indotto economico cittadino.
- Favorire la presenza di department store nel centro città: gli studenti internazionali – americani e asiatici in particolare – vorrebbero una maggiore diffusione dei department store. Questo format distributivo, infatti, viene ritenuto più adeguato a un'esperienza di shopping a 360 gradi, dall'acquisto all'intrattenimento, in un contesto che coniuga la varietà dell'offerta di prodotti e servizi con la possibilità di accedervi senza sentire la pressione psicologica all'acquisto tipica dei negozi monomarca del lusso.
- Valorizzare la varietà e la differenziazione nei posizionamenti delle diverse aree dello shopping: dal confronto con le altre capitali della moda (soprattutto New York e Londra) risulta evidente che la varietà delle aree dello shopping a Milano potrebbe essere accentuata. Comunicando al cittadino e alle aziende un chiaro posizionamento delle aree dello shopping si potrebbe infatti favorire una maggiore concentrazione di iniziative ed eventi coerenti con tale posizionamento (lusso, moda giovane, contaminazione con altri mondi del design ecc.) e quindi aumentare la specializzazione dei diversi quartieri.
- Migliorare le competenze del personale di vendita: spesso, al di fuori del Quadrilatero gli assistenti alla vendita non conoscono le lingue straniere e mostrano una scarsa attenzione verso i clienti, a volte un atteggiamento percepito dagli studenti come scostante, o addirittura ostile.

Verso una città più accessibile

- Introdurre agevolazioni per gli studenti: gli studenti vorrebbero che venissero loro riservate agevolazioni non solo per cinema, teatri e musei, ma anche per lo shopping (per esempio, tramite la creazione di carte shopping studenti) e la ristorazione. Questo contributo andrebbe ad attenuare l'elevato peso delle attività ricreative e culturali sul costo della vita a Milano, percepito come uno dei principali problemi della città per i giovani.
- Rendere più numerosi e più accessibili gli eventi della moda e del design: forte è la richiesta di una maggiore inclusione in questi mondi. Ciò potrebbe essere favorito, soprattutto nel caso di stilisti e brand emergenti, con eventi aperti al grande pubblico, così da aumentarne la promozione soddisfacendo al contempo il desiderio di partecipazione. Ugualmente andrebbero incentivate tutte quelle iniziative che creano un legame tra moda e design e tutte le altre espressioni artistiche, quali cinema, musica, pittura, danza ed enogastronomia, con l'obiettivo di rendere sempre più accessibile ai cittadini una cultura del "bello e ben fatto".

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

SVILUPPARE UN MARKETING URBANO-TERRITORIALE SISTEMICO

Come dimostrato dalla prima parte dell'analisi, le Settimane della Moda e del Design svolgono un ruolo fondamentale come catalizzatori d'immagine e strumenti di promozione del brand Milano, sia per il numero di addetti ai lavori e appassionati (questi ultimi soprattutto per il Salone del Mobile) che attraggono in città, sia per la copertura mediatica data a questi eventi nella stampa nazionale e internazionale. E ciò si riflette direttamente nel percepito dell'immagine della città: l'indagine tra gli studenti internazionali ha confermato l'importanza fondamentale svolta dalla moda e dal design per l'associazione del brand Milano a un immaginario di creatività, innovazione e business. Una fonte di vantaggio competitivo, quindi, tanto presso il pubblico degli addetti ai lavori quanto presso le nuove generazioni.

Milano può oggi contare su alcuni importanti punti di forza: anzitutto il legame tra immagine e business per gli eventi della moda e del design, che è espressione della leadership delle aziende italiane nei suddetti settori; poi lo stile di vita cosmopolita e multiculturale (la presenza di studenti internazionali ne è una riprova); infine vi sono una serie di vantaggi connaturati al patrimonio storico della città, derivanti dalla posizione geografica centrale in Europa, dal patrimonio di risorse artistiche, culturali, umane e dalle capacità di gestire tali risorse.

Ad essi si oppongono, tuttavia, alcune aree di debolezza: innanzitutto lo scarso coinvolgimento della città durante la Settimana della Moda, limitata ai soli addetti ai lavori, al contrario della ricaduta pervasiva del Salone del Mobile di cui beneficiano diversi quartieri e al quale ha accesso anche il grande pubblico. In secondo luogo, vi è una percezione diffusa, tanto tra i visitatori durante le Settimane della Moda e del Design quanto tra i giovani internazionali, di scarsa vitalità del centro cittadino. Altri temi critici emersi dalle analisi risultano essere alcuni tratti "provinciali" della popolazione, tra i quali la scarsa conoscenza delle lingue straniere, ma anche una tipologia di commercio più tradizionale rispetto a quella diffusa all'estero, con orari e giorni di chiusura dei negozi poco flessibili persino durante le Settimane della Moda e del Design. Infine, emerge come la propensione a cogliere e diffondere i nuovi trend non corrisponda alla capacità di esserne diretti fautori, caratteristica attribuita, al contrario, alle popolazioni di altre città, prima fra tutte Londra.

Al fine di definire efficaci azioni di marketing urbano-territoriale e di branding pubblico diventa allora opportuno delineare il quadro delle opportunità e delle minacce per lo sviluppo di Milano (figura 20).

A fianco dell'indiscussa opportunità derivante dagli investimenti previsti dall'Expo 2015 (lo Stato italiano aveva stanziato nel 2008 un miliardo e 486 milioni di euro per l'intero progetto),[21] il primato milanese deve essere supportato da una serie di azioni programmatiche orientate a fare sistema e a diffondere endemicamente tale sistema sul territorio ponendo moda e design al centro dell'identità del brand Milano.

Come delineato dalle interviste al campione di opinion leader, l'obiettivo deve essere quello di rendere Milano leader a livello internazionale nella formazione legata ai settori tipici del made in Italy, tanto nei ruoli tecnici che in quelli manageriali, valorizzando la filiera di cui gli eventi sono solo la punta dell'iceberg. È necessario a tal fine rafforzare il collegamento tra i vari portatori di interesse attraverso iniziative congiunte che vedano come protagonisti non solo le aziende della moda e del design ma anche le agenzie dell'area commerciale-servizi (come uffici stampa e agenzie di pubbliche relazioni,

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

FIGURA 20 | SWOT ANALYSIS DELLA CITTÀ DI MILANO

PUNTI DI FORZA

- Posizione geografica
- Ricchezza del patrimonio storico-artistico
- Sistema moda e design con forte presenza di brand internazionali e profonda integrazione tra esperienza di shopping e di vita complessiva
- Forte rete commerciale e orientamento al business
- Forte orientamento all'innovazione e vocazione ai servizi
- Lifestyle ritenuto molto attrattivo
- Centro con eccellenze in campo formativo
- Seconda non-capitale per numero di ambasciate
- Aumento del turismo
- Città italiana più "europea", disallineamento dall'immagine tradizionale dell'Italia

PUNTI DI DEBOLEZZA

- Scarso coinvolgimento della città durante la Settimana della Moda
- Carenza delle infrastrutture (mezzi pubblici insoddisfacenti e ridimensionamento Malpensa)
- Percezione di ricettività con prezzi alti
- Percezione di poca vitalità (desertificazione del centro storico)
- Tratti "provinciali" della popolazione (non è una città trend-setter) e di alcuni modelli commerciali
- Grandi spazi industriali lasciati al degrado
- Immagine di città grigia, inquinata e frenetica
- Monocentrismo urbanistico

MILANO

OPPORTUNITÀ

- Investimenti derivanti dall'attribuzione alla città di Expo 2015
- Riqualificazione di quartieri periferici
- Sempre maggior qualità nell'offerta formativa specializzata
- Maggiore coscienza ambientale da parte di tutti i paesi del mondo
- Maggior attenzione all'eticità, all'originalità e alla creatività dei prodotti nel mondo (alla base dei settori moda e design)

MINACCE

- Cattiva gestione di Expo 2015
- Continuo aumento pressione competitiva a causa della globalizzazione
- Concorrenti nazionali agguerriti nel tentativo di sottrarre primati importanti come quello del design (per esempio Torino, Capitale del Design 2008)
- Crisi economica con possibili risvolti negativi sui livelli di occupazione e dunque sull'insediamento abitativo, lavorativo e industriale
- Sviluppo di nuovi centri dello shopping in diverse città del mondo, location anche di numerosi store di brand italiani e di fashion week sempre più seguite

FONTE: ELABORAZIONE A CURA DELLE AUTRICI

fiere di settore e associazioni di categoria, negozi e showroom, testate giornalistiche), le scuole (istituti, accademie e università specializzate nella moda e nel design) e la comunità (studenti e appassionati di moda e design). Così facendo Milano potrebbe diventare una metropoli permanentemente protagonista della moda e del design, non solo per alcune settimane all'anno. Aumentare il coinvolgimento della comunità locale, nazionale e internazionale degli appassionati di moda e design significa favorire un circolo virtuoso di creatività e sviluppo economico che trasformi la città in un bacino catalizzatore di nuove idee, frutto della collaborazione fattiva tra diverse culture, e che generi sviluppo economico attraverso flussi turistici più stabili rispetto a quelli tradizionali del turismo della moda caratterizzati dal "mordi e fuggi" per lo shopping o dalla corsa agli ordini degli affaccendati buyer.

Per affermare una reale reputazione di capitale della moda, Milano deve offrire un'esperienza di vita orientata alla creatività e alla progettualità

Affinché l'immagine che Milano vuole proiettare all'esterno – quella di capitale della moda e del design – si traduca in una reale reputazione è necessario costruire, per e insieme alla città e ai suoi fruitori, un'esperienza di vita complessiva orientata alla creatività e alla progettualità. ■

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

NOTE

1. *A titolo d'esempio Wikipedia cita Milano come una delle quattro capitali mondiali della moda e del design insieme a Parigi, Londra e New York.*

2. *Si veda in www.mi.camcom.it/upload/file/1272/636371/FILENAME/Versace. pdf.*

3. *L'indice di creatività italiano è stato calcolato unendo i risultati ottenuti dalle differenti città italiane sulle dimensioni di talento, tecnologia e tolleranza con lo scopo di fornire una fotografia della situazione nazionale basandosi sulla sintesi di sottoindici. Per misurare il talento sono stati considerati il capitale umano, la percentuale di classe creativa e di ricercatori sul territorio; per misurare la tecnologia sono state prese in considerazione le attività economiche legate alle nuove tecnologie, la capacità brevettuale e la connettività; l'indice di diversità, d'integrazione e tolleranza gay sono stati invece scelti come misuratori della tolleranza.*

4. *Gli autori presentano un confronto in base a dati Istat 1991 e 2001.*

5. *Nell'analisi del ritorno redazionale dei due eventi sul* New York Times *sono stati presi in considerazione anche gli articoli usciti sull'*International Herald Tribune*, la versione europea del NYT.*

6. *Con riferimento al numero di operatori è opportuno distinguere le modalità di presentazione tra sfilate vere e proprie, ovvero presentazioni dinamiche per la stampa e i buyer, e collezioni presentate in maniera statica nelle showroom.*

7. *Rispetto a tali cifre è opportuno ricordare come mentre il Salone del Mobile si svolge una sola volta all'anno, la città di Milano ospita quattro Settimane della Moda, due per la Donna e due per l'Uomo, Primavera/Estate e Autunno/Inverno.*

8. *Le sfilate sono da tempo distanti dalle vendite (Corbellini 2005a) e, pertanto, sono in realtà uno strumento di comunicazione anche verso i consumatori finali, nonostante essi non partecipino direttamente all'evento.*

9. *I Saloni Worldwide. Furnishing Ideas Made in Italy.*

10. *Gli eventi del programma del FuoriSalone sono organizzati anche da aziende di altri settori, specialmente della moda, che spesso reinterpretano un tema legato al design proponendone una propria visione in mostre, installazioni ed eventi. Tra gli esempi, gli eventi di Bally, Bottega Veneta, Max Mara, Diesel, Jill Sander, Missoni, La Perla, Armani, Trussardi per il campo della moda, ma anche Citroën, Nokia, Absolut Vodka, Bellora, Bulgari Hotel e molti altri nel settore dei beni e servizi di prestigio.*

11. *Fashion Night Out è la notte bianca dello shopping: l'iniziativa è stata introdotta per la prima volta nel settembre 2009 con l'obiettivo di "abbattere le barriere che separano gli stilisti dalla gente" (Franca Sozzani, direttrice di Vogue Italia). Tredici capitali mondiali hanno deciso di tenere i negozi aperti fino a mezzanotte: New York, Milano, Londra, Parigi, Tokyo, Mosca, Nuova Delhi e Taipei.*

12. *La raccolta dei dati è avvenuta principalmente tramite il database Factiva e gli archivi on line delle quattro testate.*

13. *Il campione di opinion leader intervistati comprende: Massimiliano Orsatti, assessore al Turismo, al Marketing territoriale e all'Identità del Comune di Milano; Patrizia Malfatti, responsabile Immagine & Comunicazione del Cosmit; Paola Arosio, responsabile Progetti nuovi designer e organizzazione sfilate della CNMI; Paolo Casati, responsabile del progetto FuoriSalone.it presso l'agenzia di comunicazione StudioLabo; le opinioni comunicate alla stampa da Giorgio Armani, grazie all'analisi della raccolta di materiale da fonte aziendale.*

14. *L'analisi riportata riguarda quattro semestri (due semestri a.a. 2007-2008, due semestri a.a. 2008-2009).*

15. *Si ringrazia la dottoressa Martina Fiorelli per la collaborazione della rielaborazione dei risultati.*

16. *Si riportano in questa sede solo gli oggetti di osservazione citati con frequenza pari o superiore al 15% suddividendo i risultati per oggetti di osservazione relativi allo shopping e all'esperienza di vita complessiva.*

17. *Nel grafico sono stati riportati solo gli oggetti di osservazione citati con frequenza pari o superiore al 15%.*

18. *Il sistema Bocconi è dotato di una faculty dedicata di 35 docenti focalizzati e alcuni visiting professor internazionali. I corsi di management delle aziende di moda dal 2000 ospitano ogni semestre circa 500 studenti internazionali a livello undergraduate mentre dal 2006 i corsi graduate accolgono 200 studenti all'anno. Dal 2001 l'educazione executive accoglie ogni anno 40 studenti master (Master in Fashion, Experience & Design Management), un totale di 200 executive per corsi brevi dal 1991 e circa 100 partecipanti agli study tour internazionali dal 2003.*

19. *Ai quattro distretti descritti è possibile aggiungere: Corso Buenos Aires, considerata la principale arteria commerciale di Milano, caratterizzata dai prezzi accessibili; Via Paolo Sarpi, la chinatown milanese; Isola, che originariamente rappresentava la zona degli artigiani, attualmente in fase di ridefinizione; Corso Vercelli, dove è riscontrabile una particolare concentrazione di marchi con posizionamento medio-alto e di abbigliamento bambino; infine Via Dante, che si distingue per la diffusione di negozi di abbigliamento bambino e prémaman.*

20. *Poiché l'analisi si basa su progetti qualitativi in cui era a discrezione dei rispondenti la selezione dei quartieri dello shopping su cui focalizzarsi, l'ampiezza del campione è variabile da quartiere a quartiere.*

21. *D.lgs. n. 112/2008.*

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Anholt S. (2007), *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città, regioni*, Egea, Milano.

Bertola P., Sangiorgi D., Simonelli G., a cura di (2002), *Milano distretto del Design. Un sistema di luoghi, attori e relazioni al servizio dell'innovazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Bucci A., a cura di (2002), *Moda a Milano. Stile e impresa nella città che cambia*, Abitare Segesta, Milano.

Cappetta R., Perrone V., Ponti A. (2003), "Competizione economica e competizione simbolica nel fashion system", *Economia & Management*, n. 2.

Chiariello S. (2007), *Il marketing territoriale. Principi e tecniche operative per favorire lo sviluppo delle imprese e attrarre nuovi investimenti*, Franco Angeli, Milano.

Cocco R. (2007), *La magia degli eventi. Le tecniche, gli strumenti e i segreti per la gestione professionale delle manifestazioni*, Sperling & Kupfer, Milano.

Corbellini E. (2005a), "Il vantaggio competitivo delle sfilate milanesi", *Economia & Management*, n. 5.

Corbellini E. (2005b), "L'evoluzione delle settimane milanesi della moda", *Impresa & Stato*, n. 72, luglio-settembre.

Corbellini E., Saviolo S. (2004), *La scommessa del made in Italy e il futuro della moda italiana*, Etas, Milano.

Corbellini E., Saviolo S. (2007), *L'esperienza del lusso: mondi, mercati, marchi*, Etas, Milano.

Corbetta G. (2005), "L'attuale necessità di collaborazioni fattive", *Impresa & Stato*, n. 72, luglio-settembre.

Dell'Acqua Bellavitis A. (2005), "La moda come fattore di strutturazione urbana", *Impresa & Stato*, n. 72, luglio-settembre.

Fabris G.P. (2008), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.

Florida R. (2003), *L'ascesa della nuova classe creativa: stili di vita, valori e professioni*, Mondadori, Milano.

Foglio A. (2006), *Il marketing urbano-territoriale. Il marketing per città, aree urbane e metropolitane, organismi territoriali*, Franco Angeli, Milano.

Tinagli I., Florida R. (2005), *L'Italia nell'era creativa*, Creative Group Europe.

© RCS Libri SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI